

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS DE RISQUE DES PROJETS
DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL :
UNE ANALYSE EMPIRIQUE
DE LA PERCEPTION DES COORDONNATEURS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
MARTIN BOUCHARD

MAI 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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 Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

*« Un hombre, para ser completo, ha de plantar un árbol,
tener un hijo y escribir un libro. »*

José Martí (date inconnue)

MERCI...

À mon directeur de mémoire, le professeur Denis Thuillier, de m'avoir aidé à relativiser certains aspects de l'aide au développement et la voir sous un angle nouveau et opportun et de m'avoir guidé dans l'exécution d'un ouvrage dont je puisse me sentir fier.

À tous les êtres chers à mon cœur, ma famille et mes amis, mes collègues et les autres parties prenantes de mon entourage, non seulement pour leurs encouragements, mais aussi pour leur compréhension. D'avoir accepté et compris mon isolement nécessaire afin de « bûcher » sur ce mémoire et le terminer enfin.

À Sebastián, mon fils, qui a dû accepter, malgré ma présence dans notre demeure, mon incapacité à lui donner toute l'attention qu'il méritait déjà alors, qu'il demandait et que je mourais de lui donner, afin de réaliser ce présent travail.

Et, tout particulièrement, le plus démesuré des mercis à Marcela, mon adorable, respectueuse, compréhensive, empressée... et amoureuse épouse, qui a su gérer et mouler d'une main de maître une part importante des facteurs exogènes de mon environnement en s'armant de patience et de courage et en mettant les bouchées doubles pour pallier ma faible participation aux autres tâches et engagements toutes aussi importants, sinon plus, qui incombent à une jeune famille, afin qu'il me fût possible de remettre ce mémoire, dans les délais et qualités requises.

Ensemble, Sebastian, Marcela et moi planterons un chêne ce printemps.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES _____	vii
LISTE DES TABLEAUX _____	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES _____	xii
RÉSUMÉ _____	xviii
INTRODUCTION _____	1
CHAPITRE I :	
LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE _____	11
CHAPITRE II :	
LE CADRE CONCEPTUEL _____	14
2.1 L'AIDE INTERNATIONALE _____	14
2.1.1 L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT _____	15
2.1.2 L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT _____	16
2.1.3 LE DÉVELOPPEMENT _____	17
2.1.4 L'HISTORIQUE DE L'APD _____	18
2.1.5 LES MÉCANISMES DE L'APD _____	21
2.2 LES ACTEURS MULTILATÉRAUX DU DÉVELOPPEMENT _____	25
2.2.1 LES BANQUES MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT (BMD) _____	25
2.2.2 LES AUTRES INSTITUTIONS FINANCIÈRES MULTILATÉRALES _____	33
2.2.3 D'AUTRES TYPES D'ACTEURS DE L'APD _____	35
2.3 LE PROJET ET LA GESTION DE PROJET _____	36
2.3.1 LA NOTION DE PROJET _____	36
2.3.2 LA NOTION DE GESTION DE PROJET _____	46
2.4 LES RISQUES ET LA GESTION DES RISQUES _____	81
2.4.1 LA NOTION DE RISQUE _____	81
2.4.2 DES TYPOLOGIES DES RISQUES _____	87
2.4.3 LA GESTION DES RISQUES _____	91

2.5	LE SUCCÈS, SES CRITÈRES ET SES FACTEURS	100
2.5.1	LA NOTION DE SUCCÈS	103
2.5.2	LA NOTION DE CRITÈRE ET DE FACTEUR DE SUCCÈS	105
2.5.3	LE SUCCÈS ET LES CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD	108
2.5.4	LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PAPD	112

CHAPITRE III :

UNE SYNTHÈSE ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE		119
3.1	LA SYNTHÈSE DU CADRE CONCEPTUEL	119
3.2	LE POSITIONNEMENT DE L'ÉTUDE	124
3.3	LES QUESTIONS DE RECHERCHE	127
3.3.1	L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE	127
3.3.2	LE PROBLÈME GÉNÉRAL	127
3.3.3	LA QUESTION GÉNÉRALE	127
3.3.4	LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES	128

CHAPITRE IV :

LA MÉTHODOLOGIE		129
4.1	LA NATURE ET LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE	130
4.1.1	LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	130
4.1.2	LA POPULATION ETUDIÉE	133
4.2	LES MÉTHODES ET LES INSTRUMENTS DE COLLECTES DES DONNÉES	134
4.2.1	LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES	134
4.2.2	LE DÉPOUILLEMENT ET L'ÉPURATION DES DONNÉES	136
4.2.3	LE QUESTIONNAIRE ET LES VARIABLES DE L'ÉTUDE	137
4.3	LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES	142
4.3.1	L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES (ACP)	142
4.3.2	L'ANALYSE DISCRIMINANTE vs. LA RÉGRESSION LOGISTIQUE	144
4.3.3	LA RÉGRESSION LOGISTIQUE MULTINOMIALE	145

CHAPITRE V :

LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE		149
5.1	UNE ANALYSE DESCRIPTIVE SOMMAIRE DE L'ÉCHANTILLON	149
5.2	LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ANALYSES	151
5.3	L'ÉLABORATION DES CONSTRUITS	153

5.3.1	LES RÉSULTATS DE L'ACP DES CRITÈRES DE SUCCÈS _____	153
5.3.2	LES RÉSULTATS DE L'ACP DES FACTEURS CONTEXTUELS _____	162
5.3.3	LES RÉSULTATS DE L'ACP DES FACTEURS DE RISQUE _____	164
5.4	LES CONSTRUITS DE RISQUES VS. LA TYPOLOGIE DE LA LITTÉRATURE _____	170
5.5	LA HIÉRARCHIE DES CONSTRUITS _____	171
5.5.1	LES HIÉRARCHIES DES CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD PAR RAPPORT À LA PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES _____	173
5.5.2	LES HIÉRARCHIES DES RISQUES PAR RAPPORT À LA PERCEPTION DES ACTEURS DES PAPD _____	175
5.5.3	LES HIÉRARCHIES DES RISQUES PAR RAPPORT AUX CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD _____	177
CHAPITRE VI :		
L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS _____		180
6.1	LES CONSTRUITS DE RISQUES ET LA TYPOLOGIE DE LA LITTÉRATURE _____	180
6.1.1	LA RÉPONSE À LA QUESTION SPÉCIFIQUE 1 _____	180
6.2	LES CRITÈRES DE SUCCÈS _____	182
6.2.1	LA RÉPONSE À LA QUESTION SPÉCIFIQUE 2 _____	182
6.3	LES CONSTRUITS DE RISQUES vs LA PERCEPTION DES PP _____	184
6.3.1	LA RÉPONSE À LA QUESTION SPÉCIFIQUE 3 _____	184
6.4	LES CONSTRUITS DE RISQUES vs. LES CRITÈRES DE SUCCÈS _____	192
6.4.1	LA RÉPONSE AUX QUESTIONS SPÉCIFIQUES 4 ET 5 _____	192
6.5	LA SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS _____	200
6.5.1	LES FACTEURS CONTEXTUELS _____	201
6.5.2	LES FACTEURS DE RISQUES _____	202
CONCLUSION _____		205
APPENDICE A :		
FIGURES DISCUTÉES DANS L'INTRODUCTION _____		212
APPENDICE B :		
TABLEAUX, FIGURES ET THÉORIES DISCUTÉS DANS LE CHAPITRE II _____		215
B1- FIGURES PRÉSENTÉES DANS LA SECTION AIDE INTERNATIONALE _____		216

B2- FIGURES ET TABLEAUX DE LA SECTION LES ACTEURS MULTILATÉRAUX DU DÉVELOPPEMENT	220
B3- LES DISCIPLINES DE LA GESTION DE PROJET DU PMI	222
B4- FIGURES ET TABLEAUX DE LA SECTION LE PROJET ET LA GESTION DE PROJET	224
B5- DÉFINITIONS DE PROGRAMMATION MENTALE, NATURE HUMAINE ET PERSONNALITÉ DE HOFSTEDE	230
APPENDICE C :	
OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES ET D'ANALYSE	232
C1- QUESTIONNAIRE (VERSION ANGLAISE)	233
C2- LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES	244
C3- LES OUTILS STATISTIQUES	248
APPENDICE D :	
ANALYSES DESCRIPTIVES DE L'ÉCHANTILLON	254
APPENDICE E :	
AUTRES TABLEAUX DU CHAPITRE V	267
LISTE DES RÉFÉRENCES	270

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Classification des principaux acteurs financiers des PAPD	26
2.2	Lien entre les groupes de processus d'une phase	50
2.3	Chevauchement des groupes de processus d'une phase	50
2.4	Cycle de vie de PAPD tel que vu par le coordonnateur de projet (modèle proposé)	56
2.5	Classification des parties prenantes selon leurs attributs	60
2.6	« Stakeholder circle » de Bourne et Walker (2005)	62
2.7	Modèle de parties prenantes dans les PAPD	63
2.8	Courbe d'acculturation adaptée de Hofstede (1994)	78
2.9	Diagramme de flux des processus de la gestion de risque du PMI (2000)	94
2.10	Liste des facteurs critiques au succès d'un projet d'implantation de « ERP » hiérarchisés	98
2.11	Lien entre les niveaux de la méthode du cadre logique et le succès du projet	107
2.12	Facteurs de succès des projets de développement local dans les PED	113
3.1	Schéma positionnant et cadrant notre étude	124
A.1	Composants de l'APD nette des membres du CAD entre 2000 et 2005	213
A.2	Contribution nette des membres du CAD en 2005 pour l'APD	213
A.3	Contribution des États-Unis d'Amérique du Nord en 2005 pour l'APD répartie par secteur et région	214
A.4	Contribution des membres du CAD en 2005 pour l'APD répartie par secteur et région	214

B.1	Aide au Développement Officiel Net du CAD (ODA) entre 1970 et 2005	216
B.2	Organigramme du système multilatéral	219
B.3	Engagement de prêts de la Banque mondiale pour 1999	221
B.4	Cycle de vie de projet d'IT Project International	224
B.5	Cycle de projet de la Banque mondiale	225
B.6	Cycle de projet de la Banque interaméricaine de développement	225
B.7	« Wideman's corporate business, facility/product and project life spans compared »	226
B.8	« Youker's World Bank investment project life span »	227
B.9	Les trois niveaux de la programmation mentale humaine	230
B.10	Courbe en "U" adaptée de Black et Mendenhall	231
B.11	Courbe en "U" adaptée d'Adler	231
D.1	Distribution des genres des répondants par secteur d'activité	255
D.2	Distribution des genres des répondants par continent spécifique	256
D.3	Distribution des genres des répondants par groupe d'âge	256
D.4	Distribution des répondants diplômés par groupe d'âge	257
D.5	Distribution des salaires annuels des répondants par groupe d'âge	257
D.6	Distribution des salaires annuels des répondants par continent spécifique	258
D.7	Moyenne du succès des PAPD, des expériences et des âges des répondants par groupe de langue	258
D.8	Distribution des statuts professionnels des répondants par tranche salariale	259
D.9	Allocation des budgets totaux des PAPD des répondants par continent	259
D.10	Participation des agences financières aux budgets des PAPD des répondants	260
D.11	Nombre de PAPD des répondants auquel participent les agences financières	260

D.12	Proportion des répondants par continent	261
D.13	Proportion des répondants au questionnaire anglais et français	261
D.14	Proportion des répondants par groupe de langue	262
D.15	Proportion des répondants par classe de statut professionnel	262
D.16	Perception du succès des PAPD par secteur d'activité	263
D.17	Perception du succès des PAPD par continent spécifique	263
D.18	Perception du succès des PAPD par genre	264
D.19	Perception du succès des PAPD par groupe d'âge	264
D.20	Relation entre le budget et la durée des PAPD des répondants	265
D.21	Relation entre le budget et la durée des PAPD des répondants du secteur d'activité « agriculture »	265
D.22	Relation entre le budget et la durée des PAPD des répondants du secteur d'activité « réforme et gouvernance »	266

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Relation entre taille et durée des projets "TI" et leurs taux de succès	102
4.1	Présentation des variables dépendantes et indépendantes pour la hiérarchie des critères de succès selon les 7 parties prenantes	147
4.2	Présentation des variables dépendantes et indépendantes pour la hiérarchie des facteurs de risques selon les critères de succès	148
5.1	Coordonnées des trois composantes principales des dimensions du succès de Diallo et Thuillier (2002)	154
5.2	Coordonnées des trois composantes principales des dimensions du succès	156
5.3	Coordonnées des deux composantes principales des dimensions du succès	158
5.4	Coordonnées des construits des facteurs (de risque) contextuels	163
5.5	Coordonnées des construits de risques	164
5.6	Cohérence entre la typologie des risques de la littérature et celle de notre étude	170
5.7	Hiérarchie des 3 critères de succès chez le coordonnateur de PAPD	173
5.8	Hiérarchies des 3 critères de succès chez les parties prenantes des PAPD	173
5.9	Hiérarchie des 2 critères de succès chez le coordonnateur de PAPD	174
5.10	Hiérarchies des 2 critères de succès chez les parties prenantes des PAPD	174

5.11	Hiérarchie des facteurs contextuels chez le coordonnateur de PAPD	175
5.12	Hiérarchies des facteurs contextuels chez les acteurs des PAPD	175
5.13	Hiérarchie des construits de risques chez le coordonnateur de PAPD	176
5.14	Hiérarchies des construits de risques chez les acteurs des PAPD	176
5.15	Hiérarchies des influences des facteurs contextuels par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD	177
5.16	Hiérarchies des influences des construits de risques par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD	178
5.17	Hiérarchies des influences des facteurs contextuels des PAPD par rapport au modèle à 2 critères de succès	179
5.18	Hiérarchies des influences des construits de risques des PAPD par rapport au modèle à 2 critères de succès	179
B.1	Droit de vote des principaux pays cotisant au FMI	220
B.2	Principaux pays bénéficiaires de l'aide cumulée de la Banque mondiale depuis ses débuts jusqu'au 30 juin 2000	221
B.3	Compétences les plus souvent mentionnées dans l'ensemble des articles consultés par Vignola	228
B.4	Types de pouvoir avec leurs caractéristiques et quelques exemples	229
D.1	Données descriptives des PAPD et des répondants	255
E.1	Coefficients des régressions logistiques multinomiales sur les influences des facteurs contextuels par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD (faisant référence au tableau 5.15)	268
E.2	Coefficients des régressions logistiques multinomiales sur les influences des construits de risques par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD (faisant référence au tableau 5.16)	269

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

α	Alpha de Cronbach
X^2	Chi-carré
ACDI	Agence canadienne de Développement international
ACP	Analyse en composantes principales
AFD	Agence française de développement
AID	Association internationale de développement
AMGI	Agence multilatérale de garantie des investissements fondée
APD	Aide publique au développement
BAfD	Banque africaine de développement
BAAsD	Banque asiatique de développement
BDC	Banque de développement des Caraïbes
BEI	Banque européenne d'investissement
BEN	Bénéficiaires
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BID	Banque interaméricaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BIsD	Banque islamique de développement
BCIE	Banque centraméricaine d'intégration économique
BDAE	Banque de développement de l'Afrique de l'Est
BM	Banque mondiale
BMD	Banques multilatérales de développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
BRD	Banques régionales de développement
BSRD	Banques sous-régionales de développement
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAD	Comité d'aide au développement

CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CE	Commission européenne CIRDI. Centre international de règlement des différends
COP	Communauté de pratique
DID	Développement international Desjardins
DTS	Droits de tirage spéciaux
FAD	Fonds africain de développement
FAS	Facilité d'ajustement structurelle
FASR	Facilité d'ajustement structurelle renforcée
FFCI	Facilité de financement compensatoire et de financement pour imprévus
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
Fonds OPEP	Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole pour le développement international
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance
FSN	Fonds spécial du Nigeria
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
GNI	Gross National Income (en français, RNB : revenu national brut)
IFI	Institutions financières internationales
IOV	Indicateurs objectivement vérifiables
KfW	Banque allemande de développement
KMO	Keiser-Meyer-Olkin (du test de sphéricité de Bartlett)
NDF	Fonds nordique de développement
NIB	Banque nordique d'investissement
NORAD	Agence norvégienne pour le développement international
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

PAPD	Projet de l'aide publique au développement
PED	Pays en développement
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMNR	Pays membres non régionaux
PMP	Project Management Professional
PMR	Pays membres régionaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PP	Partie prenante du projet
PRM	Project risk management
RD	Recherche et développement
RM	Ringgits money (devise malaisienne)
sig.	Significativité (du test)
SFI	Société financière internationale
SIDA	Agence suédoise pour le développement international
SPSS	Statistical Package for the Social Science
TILZ	Tearfund International Learning Zone
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
USAID	United States Agency for International Development (Agence Américaine de développement international)
USD	United-States Dollars (monnaie étatsunienne)

Les parties prenantes des PAPB

TM	Chargé de projet (représentant de l'agence financière (bailleur de
SH	Supérieur hiérarchique
OP	Opinion publique
MT	Ministre de tutelle
Éq	Équipe de projet
CS	Comité de suivi
CP	Coordonnateur de projet

Les dimensions de succès

BENSATIS	Les bénéficiaires sont satisfaits des biens ou services générés
BSCONF	Les biens et services produits par le projet sont conformes à ce qui ait été prévu dans l'énoncé du projet
BUDGET	Le projet se déroule en respectant le budget
CAPADUR	Le projet crée une capacité institutionnelle durable pour le pays
CONCEPTORI	La conception (ou la mise en œuvre du projet) est originale par port aux approches classiques des bailleurs
DELAIS	Le projet se déroule en respectant les délais
FINAD	Le projet a toutes les chances de susciter des financements additionnels
IMPACT	Le projet a des impacts durables auprès des bénéficiaires
OBJECTIFS	Les objectifs initialement identifiés sont atteints
REPUTATION	Le projet a très bonne réputation auprès du principal bailleur fonds
VISIBI	Le projet a acquis une grande visibilité nationale

Les facteurs contextuels

SUSPBM	Le Pays fait-il ou a-t-il fait récemment l'objet d'une suspension de décaissements de la part de la Banque Mondiale ou d'un autre important bailleur de fonds?
MTCHNG	Votre ministre de tutelle a-t-il changé depuis le début de votre projet?
SHCHNG	Votre supérieur hiérarchique national a-t-il changé depuis le début de votre projet?
TMCHNG	Votre chargé de projet a-t-il changé depuis le début de votre projet?
LITIGE	Avez-vous été exposé à des litiges avec les fournisseurs internationaux de biens, services ou travaux?

POURSUIT	Avez-vous initié (ou été entraîné dans) des poursuites légales avec des fournisseurs internationaux de biens, services ou travaux?
ÉqCHNG	Un ou plusieurs membres de votre équipe ont-ils quitté depuis le lancement de votre projet?
DÉSASTRE	Votre pays ou la région a-t-il été victime de désastre naturel, climatique, ou exposé à des troubles sociaux ou militaires depuis le démarrage de votre projet?

Les facteurs de risque

CLIMPO	Le climat politique dans mon pays a été stable depuis le démarrage du projet
CHNGBM	Il y a eu des changements significatifs à la Banque Mondiale ou chez le principal bailleur depuis le démarrage de mon projet
OPINBM	L'opinion ou le sentiment que la Banque Mondiale ou le bailleur principal avait de mon pays a changé depuis le démarrage de mon projet
PARTBEN	Les populations bénéficiaires ont contribué à la bonne marche du projet
PARTRPO	Les responsables politiques locaux ou régionaux ont contribué à la bonne marche du projet
PARTCS	La contribution du comité de pilotage (s'il y en a un) a été effective
PPNATION	Les parties prenantes nationales de mon projet n'en partagent toujours pas aujourd'hui la même vision
COOPBMS	La coopération entre les différents bailleurs de fonds de mon projet a été fructueuse
CHNGOBJ	La revue de mi-parcours a introduit des changements significatifs dans les objectifs de mon projet
CHNGORG	La revue de mi-parcours a introduit des changements significatifs dans l'organisation de mon projet
CHNGEXT	La revue de mi-parcours a introduit des changements significatifs dans les extrants du projet
ASSEXP	L'assistance technique expatriée (long terme) qui a épaulé l'équipe s'est avérée utile

SOUFAPR	Mon projet a souffert de l'existence d'un autre projet
BENAPR	Mon projet a bénéficié de l'existence d'un autre projet
RETARBM	Nous avons été soumis à des retards réguliers dans les transferts de fonds du principal bailleur
RETARGO	Nous avons été soumis à des retards réguliers dans les transferts de fonds de notre gouvernement
NONOBJN	Nous avons été soumis à des retards réguliers lors de l'obtention des «non-objections» du chargé de projet
SOLLICI	Le projet a été sollicité avec insistance pour financer des activités non prévues par les documents du projet

RÉSUMÉ

Les projets d'aide publique au développement (PAPD) restent le mode d'administration privilégié et principal de l'aide internationale dans les pays en développement. Mais les environnements dans lesquels ils se réalisent sont souvent complexes : conditions (climatiques, géologiques, socioéconomiques, politiques, etc.) difficiles et imprévisibles ; parties prenantes provenant de cultures et de secteurs différents, etc. Les facteurs de risque influençant le succès sont nombreux.

Notre étude exploratoire, et empirique, s'intéresse à la perception de l'acteur clef des PAPD collectée à l'aide d'un questionnaire diffusé via Internet. C'est donc à travers le « prisme » de la cognition du coordonnateur de projet et à l'aide d'analyses en composantes principales et de régressions logistiques multinomiales sur un échantillon de cent soixante-treize chefs, directeurs et coordonnateurs de projet provenant de tous les continents dans lesquels se réalisent des PAPD, que nous dégageons trois critères de succès (GESTION, IMPACT et AGENCE), une typologie des facteurs de risque en six classes et apprécions l'influence de ces dernières sur les critères et les perceptions de succès de celui-ci et sur ceux d'autres parties prenantes.

Les résultats empiriques montrent que la riche littérature sur le succès et les risques des projets « classiques » et de développement international ne peut remplir les « cruels » manques de celle des PAPD. Ils montrent aussi que les répondants semblent avoir la vision d'ensemble et le recul nécessaires pour « neutraliser » la plupart des facteurs de risques exogènes (guerre, désastre naturel ou climatique, instabilité politique (abandon du projet), suspension des fonds, etc.) dans la structuration de leur perception du succès. Toutefois, les contentieux contractuels, les poursuites judiciaires et les modifications de la composition de l'équipe de projet affectent significativement les succès de celui-ci. De plus, probablement dû à la distance culturelle et au choc culturel, il semble que l'assistance technique expatriée nuise au succès du PAPD.

La participation des parties prenantes et le *modus operandi* institutionnel sont les facteurs de risque les plus significatifs sur la perception du succès du coordonnateur et du chargé de projet. Mais il semble que les préoccupations ne soient pas les mêmes pour ces acteurs. Le chargé de projet s'intéresse au respect des termes du contrat du prêt tandis que le coordonnateur fait tout pour assurer que le projet atteigne son but. Ce qui implique parfois le « financement » d'activités non prévues au plan initial de travail. Mais, et c'est là l'enseignement essentiel que nous tirons de cette recherche, c'est le facteur humain qui constitue finalement le « risque » prépondérant et sa gestion relève essentiellement de la gestion des parties prenantes et des interfaces : communication et négociation.

Mots clefs : développement international, gestion de projet, aide publique au développement, succès, critères de succès, risque, facteurs de risque.

INTRODUCTION

La seule chose dont on soit sûr, en ce qui concerne l'avenir, c'est qu'il n'est jamais conforme à nos prévisions.

(Jean Dutourd, non datée)

Aide internationale... un mariage puissant en représentation idéologique entre deux mots, pourtant très simples, dont la seule prononciation, douce aux esprits des philanthropes et altruistes xénophiles, les entraîne toujours à nier l'utopie de leurs rêves d'adolescent. Celui notamment de pouvoir changer le monde actuel pour un autre franchement meilleur, où paix, respect et harmonie règnent entre les Hommes et où souffrance humaine devient une expression oubliée et dénuée de sens.

Une illusion bien sûr, on s'en rend compte. Le Jardin d'Éden n'est pas sur Terre, mais c'est assurément une généreuse et honorable façon d'apporter « *notre brique* » en ce monde et de « *gagner notre ciel* », pourraient dire certains. Ils nous répondraient peut-être encore qu'*il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles*¹. D'autres encore, voient en cette idée une opportunité, « socialement acceptable », d'occuper leurs jours, de remplir leur *bas-de-laine* ou de s'arroger plus de pouvoir (voire même, de domination²) sociétal³.

Il s'agit peut-être d'une façon simpliste – et critique – de dépeindre des modes de pensées qui caricaturent l'aide au développement international (ADI). Cependant, elle a l'avantage de cerner les principaux pôles idéologiques de la réalité d'une aide internationale qui ne va pas aussi bien qu'on le souhaiterait.

¹ Tirée d'une citation d'Oscar Wilde (non datée).

² Nous verrons plus loin, que l'aide n'a pas traversé toutes ces années par simple gratuité ou pour ces qualités humanistes.

³ « [...] le pouvoir sociétal peut être situé comme étant économique, juridique, politique et idéologique. » (Marleyn, 2002)

« L'argent de l'aide : des milliards qui partent en fumée [...] » « L'aide sert à tout... sauf à lutter contre la pauvreté. » (Brunel, 1993, p.7 et 11). L'aide profite souvent davantage aux donateurs qu'aux destinataires (Sogge, 2003). Citons encore, in extenso, quelques commentaires révélateurs :

Sur le terrain, j'ai constaté que les programmes d'aide étaient souvent mal expliqués et mal compris par les populations visées. Cette carence peut expliquer, du moins en partie, l'échec de plusieurs interventions. (Savaria, 2007).

Il est question dans ce rapport de l'immense échec de l'aide au développement en Afrique. Le meilleur exemple est ce montant de 570 milliards de dollars américains dépensé au cours des 45 dernières années. [...]. Dans bien des régions, les gens sont dans une plus mauvaise situation qu'ils ne l'étaient lorsque j'y suis passé il y a près de 50 ans. Et ne croyez pas que je pense ainsi par nostalgie du colonialisme. Le colonialisme reposait dans une large mesure sur une relation de maître serviteur, ce qui est inacceptable. Mais la corruption à grande échelle et l'intransigeance des pays développés qui refusent d'ouvrir leurs marchés agricoles et qui sont obstinément fermés aux négociations de Doha minent beaucoup plus de vies que ne l'a jamais fait le colonialisme. Et que dire du fléau du sida et du paludisme. Le paludisme est une maladie qui peut être guérie à peu de frais depuis l'époque victorienne. Pourtant, elle est encore aujourd'hui la maladie la plus meurtrière pour les enfants africains. (Stollery, 2007).

Les assises économiques de cette classe politique et sociale reposent essentiellement sur les flux financiers externes. Elle en vit et s'en nourrit en se payant des salaires, des commissions, des indemnités de déplacement ou, tout simplement, en détournant les fonds de l'aide au vu et au su des « donateurs ». On a inventé, pour désigner cette classe sociale nouveau genre, le néologisme *kleptocratie* [...] Je lui préfère le terme *aidocratie*, plus générique, plus large et plus neutre. Il englobe l'ensemble des politiciens, technocrates, fonctionnaires qui sont redevables du plus clair de leurs revenus et de leur statut sociopolitique à l'aide extérieure. (Gélinas, 1994, p.100)⁴.

⁴ D'autres exemples venant de Gélinas (1994, p.100-101) : la fortune de Ferdinand Marcos, à sa mort, était évaluée à 10 milliards alors que la dette de son pays, les Philippines, était de 30 milliards; le maréchal Mobutu, président du Zaïre avoua en tout simplicité à un journaliste qu'il avait une modeste somme de 60 millions de dollars dans un compte de banque en Europe. En réplique à l'étonnement exprimé de ce dernier, il dit : « Est-ce une somme tellement exorbitante pour quelqu'un qui est depuis 22 ans le chef de l'État d'un si grand pays? ».

Certes, l'ADI est souvent critiquée, voire blâmée. Certains lui reprochent d'être une « industrie réalisant un gros chiffre d'affaires » (Pérouse de Montclos, 2005 et Sogge, 2003). Ce qui peut paraître ahurissant et aberrant pour d'autres. Mais il faut se rendre à l'évidence, l'ADI n'est pas seulement un moyen pour les Occidentaux de soulager leur conscience (*de colonisateur*) et d'assouvir leur attrait pour les terres lointaines en venant en aide aux démunis des pays exotiques. C'est aussi une activité économique.

Les budgets d'aide sont importants : le système des agences multilatérales octroie environ 30 milliards de dollars [US] de financement par an auquel s'ajoute le financement de l'aide bilatérale qui représente, en moyenne, 33 pour 1000 du produit national brut des grandes et moyennes puissances. (Diallo et Thuillier, 2002-b).

L'aide publique au développement (APD) totale allouée par les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a augmenté de 32%⁵ en 2005 pour atteindre 106,8 milliards USD^{6,7}.

En y regardant de plus près, on s'aperçoit qu'effectivement l'APD⁸ provenant des membres du CAD a certes atteint un sommet en 2005 mais, sur cela, 22,7 milliards USD ont financé des allègements de dette, dont 18,4 milliards seulement pour l'Irak et le Nigeria, et 5,3 milliards USD⁹ en réponse au tsunami de décembre 2004 en

⁵ Aux prix et taux de change de 2004.

⁶ L'OCDE (2006) qualifie cette allocation comme étant un niveau sans précédent. Ce total correspond à 0.47% du revenu national brut moyen des membres du CAD en 2005, ou à 33% du revenu national cumulé du CAD, contre 0.26% en 2004. Selon l'OCDE, il s'agit du ratio le plus élevé depuis 1992. Source disponible en ligne : <http://www.oecd.org/dataoecd/10/11/37801242.pdf>. Consulté le 22 mars 2007

⁷ Il faudrait toutefois savoir dans quelle mesure ce chiffre exprime l'aide financière apportée. Inclut-il certains déboursés de l'aide militaire (pour apporter l'aide humanitaire), de la chasse à Oussama et à ses kamikazes scélérats (pour la sécurité mondiale), de certaines formes déguisées de la prise de l'Irak par la politique de Bush...

⁸ Les principaux pays bénéficiaires sont l'Irak (avec 21,4 milliards USD, dont 13,9 milliards USD pour l'allègement de la dette), le Nigeria (6 milliards USD, avec 5,5 milliards pour l'allègement de la dette), l'Indonésie (2,2 milliards USD), l'Afghanistan (2,2 milliards USD) la Chine (1,7 milliard USD) et le Soudan (1,5 milliard USD).

⁹ « The unprecedented humanitarian response to the Indian Ocean tsunami [du 26 décembre, 2004] prompted governments, international organisations, private individuals, charities and companies to pledge USD 13.6 billion to the affected countries. Of that, USD 5.3 billion was from OECD member governments. » (OCDE, 2005). Source disponible en ligne: http://www.oecd.org/document/38/0,2340,fr_2649_34485_35818278_1_1_1_1,00.html, consulté le 23 mars, 2007.

Asie sur un total 8,7 milliards USD d'aide humanitaire publique¹⁰. Ce qui nous montre que les fonds prévus pour l'APD ne sont pas strictement réservés à la lutte contre la pauvreté. Malgré que cette dernière soit sa raison d'être, une part importante sert souvent d'autres fins : reconstruire des pays d'après-conflit ou gérer des urgences humanitaires par exemple (Collier et Dollar, 1999).

On s'aperçoit et comprend bien, en relativisant les choses, qu'il n'est ni simple ni facile de combattre la pauvreté mondiale avec l'équivalent de 25 dollars par personne par année (une APD de moins de 75 milliards de dollars pour près de trois (3) milliards d'êtres humains pauvres vivant dans les pays du Tiers-Monde). 25\$ ne couvrent même pas le pourboire d'un repas de St-Valentin dans un restaurant. Chen et Ravallion (2007), se basant sur une projection linéaire, estiment que 2,8 milliards de personnes, sur une population totale estimée à 7,2 milliards¹¹, vivront sous le seuil des 2\$/jour en 2015. Ce sera alors, à juste titre, plus que le *tiers du monde* (39%).

Notons encore que l'Irak et l'Afghanistan récoltent à eux seuls plus du cinquième (22,1%) de l'APD et qu'à cette proportion, les États-Unis d'Amérique du Nord y participent seuls à plus du tiers (33,9%), représentant ainsi près de trente pour cent (30%) de leur budget total pour l'APD pour la même année (Pérouse de Montclos, 2005). Ainsi, ce ne sont donc pas seulement des acteurs motivés par un allocentrisme qui font tourner l'APD, sinon d'autres avec des buts davantage intéressés, voire stratégiques^{12,13}. Mais faut-il inclure les budgets destinés à l'Irak et

¹⁰ L'Observateur de l'OCDE, 2006.

¹¹ Source disponible en ligne : http://www.nationmaster.com/graph/peo_pop_in_201-people-population-in-2015

¹² « [...] les États-Unis ont continué d'utiliser l'aide alimentaire afin de "punir" les transfuges, de "récompenser" les amis ou de "rallier" les opposants. [...] Au sortir d'un conflit, l'Agence de coopération USAID (United States Agency for International Development) a l'habitude de passer des marchés avec des compagnies chargées de réaliser des travaux de reconstruction mis en œuvre par des ONG sur la base de projets qu'ont sélectionnés les militaires américains déployés à l'étranger, de l'Afghanistan à l'Irak. » (Pérouse de Montclos, 2005).

¹³ Il est possible de consulter en annexe (Appendice A) des figures montrant les composants de l'APD nette des membres du CAD entre 2000 et 2005 (voir Figure A.1), la contribution nette des membres du CAD en 2005 pour l'APD (voir Figure A.2), la contribution des États-Unis d'Amérique du Nord en 2005 pour l'APD répartie par secteur et région (voir Figure A.3) et la contribution des membres du CAD en 2005 pour l'APD répartie par secteur et région (voir Figure A.4).

à l'Afghanistan dans celui de l'APD? Nous ne le pensons pas, car ce genre d'événement est circonstanciel et l'engagement occidental en ce sens n'y est pas indubitable ou obligé, mais plutôt sporadique et éphémère. Dans la mesure où ils devraient y être inclus, on peut se demander si les argents prévus pour ce genre d'assistance seraient conservés et reportés dans le budget de l'ADP « traditionnel » en cas d'un éventuel désengagement occidental. Nous ne le pensons pas non plus.

En dépit des différents agendas, des montants considérables engagés, mais surtout de l'expérience et des expertises accumulées au cours du dernier demi-siècle, on s'explique encore mal la relative inefficacité de l'aide.¹⁴

« Estamos empezando a comprender mejor por qué algunos sitios [los países en vías de desarrollo] se desarrollan y otros no. » (Sachs, 2007).

Traduction libre : On commence à mieux comprendre pourquoi certains sites (pays en développement) se développent et d'autres non.

On ne s'entend toujours pas sur les raisons de ses échecs ou sur une meilleure stratégie de son application. Une polémique, qui dure depuis quelques années déjà, sur l'avenir de l'aide au développement international fait actuellement rage : elle concerne deux antagonistes américains notoires : Jeffrey D. Sachs et William Easterly.

Sachs¹⁵ (2007, 2005) considère que la pauvreté peut être éradiquée d'ici à vingt (20) ans avec une aide massive en faveur du développement¹⁶ et donc qu'un « *grand coup* » (doubler¹⁷ les sommes versées par les institutions financières internationales

¹⁴ Easterly, 2007 et 2006; Sachs, 2007, 2006 et 2005; Pérouse de Montclos, 2005; Kealey *et al.*, 2005; Sogge, 2003; Naudet, 1999; et Dia, 1991.

¹⁵ Jeffrey David Sachs est, entre autres, directeur du Projet Millénaire des Nations Unies. Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Sachs

¹⁶ « [...] these countries [developing countries] just can't quite get started. So it's a matter of helping them get started, whether to grow more food or to fight malaria or to handle recurring droughts. Then, once they're on the first rung of the ladder of development, they'll start climbing just like the rest of the world. » (Sachs, 2005).

¹⁷ En 2005, le CAD de l'OCDE donnait pour l'équivalent de 0,33% du RNB (revenu national brut) alors que l'objectif fixé par l'ONU est de 0,7%.

aux pays pauvres) doit être donné une bonne fois pour toutes pour sortir enfin de leur cercle vicieux les pays pauvres qui demeurent pauvres parce qu'ils ne sont pas assez riches pour s'en sortir. Toujours selon ce dernier, la gouvernance des pays du Tiers-Monde est faible parce que le Tiers-Monde est pauvre.

Easterly¹⁸ (2007, 2006) pense plutôt que la solution au problème du développement passe par de grands changements d'attitude de la part des institutions internationales, qui devraient être moins ambitieuses et plus orientées vers l'écoute des bénéficiaires et la résolution de problèmes simples. Il estime que le développement des pays pauvres ne viendra pas des habitants des pays riches, mais des pauvres eux-mêmes, qui sont les mieux placés pour identifier leurs problèmes et pour mettre en œuvre les solutions. Il dit encore que l'aide peut être un soutien, mais l'idée que la fin de la pauvreté viendra des riches, s'ils sont généreux, savants, et s'ils parviennent à sortir les pauvres de l'erreur et de la trappe dans laquelle ils sont enfermés, n'est qu'une reproduction de la logique colonialiste même si elle est basée sur de bons sentiments.

Bien que ce débat nous permette de mieux comprendre la situation, on assiste parfois davantage à des *guerres de clochers* qu'à une recherche de consensus.¹⁹

Ce manque de consensus ou encore, cette confusion sur les politiques et sur les stratégies n'est pas étonnant. Une étude récente (rapport d'audit) rendue par Deaton *et al.* (2006), commandée par le vice-président et économiste en chef de la Banque mondiale, François Bourguignon, révèle que plus de mille-trois-cents (1300) des quatre-mille (4000) recherches publiées par la Banque mondiale entre 1998 et

¹⁸ William Easterly est professeur d'économies à l'Université de New York. Il a travaillé pendant seize ans à la Banque Mondiale comme « Research Economist ». Selon *LeNouvel Observateur* (2007) (voir <http://saucrates.blogs.nouvelobs.com/archive/2007/04/26/th%C3%A9ories-du-d%C3%A9veloppement.html>), suite à la publication d'un livre critique sur le développement il aurait été encouragé à en partir. Il est l'auteur de: "The White Man's Burden: How the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good", (Penguin, 2006); "The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics", (MIT, 2001). Source disponible en ligne : <http://www.nyu.edu/fas/institute/dri/Easterly/bio.htm>

¹⁹ Des articles faisant foi de cette « *guerre des tuques* » peuvent être consultés en ligne : Sachs sur <http://www.sciam.com/article.cfm?articleID=000AF3D5-6DC9-152E-A9F183414B7F0000> et sur <http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/05/25/economia/1180092805.html> et Easterly sur http://online.wsj.com/article/SB116355956112023480.html?mod=opinion_main_commentaries.

2005 n'aideraient pas à la compréhension des phénomènes qui facilitent ou entravent la croissance dans les pays pauvres. L'audit critique les études des économistes les plus influents de la Banque mondiale, tels David Dollar, Art Kray et Paul Collier. Une autre étude encore plus récente, celle de Rao et Woolcock (2007), souligne un monopole disciplinaire manifeste de la recherche au sein de la Banque mondiale. Il semble que moins de cinq pour cent (5%) de ses chercheurs aient une formation et un intérêt substantiel dans les sciences sociales non économiques. Conséquemment, ses politiques de développement ne reflèteraient que les tendances, les modes, les controverses et les débats de cette seule discipline. Les auteurs qualifient ce fait d'ironie puisqu'un principe politique fondamental de l'économie est justement de cibler et de promouvoir les avantages collectifs qui se dégagent de l'absence de monopoles et des entraves au négoce.

Ce point de vue *économiste* sur l'aide au développement n'est probablement pas une exclusivité réservée à la Banque mondiale, mais comme elle est le plus grand bailleur de fonds des projets de l'aide publique au développement c'est elle que l'on pointe du doigt. Cette monoptalmie, ce regard qui ne discerne pas la profondeur ou n'observe qu'un côté de la médaille ne peut pas, à elle seule, prétendre comprendre pour ensuite expliquer et améliorer l'aide et son efficacité. « [...] la réalité [de l'ADI] est tellement complexe que personne ne dispose de suffisamment d'informations pour élaborer un plan de développement qui ait une chance de réussir » (Easterly, 2007).

La réalité, en plus d'être complexe, est certainement aussi multidisciplinaire. L'anthropologie, la sociologie, l'histoire, la psychologie, la politologie, la géographie, les sciences de la communication et les sciences administratives, comme la gestion de projets, peuvent aider à comprendre les nombreuses et distinctes facettes de la « mécanique » de l'aide.

« Development is a diverse field speaking to virtually every aspect of human endeavour, and the core elements of this diversity should be reflected in the training of the Bank's research staff and the content of its research agenda. No single discipline can or should expect to be able to speak in an informed way to this diversity [...] Like any other discipline, economics is limited in its ability to understand questions. [...] the vast majority of non-economist social scientists (and indeed many economists) would argue that areas of social, cultural and political action are best studied by the other social sciences who specialize in these topics, namely anthropology, sociology, political science and psychology. Development studies is an important area of research in the non-economic social sciences that has, over the years, provided key insights into areas that are of fundamental importance to the Bank, such as governance, participatory development, understanding well-being, and culture. As several influential scholars have shown (most prominently Scott 1998²⁰), development policy ignores these ideas at its peril. This oversight is especially unfortunate as the Bank finds itself becoming increasingly concerned with issues of governance, local development, and institution building. » (Rao et Woolcock, 2007)

Évidemment, l'aide au développement concerne généralement des pays où le manque de soutien logistique et d'infrastructure, les difficultés à trouver du personnel compétent et fiable, les pesanteurs bureaucratiques, les difficultés de communication et le manque de sous-traitants ne sont pas choses rares. (Verna, 1989, p.32-33).

Boutinet (2005, p.240-241) dira encore que ces pays offrent des conditions toujours plus difficiles générées entre autres par des climats sévères, une démographie galopante et déchaînée exacerbée par une mortalité infantile qui diminue, une dégradation des termes de l'échange rendant problématique la commercialisation, l'occidentalisation inadaptée des structures politiques et gouvernementales, une scolarisation et une urbanisation mal gérées et, dans un certain nombre de cas, par un encadrement idéologique de type politique ou religieux inhibant toute perspective de créativité. Rajoutons que ces pays sont quelquefois enclavés et isolés des plus proches ressources pouvant pallier à certains besoins vitaux.

²⁰ James Scott (1998), *Seeing Like a State: How Well-Intentioned Efforts to Improve the Human Condition Have Failed* New Haven: Yale University Press.

Il convient de noter que notre sujet d'étude ne comprend pas la discussion sur la finalité et sur les politiques de l'aide. Son orientation n'est pas basée sur l'économie du développement et des théories²¹ telles l'esprit d'entreprise et développement économique de Bauer, Yamey et Freidman, le modèle de développement de Lewis, la théorie de la croissance appauvrissante de Bhagwati, la théorie de la croissance équilibrée de Rosenstein-Rodan et Nurkse, la théorie de la dépendance d'Amin, Prebish, Singer et Frank, la théorie de la gouvernance, la théorie de la recherche de rente de Krueger, la théorie des effets d'entraînement de Hirschman, la théorie des étapes de la croissance de Rostow, la théorie des industries industrialisantes de Perroux et de Bernis, la théorie du cercle vicieux de la pauvreté de Nurske et encore, la théorie du sous-développement dans le cadre de l'échange inégal d'Arghiri Emmanuel.²²

Nous nous interrogeons en effet dans ce travail principalement sur les facteurs qui peuvent influencer « l'opérationnalisation » de l'aide et donc son efficacité. Ce qui passe par l'examen de ses modes de « livraison » et notamment de la gestion de projet de développement international et des risques auxquels ils sont soumis.

Le présent mémoire, mis à part la présente introduction, est divisé en sept parties et chapitres : chapitre I : Problématique de la recherche; chapitre II : Cadre conceptuel; chapitre III : Synthèse et questions de recherche; chapitre IV : Méthodologie; chapitre V : Résultats de l'analyse; chapitre VI : Analyse et discussion des résultats; et la conclusion.

²¹ La Documentation Française (automne 2007).

²² Il existe, en effet, une littérature scientifique riche et abondante sur l'économie du développement. Elle est composée, entre autres, par plusieurs journaux et revues spécialisés, par exemple : Mondes en développement; Recherches économiques de Louvain - Louvain Economic Review; Revue d'économie du développement; Région et Développement; Journal of Development Economics; Journal of Development Studies; Journal of Economic Development; Journal of Economic Issues; Journal of Political Economy; Journal of Regional Studies; Journal of Regional Sciences; Regional Science and Urban Economics; Third World Planning Review; WB Economic Review; The WB Research Observer; World Development; World Development Review et encore; Economic Review. La liste n'est bien sûr pas exhaustive.

Le chapitre I situe notre champ d'action et expose notre questionnement. Le chapitre II est divisé en cinq sous-parties : Aide internationale; Acteurs financiers du développement; Projet et gestion de projet; Risque et gestion des risques; et Succès; facteurs et critères. À travers ce dernier, nous mettons en évidence la littérature qui nous permettra d'éclaircir l'environnement du PAPD et de positionner notre questionnement de façon plus spécifique. Dans le chapitre suivant, nous synthétisons le cadre conceptuel de façon à bien cadrer et situer notre travail et présentons les questions spécifiques auxquelles ce travail devra répondre. Dans le chapitre IV, nous exposons notre méthodologie et présentons nos outils de travail. Dans le chapitre V et VI, nous présentons nos résultats, les analysons, les discutons et soulignons les enseignements que nous en retenons et des recherches ultérieures envisageables. Nous terminons, évidemment, avec la conclusion.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Lorsque l'énoncé d'un problème est exactement connu, le problème est résolu; ou bien c'est qu'il est impossible. La solution n'est donc autre chose que le problème bien éclairé.

(Emile-Auguste Chartier, 1934)

Nous avons vu en introduction que l'aide au développement n'a pu, malgré cinq décennies d'effort, atteindre ni ses objectifs initiaux ni une efficacité que l'on est en droit d'attendre. Cependant, sortir de la pauvreté trois (3) milliards de personnes n'est pas une mince tâche. Surtout que les cent sept (107) milliards USD versés pour l'aide publique au développement (APD) (cette fois, en comptant tout...) reviennent tout juste à un investissement de trente-six (36) USD/pauvre/an dont les bénéficiaires ne peuvent espérer que les revenus²³. Comment, alors serait-il possible de faire des miracles?

Les probabilités que les sommes versées pour l'APD se multiplient d'un facteur suffisamment fort pour sortir enfin les pauvres de leur précarité sont presque nulles. La seule option que nous entrevoyons à l'heure actuelle est l'amélioration de l'efficacité de l'aide apportée.

Les systèmes bilatéraux et multilatéraux administrent actuellement la majeure partie de l'aide au développement et leur mode privilégié et le mieux adapté pour la livrer dans les pays pauvres demeure jusqu'à présent le projet²⁴. D'où la pertinence de

²³ Ce qui, même avec un rendement économique élevé de 20%, ne génère que 7,2USD de revenu annuel supplémentaire par individu...

²⁴ Dans les pays émergents ou à capacité institutionnelle plus solide, l'approche budgétaire ou sectorielle (SWaP) est aussi un mode d'application répandu.

notre domaine d'étude : la gestion de projet d'aide publique au développement.

Malgré que les budgets cumulés des projets d'aide publique au développement (PAPD) puissent paraître « astronomiques » et que les tenants de son administration soient de grandes institutions (Banque mondiale, Banque interaméricaine pour le développement (BIAD), l'USAID, l'ACDI, etc.), la littérature sur la gestion de PAPD fait toujours « cruellement » défaut.

Compte tenu des nombreux acteurs dans ce genre de projets (coordonnateurs de projet, son équipe et son supérieur hiérarchique, le comité de suivi, le chargé de projet et représentant du bailleur de bailleur) et des nombreuses parties prenantes (les bénéficiaires, l'agence gouvernementale, l'assistance technique expatriée, etc.) on ne sait pas qui doit juger ni comment juger qu'un projet est un succès, un échec ou encore un insuccès. Il n'y a pas de critères de succès établis. Les perceptions des parties prenantes et acteurs face au succès du projet sont donc diverses et varient en fonction du temps. Certains peuvent voir le projet comme un échec alors que d'autres comme un succès sans précédent. Nous reviendrons plus loin (voir chapitre II, section : Le succès, ses critères et ses facteurs) sur la notion de succès et de critères de succès.

L'acteur clef du PAPD, le coordonnateur de projet, occupe un poste privilégié qui lui confère un statut social respectable. Mais, comme il cherche naturellement à conserver ce statut et à assurer sa carrière professionnelle, ne sachant pas précisément quels sont les critères sur lesquels on juge ou jugera du succès (ou de l'échec) de son projet, il tentera de satisfaire à la fois les exigences du bailleur de fonds, de son supérieur hiérarchique et de son agence gouvernementale et qui peuvent de surcroit ne pas être compatibles. Il est donc laissé à lui-même dans un univers incertain à tenter de performer sur tous les plans.

La littérature sur la gestion de projet traite amplement du succès. Deux critères de succès en ressortent : Gestion et Impact. Mais, dû aussi à la complexité et la

spécificité de l'environnement du PADP, ces critères de succès semblent ne pas convenir, du moins dans la mesure où la gestion de projet « classique » l'entend, et ne semblent pas non plus être suffisants. De plus, la littérature sur le sujet ne prend pas en considération le point de vue, la perception, du coordonnateur.

Diallo et Thuillier (2002, 2005) ont déjà entrepris de remédier à cette situation en tenant compte de sa perception. Leurs résultats empiriques ont fait émerger trois critères de succès pour les PAPD africains : « Gestion », « Impact » et « Visibilité ». Une des suites logiques est de poursuivre les recherches en ce sens, et ce, sur un plan plus international. C'est-à-dire, un plan qui ne compte pas seulement l'Afrique, mais tous les continents qui hébergent des PAPD.

Notre étude fait partie d'un programme de recherche des professeurs Diallo et Thuillier. Ce programme cherche à élucider le succès, les facteurs de succès et les critères de succès des PAPD sur un plan international. Notre mandat porte sur les facteurs de succès, mais plus spécifiquement sur les risques endogènes et exogènes qui peuvent affecter le succès des PAPD.

Partant du point de vue qu'une meilleure connaissance des risques ayant cours dans l'environnement des PAPD en favorise le succès, nous cherchons à vérifier si la littérature établie sur la base des risques des projets « classiques », la seule littérature disponible, est représentative et peut servir à combler une part de celle faisant défaut sur les PAPD. De plus, nous cherchons à savoir, parmi la typologie de risques des PADP, quels sont les types de risques qui affectent significativement les perceptions de succès des acteurs principaux du projet et encore, sur quels critères de succès, leur influence est significative?

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

2.1 L'AIDE INTERNATIONALE

Dieu aide ceux qui s'aident eux-mêmes.
(Benjamin Franklin, 1732)

Curieusement, la littérature ne permet pas de dégager une définition qui fait consensus sur l'expression « aide internationale ». Souvent, on s'y réfère avec des termes tels que coopération internationale, coopération au développement, coopération internationale de développement, aide humanitaire, aide bilatérale, aide multilatérale, assistance humanitaire, aide extérieure, aide aux pays du Sud, aide au développement, aide publique au développement (APD), etc.

Nous distinguons dans ce travail l'aide internationale de l'aide au développement. Cette dernière est une branche de cette première, tout comme le sont coopération au développement, aide humanitaire, aide bilatérale, aide multilatérale, assistance humanitaire, aide extérieure, aide aux pays du Sud, aide publique au développement (APD).

On retrouve ainsi dans l'aide internationale autant les efforts de coopération internationaux faits, tels la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et le Protocole de Kyoto²⁵, pour protéger l'humanité et sa « planète bleue » contre les effets secondaires (détérioration de la couche d'ozone, catastrophes naturelles, raréfaction grandissante de l'eau douce (potable), etc.) de nos besoins énergivores, toujours plus voraces²⁶, que les efforts internationaux (de coopération ou non) destinés à combattre la pauvreté, la maladie, l'analphabétisme, la dictature, l'exclusion et l'abus social, etc.

2.1.1 L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

En 1969, le Comité d'aide au développement (CAD) définissait l'aide au développement²⁷ ainsi :

Ce sont des prêts ou dons fournis par le secteur public, dans le but de favoriser le développement économique et d'améliorer les conditions de vie, à des conditions financières douces (dont l'élément de libéralité est au moins égal à 25%); sont donc exclues les aides militaires.

²⁵ Le réchauffement global est un problème moderne et fort compliqué qui concerne le monde entier. Voilà maintenant plus de dix ans, la plupart des pays se sont joints à un traité international appelé la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) en vue de considérer ce qui pouvait être fait pour réduire le réchauffement global et faire face à toute hausse inévitable des températures. De fait, la température moyenne sur terre a augmenté de 0,6°C depuis la fin des années 1800 et, semble-t-il, on doit s'attendre à ce qu'elle continue d'augmenter de 1,4 à 5,8°C d'ici à l'an 2100. Cette montée de température serait due à plus de deux siècles d'industrialisation (incluant la combustion de quantités de plus en plus élevées de pétrole, d'essence et de charbon, la coupe des forêts, ainsi que certaines méthodes agricoles) qui auraient augmenté les quantités de « gaz à effet de serre » dans l'atmosphère. C'est donc en 1997 qu'ils se sont accordés pour faire ajouter à ce traité le Protocole de Kyoto afin de mettre en place des mesures plus contraignantes, légalement contraignantes. Le Protocole est en vigueur depuis le 16 février 2005. (CCNUCC, 2007 et Canada, 2007).

²⁶ « Selon la publication *Perspectives énergétiques mondiales 2004* de l'Agence internationale de l'énergie, si les gouvernements conservent les politiques en vigueur au milieu de 2004, les besoins en matière d'énergie du monde seront presque 60 % plus élevés en 2030 qu'ils n'étaient en 2004. » (Agence internationale de l'énergie, 2004)

²⁷ « Le développement international, l'aide extérieure, la coopération au développement -- autant de termes qui signifient la même chose : aider les gens à s'aider eux-mêmes. » (ACDI, 2006).

Cette définition a depuis quelque peu évolué. Dans les années 1980, on prenait en compte²⁸, dans les statistiques de l'aide au développement, les coûts administratifs, l'aide aux réfugiés dans le pays donateur, ainsi que les missions humanitaires, même lorsqu'elles sont appuyées par les militaires (Gabas, 2002). Aussi, il faut reconnaître que l'aide au développement ne se limite pas non plus à celle apportée par le secteur public. Plusieurs autres organisations non gouvernementales (ONG) fournissent aussi de l'aide pour le développement économique ou social. L'aide au développement est donc une démarche délibérée d'un acteur extérieur favorisant le développement économique et social d'un ou plusieurs pays.

Généralement, ce sont les pays développés (du « Nord ») qui aident les pays moins développés (du « Sud »). Cependant, grâce à des organisations comme les banques africaines et asiatiques de développement (BAfD et BASD), cette aide peut aussi se faire entre pays en développement. Elle peut aussi se faire pour le *Nord* par le *Sud*. Par exemple, l'aide en ressources humaines apportée par le Mexique et le Guatemala au Canada afin que certains produits agricoles (fraises, framboises, pommes de terre, etc.) puissent être récoltés parce que sa main-d'œuvre est moins bien adaptée pour ce genre d'activité (moins bien formée, dispendieuse et peu intéressée).

2.1.2 L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

La définition proposée par l'ACDI²⁹ pour l'aide publique au développement (APD) et que nous adoptons est sensiblement la même que celle du CAD pour l'aide au développement:

²⁸ « En finançant les problèmes mondiaux à même les budgets d'aide, nous détournons l'argent de l'enveloppe des programmes d'aide sans accorder suffisamment de fonds à la question des "biens collectifs mondiaux." » Kaule (2000).

²⁹ À travers le glossaire de Canadian Geographic Enterprises, 2004

Subventions et prêts à faible intérêt fournis par les organismes gouvernementaux des pays développés aux pays en développement pour contribuer à leur avancement, notamment dans les domaines de l'éducation et des soins de santé de base (VIH/sida), du développement du secteur privé et de la bonne gouvernance.

C'est le terme public qualifiant aide qui en particularise le sens et le démarque de la branche aide au développement. Malgré que le secteur privé ne fasse pas partie de ses donateurs, l'APD peut toutefois avoir le but d'aider le développement du secteur privé du pays emprunteur³⁰. Et, tout comme c'est le cas pour l'aide au développement, les motifs de l'APD peuvent tout aussi bien être politiques, philosophiques, humanistes ou encore religieux. L'APD est actuellement la forme la plus répandue et la plus connue de l'aide au développement.

2.1.3 LE DÉVELOPPEMENT

Évidemment, afin de bien saisir ces derniers termes, il est important de clarifier ce qu'on entend par développement. Pour ce faire, nous en « triangulons »³¹ (Larochelle, 1993, p.40) le sens et proposons trois définitions³² :

³⁰ L'OCDE (et le CAD) utilise le terme *bénéficiaire de l'aide* pour qualifier le pays financé, alors que la Banque mondiale utilise le terme *emprunteur* pour qualifier les pays financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA.

³¹ Voir, par triangulation, les différentes facettes (points de vue) d'une réalité. « [...] il faut donc reconnaître que la triangulation est une caractéristique très intéressante puisqu'elle permet d'aller mesurer des lieux inaccessibles à l'homme ». Larochelle faisait alors référence aux Égyptiens qui furent capables de mesurer la distance séparant le soleil et la terre par triangulation. Comme ils connaissaient la distance (AB) d'une ville ("A") par rapport à une autre ("B") et savaient qu'à un moment précis du jour le soleil (point "C" du triangle) était à son zénith à la ville "A" (donc formation d'un angle de 90° entre les rayons du soleil et le sol de "A"), ils n'avaient alors qu'à mesurer l'angle (∠) que formaient les rayons du soleil avec le sol de "B" au même instant pour ensuite calculer la distance du soleil avec la terre (CA) par géométrie. $\cos \angle = AB/BC = (\text{distance entre les villes "A" et "B"}) / (\text{distance entre la ville "B" et le soleil (soit l'hypoténuse du triangle)}) \Rightarrow BC = AB/\cos \angle$; $BC^2 = AB^2 + CA^2 \Rightarrow CA^2 = (\text{distance au carré entre le soleil et la ville "A" (la terre)}) = BC^2 - AB^2$.

³² Les deux premières définitions ont été trouvées sur le site Internet de Wikipedia (<http://fr.wikipedia.org/>) / mot clef : développement (http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_humain)

Le développement est un processus qui permet aux êtres humains de développer leur personnalité, de prendre confiance en eux-mêmes et de mener une existence digne et épanouie. C'est un processus qui libère les populations de la peur du besoin et de l'exploitation et qui fait reculer l'oppression politique, économique et sociale. C'est par le développement que l'indépendance politique acquiert son sens véritable. Il se présente comme un processus de croissance, un mouvement qui trouve sa source première dans la société qui est elle-même en train d'évoluer. (Commission du Sud)

Le droit au développement est un droit inaliénable de l'Homme en vertu duquel toute personne humaine et tous les peuples ont le droit de participer et de contribuer à un développement économique, social, culturel et politique dans lequel tous les droits de l'Homme et toutes les libertés fondamentales puissent être pleinement réalisés et de bénéficier de ce développement. (ONU)

Processus à long terme, visant au départ à combler les besoins de base les plus fondamentaux des personnes - nourriture, eau potable, bonne santé, abri. Il comprend la possibilité d'obtenir une éducation et de gagner sa vie dans une société où les droits de la personne sont respectés et où les femmes aussi bien que les hommes peuvent participer à part entière à la vie de leur collectivité. Par ailleurs, il comprend l'édification de l'infrastructure nécessaire pour offrir les services essentiels à tous et favorise la croissance économique en faveur de l'ensemble de la population et une économie qui encourage l'innovation et respecte l'environnement. (ACDI)³³

2.1.4 L'HISTORIQUE DE L'APD

L'aide publique au développement est née de la guerre et survit et prospère grâce à elle (Véron, 2004; et Pérouse de Montclos, 2005). Elle prend vie avec une coopération entre États qui s'est d'abord portée sur la construction de la paix dans le cadre d'accords bilatéraux et par la suite, avec l'avènement d'institutions internationales (comme celui de la Société des Nations (SDN) en 1919³⁴), dans le

³³ À travers le glossaire de Canadian Geographic Enterprises, 2004.

³⁴ Proposée par le président des États-Unis d'Amérique (et prix Nobel de la paix en 1919) Woodrow Wilson (1856-1924) dans ses 14 points le 8 janvier 1918, c'est au Traité de paix de Versailles en 1919 qu'il parvient à les faire adopter et, en particulier, la création d'une Société des Nations. Cette organisation internationale est destinée à résoudre les conflits entre les États et à maintenir la paix. L'organisation accueille initialement, 16 États vainqueurs et 13 États neutres. Elle est ouverte à tout candidat s'engageant à respecter les obligations prévues par le Pacte. Paradoxalement, et à son très grand désarroi (qu'il vécut comme son grand échec), le Sénat américain refuse de ratifier le Traité et son pays n'adhère pas à la SDN. Source : www.nobelprize.org et www.nobel-paix.ch tels que consultés le 12 mars 2007.

cadre d'accords multilatéraux. La notion de développement avait alors un sens plus politique et social que strictement économique.³⁵

Mais une des particularités de ces naissances institutionnelles multilatérales est qu'elles avaient plutôt laissé à l'écart les pays dits du Sud, intégrés aux empires coloniaux, eux-mêmes évoluant au gré des partages successifs (en l'occurrence la conférence de Berlin en 1885 qui marquera le début de la partition du continent africain entre les différentes puissances). Dans ce contexte de colonisation, les grandes puissances ont défini elles-mêmes la nature de leur coopération : signatures d'armistices, coopération monétaire avec, dans certains cas, la mise en valeur des colonies (plan d'Albert Sarraut, ministre des Colonies entre 1920 et 1924). L'acte de coopération s'est traduit en un acte politique légitimant le pouvoir des grandes métropoles dans la fixation des règles internationales. (Gabas, 2002).

Avant la fin de la Seconde Guerre mondiale, d'autres accords multilatéraux sont conclus; les accords économiques de Bretton Woods³⁶. L'objectif était de poser les bases d'une politique monétaire mondiale et de favoriser la reconstruction et le développement économique des pays touchés par la guerre. On fonde alors le Fonds monétaire international (FMI), dont la première mission, est de s'assurer de l'équilibrage des balances des paiements et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) destinée à l'origine à la reconstruction de l'Europe alors dévastée par ledit conflit³⁷. Leur inauguration officielle se faisait en 1946 et on établissait leur siège à Washington. C'est alors que la capitale politique des États-Unis d'Amérique devint le centre mondial de l'économie³⁸ et que le dollar fut alors reconnu comme monnaie internationale. Il devenait « as good as gold » (Gélinas, 1994, p.79).

³⁵ Noël, 1996.

³⁶ Quarante-cinq (45) pays se réunissent à Bretton Woods, du 1er au 22 juillet de 1944, pour tracer les grandes lignes d'un système financier international de l'après-guerre. L'URSS y est invitée, mais elle choisit finalement de ne pas y adhérer, tout comme les pays de l'Europe de l'Est. Ce n'est qu'en 1990 que un à un ils demanderont d'adhérer soit à la Banque mondiale ou au FMI (Gélinas, 1994, p 78).

³⁷ En 1947, suivra aussi, des accords de Bretton Woods, le troisième membre desdits trois « piliers » du nouvel édifice de l'économie mondiale, le GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade* (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)) (*Ibid.*, p.79).

³⁸ Rôle que tenait Londres depuis plus de deux siècles.

Les pays, alors affaiblis par la guerre, devenaient vulnérables à une éventuelle intrusion du communisme. Pour les États-Unis, il devenait urgent et impératif de ramener un contexte économique favorable dans ces pays et de s'en faire des alliés contre la montée soviétique et pour le bien-être du capitalisme³⁹.

Petit à petit, la Guerre Froide s'installe et divise la planète en trois blocs, les capitalistes, les socialistes et les laissés pour compte, ceux du Tiers-Monde.

C'est le 14 août 1952, dans un article d'Alfred Sauvy, « Trois mondes une planète », traitant des pays sous-développés paru dans le *Nouvel Observateur*, alors connu sous l'*Observateur*, que le terme tiers monde est apparu pour la première fois. Il écrivait : « Car enfin ce tiers monde, ignoré, exploité, méprisé, comme le tiers état, veut lui aussi être quelque chose. » (Brunel, 1987).

Sauvy faisait une analogie entre le tiers état de l'Ancien Régime français. « Dans son article, il rappelait qu'alors que les yeux de la planète étaient rivés sur la guerre potentiellement imminente entre les capitalistes et les communistes -- les deux premiers mondes -- il y en avait un troisième qui lui, bien que complètement à l'écart, souhaitait être quelque chose. » (Noël, 1997).

La guerre froide devient de plus en plus stratégique et espionne. Chacun tente de rallier à sa cause les pays pauvres en les séduisant par une assistance financière ou technique afin de ne pas les laisser sombrer dans le camp adverse. On cherche à renverser certains gouvernements. C'est dès lors que commencent à prendre forme et à se définir les termes *développement* et *aide au développement*. Selon Legouté (2001), ce n'est qu'à la fin des années 1950 que le terme « développement » commence à apparaître dans des travaux isolés, mais que vers la fin des années 1970 que le terme tend à se généraliser.

³⁹ « Cette tactique employée par les États-Unis était d'une certaine façon, déjà une intervention que l'on qualifierait aujourd'hui de sortie de conflit et, à ce jour, la plus ambitieuse et la mieux réussie. » (Véron, 2004).

On avait alors peu de doute quant à l'efficacité de l'APD et les ressources y étaient consenties sans trop de réserves. Après la tombée du Rideau-de-Fer, continuer l'aide sans objectifs politiques devient quasi illégitime. Par chance, pour la survie de l'APD, la crainte d'une hégémonie américaine sur le reste du monde pousse la France à doubler son aide vers l'Afrique francophone (Véron, 2004). Mais c'est certainement les attentats terroristes contre les jumelles du World Trade Center qui redonna le second souffle de vie à l'APD.

« The threats we face are threats to all of us. And they are linked to each other. We will not defeat terrorism unless we also tackle the causes of conflict and misgovernment in developing countries. And we will not defeat poverty so long as trade and investment in any major part of the world are inhibited by fear of violence or instability. » (Kofi Annan, 2005)⁴⁰.

Vous trouverez, en annexe (*voir* Section B1, Figure B.1), une figure montrant une corrélation entre les conflits internationaux et les sommes totales⁴¹ versées pour l'APD.

2.1.5 LES MÉCANISMES DE L'APD

Combattre la pauvreté sous toutes ses formes et réduire le retard de développement économique des pays du Tiers-Monde est un *projet* de taille. Mise à part les pas-de-géant des « fameux petits dragons »⁴² vers le progrès – pas qui se sont faits cependant au prix d'un coût social que jamais, et sous aucun prétexte, nos sociétés occidentales et développées ne supporteraient (Verna, 1989) –, pour plusieurs des pays tiers-mondistes, il semble impossible d'y parvenir et de surcroît, par leurs seuls propres moyens. Les pays de l'extérieur mettent alors à leur disposition une aide, voire assistance. Lorsque cette aide se fait d'un pays à un autre, on dira qu'elle est

⁴⁰ Déclaration faite lors d'une conférence donnée au Banqueting House, Whitehall, à Londres, au Royaume-Uni, le 10 février 2005. Disponible en ligne : <http://www.un.org/News/Press/docs/2005/sgsm9715.doc.htm>

⁴¹ Incluant les allègements de dettes.

⁴² Expression prise de Verna (1989) signifiant la Corée du Sud, Singapour, Taïwan et Hong Kong pour les années de la décennie 1980

bilatérale (système bilatéral) et lorsqu'elle provient d'un regroupement de pays, elle est multilatérale (système multilatéral).

Que l'aide soit bilatérale ou multilatérale, son mode d'application le plus répandu est le projet⁴³, notamment dans les pays les plus pauvres ou à capacité institutionnelle faible (Boutinet, 2005, p.95; Diallo et Thuillier, 2002-b; Cusworth et Franks, 1993; et Rondinelli, 1983). Il faut noter aussi que l'octroi de l'aide est soumis à des critères de conditionnalité de la part des bailleurs de fonds, et ce, de façon à favoriser l'efficacité de l'aide et les chances de succès du développement (Hermes et Lensink, 2001)⁴⁴. En d'autres mots, les bailleurs accordent généralement des fonds aux pays qui adoptent de bonnes politiques fiscales, monétaires et commerciales. Des indicateurs tels la transparence dans la gestion des biens de l'État et la bonne gouvernance, les indices de corruption, la liberté d'expression et bien d'autres servent de base dans la sélection des pays à aider. Ainsi, on ne prête pas au pays « voyous ». Or le concept de « bonne politique » n'est pas plus clair dans sa définition que dans son application (Ika, 2005). La Chine en est un exemple. Les indicateurs ne la placent pas parmi les pays éligibles à l'aide. Mais qu'en serait-il si l'on refusait de lui octroyer des fonds? Compte tenu qu'une bonne proportion de nos biens y sont produits. Compte tenu de son importante population. Compte tenu de sa puissance sur l'échiquier politique... Bien d'autres exemples peuvent être cités pour montrer que la sélection des bénéficiaires de l'aide ne se fait pas strictement sur la base d'indicateurs⁴⁵ de stabilité économique et de respect des droits et liberté des concitoyens. Elle intègre parfois d'autres enjeux plus stratégiques et diplomatiques.

⁴³ Nous élaborons davantage à ce sujet dans la partie LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL de la section LE PROJET ET LA GESTION DE PROJET.

⁴⁴ In Ika (2005)

⁴⁵ Voir encore l'imputabilité et la participation de la société civile à la prise des décisions politiques.

2.1.5.1 LE SYSTÈME BILATÉRAL DE DÉVELOPPEMENT

Ici, ce ne sont pas des coalitions entre pays bailleurs de fonds qui mobilisent les fonds pour financer les projets de l'aide au développement, sinon des organisations étatiques. Chaque pays, ayant ses propres raisons (philosophiques, altruistes, diplomatiques, d'affaires ou encore de politique étrangère), finance directement, à travers son organisme public, les programmes et projets de développement de son choix. Nous ne citerons, ici, que quelques organisations parmi d'autres :

- L'Agence canadienne de développement international (ACDI)
- L'United States Agency for International Development (USAID) (agence américaine de développement international)
- La banque allemande de développement (KfW)
- Le Department for International Development (Royaume Uni)
- L'agence française de développement (Afd)
- L'aide publique de développement du Japon
- Le service de la politique en faveur du développement (Finlande)
- L'agence norvégienne pour le développement international (NORAD)
- L'agence suédoise pour le développement international (Sida)

2.1.5.2 LE SYSTÈME MULTILATÉRAL DE DÉVELOPPEMENT

En plus de permettre de bénéficier d'économies d'échelle, l'aide multilatérale permet une plus grande portée. Ainsi, chaque pays donateur est en mesure de venir plus efficacement en aide à un plus grand nombre de pays que s'il ne comptait que sur ses seuls moyens. L'ACDI⁴⁶ présente cinq principaux mécanismes de financement multilatéral de l'aide internationale :

- 1) les institutions financières internationales (IFI) : tels la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et les banques régionales de développement. C'est de ceux-là que provient principalement l'aide publique au développement;
- 2) le système des Nations Unies : le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la population

⁴⁶ ACDI, 2007-b

(FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation panaméricaine de la santé, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ainsi que l'Agence internationale de l'énergie atomique. À la différence avec l'aide publique au développement qui provient de secteurs publics extérieurs vers un ou plusieurs secteurs publics du pays emprunteur, l'aide onusienne provient du concitoyen extérieur vers le concitoyen du pays emprunteur;

- 3) les fonds et les partenariats mondiaux : le fonds mondial et les partenariats traitent d'une grande variété de problèmes internationaux, incluant la santé (par exemple, le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose, le paludisme; l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, l'Initiative pour les micronutriments, le partenariat Halte à la tuberculose), l'environnement (par exemple, Fonds pour l'environnement mondial) et l'agriculture (par exemple, Fonds international pour le développement agricole (FIDA));
- 4) l'assistance humanitaire, la paix et la sécurité : on retrouve dans cette classe, les organisations d'aide humanitaire, notamment le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Comité international de la Croix-Rouge et le Programme alimentaire mondial qui fournit une aide alimentaire; et
- 5) le Commonwealth et La Francophonie : le Commonwealth, fort des liens créés entre ses membres par le partage d'une la langue commune, l'anglais, s'intéresse à de nombreux domaines, comme le développement, la démocratie, la gestion de la dette et le commerce. Il s'est notamment engagé à atteindre les Objectifs de développement du millénaire (ODM); La Francophonie, forte des liens créés entre ses membres par le partage d'une langue commune, le français, œuvre principalement au service de la paix, de la coopération, de la solidarité et du développement durable.

La partie empirique de ce mémoire concerne essentiellement les projets d'aide financés par les IFI et par les agences des Nations-Unies. Nous nous attarderons donc principalement sur ces derniers bailleurs. Cependant, une structure de fractionnement du système multilatéral, sous forme d'organigramme, peut être consultée en annexe (*voir* Figure B.2). Cette dernière montre les catégories de financement et les liens entre certains de ses principaux acteurs.

2.2 LES ACTEURS MULTILATÉRAUX DU DÉVELOPPEMENT

Faites-moi de bonne politique, je vous ferai de bonnes finances.
(Baron Louis, 1830)

2.2.1 LES BANQUES MULTILATÉRALES DE DÉVELOPPEMENT (BMD)

Les BMD sont des institutions financières qui apportent généralement aux PED et aux pays émergents une aide financière, des conseils sur le développement économique et social et souvent aussi, de l'assistance technique.

Habituellement, lorsqu'on parle de « Banque multilatérale de développement » on fait soit référence au Groupe de la Banque mondiale ou à l'une de ces quatre Banques régionales de développement (BRD):

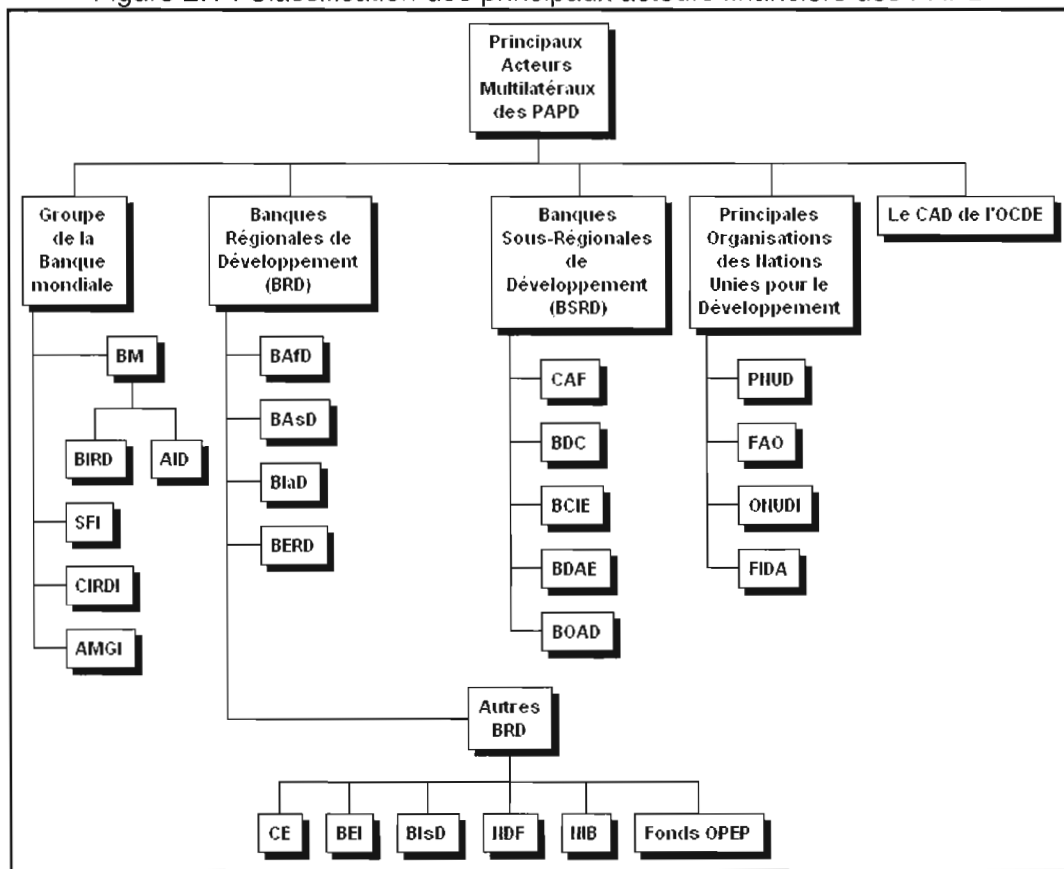
- La Banque africaine de développement (BAfD)⁴⁷;
- La Banque asiatique de développement (BAsD);
- La Banque interaméricaine de développement (BlaD); et
- La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

Bien que ces banques aient leur propre statut juridique et des politiques opérationnelles qui lui sont propres, leur mandat reste sensiblement le même, soit le développement international et la lutte contre la pauvreté sous toutes ses formes. Leur étroite collaboration s'explique par le fait qu'un grand nombre de leurs actionnaires sont aussi membres et actionnaires de plusieurs autres d'entre elles.

⁴⁷ Le langage populaire utilise généralement l'acronyme BAD pour signifier la Banque africaine de développement. Cependant, nous souhaitons faire remarquer que ce même acronyme est utilisé par la Banque asiatique de développement (BAD). Dans ce travail, afin de bien distinguer ces deux Banques de développement, nous préférons exprimer le "f" après le "A" (pour "Af"rique) dans l'acronyme de la Banque africaine de développement (BAfD) et ajouter un "s" après le "A" (pour "As"iatique) à l'acronyme de la Banque asiatique de développement (BAsD).

Nous présentons, dans la figure qui suit, un organigramme montrant la classification des acteurs financiers des PAPD que nous exposons dans cette présente section.

Figure 2.1 : Classification des principaux acteurs financiers des PAPD



2.2.1.1 LE GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

(www.worldbank.org)

Le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale (BM), alors connue sous le nom de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), ont vu le jour lors de la conférence monétaire et financière de Bretton Woods, en juillet 1944. Le premier fut créé dans le but d'instaurer un ordre monétaire mondial basé sur la stabilité des monnaies alors que la BIRD fut créée, comme son nom l'indique, pour la reconstruction de l'Europe de l'après-guerre. Avec l'aide de ses quarante-quatre (44) pays membres, elle œuvrait alors

strictement au soutien économique des États et à la mise en place d'infrastructures de base, tels des routes, ports, aéroports, barrages, etc. C'est en 1948, suite à la mise sur pied du plan Marshall, un programme américain de quelques milliards de dollars (USD), qu'elle réoriente et concentre ses activités vers le financement du développement des pays pauvres en prêtant de l'argent avec un maximum de profit, selon l'évolution de la conjoncture (Gélinas, 1994, p.81).

Aujourd'hui⁴⁸, forte de cent-quatre-vingt-cinq (185) pays membres, elle oriente ses efforts essentiellement vers la lutte contre la pauvreté et finance principalement des projets de développement rural et urbain, d'éducation, d'accès à l'eau potable et encore, de santé. Notons que plus de la moitié de ses prêts est réservée aux pays dits émergents, privilégiant ainsi l'Asie et l'Amérique latine sur l'Afrique. Rajoutons, afin de tenir une meilleure compréhension de son fonctionnement et de ses décisions, que son mode de décision, tout comme celui du FMI⁴⁹, est basé sur une ploutocratie (« 1 dollar, 1 voix ») qui s'exprime selon l'importance des quotes-parts⁵⁰ des pays membres. Tandis que le mode de décision onusien, moins capitaliste et plus démocratique, prévoit un vote par État membre. Comme tous les États membres possèdent un vote, ils ont le même pouvoir de décision.

L'appellation courante BM désigne l'ensemble BIRD et AID. L'AID fut cependant créée en 1960. D'autres institutions viennent compléter ce qu'on appelle le Groupe de la Banque mondiale : la Société financière internationale (SFI) créée en 1956; le Centre international de règlement des différends (CIRDI) en 1966; et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) en 1988.

⁴⁸ C'est Robert Zoellick, nommé le 1er juillet 2007, qui est la « barre » de la direction générale et responsable de quelque 8800 salariés.

⁴⁹ Le G7 détient près de la moitié des droits de vote, les États-Unis d'Amérique en ont, à eux seuls, près de 17%. Bien qu'un minimum de droit de vote soit accordé à tous les pays membres, la voix des PED reste pratiquement sans droit si on la compare aux autres membres. Pour modifier la charte du FMI, il faut 85% des voix. Les États-Unis d'Amérique possèdent donc une minorité de blocage. Nous avons mis en annexe un tableau (Tableau B.1) présentant les droits de vote des pays cotisant au FMI.

⁵⁰ Ces quotes-parts sont traduites en DTS (droits de tirage spéciaux) qui sont l'unité de compte du FMI. Le DTS, créé en 1969, sert d'unité de compte au FMI et à un certain nombre d'autres organismes internationaux. Il est évalué sur la base d'un panier de grandes monnaies (le dollar américain, l'euro, le livre sterling et le yen).

À l'exercice de 2002, la BM consentait, à travers son « guichet » de la BIRD des prêts d'un montant total de 11,5 milliards USD pour appuyer 96 projets dans 40 pays et fournissait, par celui de l'AID, 8,1 milliards USD de financement à 133 projets dans 62 pays à faible revenu.⁵¹

2.2.1.1.1 La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD)

(www.worldbank.org)

Les objectifs de la BIRD sont d'aider à la reconstruction et au développement des États membres, de développer les investissements privés à l'étranger au moyen de garanties ou de participations aux prêts et autres investissements effectués par les fournisseurs privés de capitaux et de promouvoir l'expansion harmonieuse, sur une longue période, des échanges internationaux et l'équilibre des balances des paiements, en encourageant les investissements internationaux.

Outre les quotes-parts des États membres, ses ressources proviennent essentiellement d'emprunts sur les marchés financiers. Comme son objectif n'est pas de faire des profits, ni de reverser ses dividendes à ses actionnaires, ses bénéfices sont redistribués chaque année, notamment au bénéfice des pays les plus pauvres. C'est ainsi qu'elle contribue au financement de l'AID.

Ses instruments d'intervention sont :

- Les prêts : D'une part, ils comportent des prêts octroyés pour financer des projets d'investissement (telles les infrastructures) et d'autre part, des prêts d'ajustement qui visent à accompagner les États membres dans la mise en œuvre de réformes économiques, financières et structurelles. Les conditions financières des prêts sont liées aux situations des pays concernés.
- Les garanties : D'une part, elles comportent des garanties destinées à couvrir le risque de défaut de paiement du service de la dette de l'État et d'autre part, des garanties destinées à couvrir le risque de crédit du secteur privé.

2.2.1.1.2 L'Association internationale de développement (AID)

(www.worldbank.org/ida)

Les opérations de l'AID sont conduites par les mêmes équipes de la BIRD et par conséquent elles répondent aux mêmes principes. Sa mission est de permettre aux pays les plus pauvres, ceux qui n'ont accès à aucun marché de capitaux, de bénéficier d'un financement

⁵¹ Nous avons mis en annexe un tableau (Tableau B.2) présentant les principaux pays bénéficiaires de la Banque mondiale depuis ses débuts, et ce, jusqu'au 30 juin 2000 de même qu'une figure (Figure B.3) présentant les engagements de prêts de la Banque mondiale pour 1999.

plus que préférentiel. Un financement sous forme de prêts à taux quasi nul qui s'étale sur une durée de 35 à 40 ans.

Certains aussi parlent de dons ou de quasi-dons équivalents à 85% du montant du prêt. Seuls les pays où le revenu par habitant n'excède pas un seuil donné (925 USD/habitant en 1999) sont éligibles à ces ressources. 40% des ressources de l'AID bénéficient aujourd'hui à l'Afrique subsaharienne. Mis à part le financement direct apporté par les pays développés, la BIRD, via son revenu net, contribue aussi aux ressources de l'AID.⁵²

2.2.1.1.3 La Société financière internationale (SFI)

(www.ifc.org)

Bien qu'elle collabore étroitement avec la BIRD, elles sont juridiquement indépendantes l'une de l'autre. Elle vise à favoriser le développement de l'investissement privé dans les PED et d'y promouvoir un environnement favorable à la croissance économique. Elle travaille en relation avec les entreprises désirant investir dans les pays du Tiers-monde.

Ses ressources proviennent en totalité de ses actionnaires. Ses interventions se présentent sous forme de financement en capital ou en prêts à des projets d'entreprises en partenariat avec des investisseurs privés. Elle agit aussi à titre de conseillère auprès des gouvernements afin de créer les conditions favorables à l'épargne et à l'investissement. Les concours de la SFI bénéficient en premier lieu au secteur financier et aux projets d'infrastructures. Elle intervient surtout dans des pays où l'investissement privé représente un risque *mesuré*, c'est-à-dire principalement en Amérique latine et en second importance, en Asie et en Europe de l'Est.

2.2.1.1.4 Le Centre international de règlement des différends (CIRDI)

(www.worldbank.org/icsid)

Bien que le CIRDI soit indépendant de la Banque mondiale, des liens privilégiés les unissent. Cent-trente-et-un (131) États sont actuellement signataires de cette convention. C'est suite à la nécessité de la Banque mondiale de disposer d'une instance d'arbitrage indépendante dans les litiges entre gouvernements et investisseurs privés que le CIRDI fut créé.

2.2.1.1.5 L'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI)

(www.miga.org)

Tous les membres de l'AMGI sont membres de la Banque mondiale. Sa mission est de faciliter les investissements privés productifs et de contribuer à l'amélioration de l'environnement économique et financier des projets d'investissement. Actuellement, elle est principalement engagée dans cinq pays : le Brésil, l'Argentine, le Pérou, la Turquie et la

⁵² ACIDI, 2007-b

Russie. Mais il est prévu⁵³ qu'elle étende ses opérations jusqu'aux pays les plus pauvres, notamment en Afrique.

Ses ressources proviennent essentiellement de cent-quarante-neuf (149) des cent-soixante-cinq (165) États membres qui ont ratifié sa convention d'établissement. Ses interventions se caractérisent par l'émission de garanties (ou d'assurance) contre les risques non commerciaux. Et, tout comme la BIRD et la SFI, elle offre conseils et assistance technique.

2.2.1.2 LES BANQUES RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT (BRD)

Les BRD sont des institutions multilatérales régionales de financement de programmes et de projets de développement qui se consacrent en premier lieu à la lutte contre la pauvreté de ses pays membres régionaux (PMR) en promouvant un développement économique et social durable. À cet effet, elles redistribuent les ressources provenant de ses PMR et pays membres non régionaux (PMNR) en finançant des projets de ses PMR sous forme de prêts à des taux très favorables, d'assistance technique et de conseils en matière politique, de garanties et de prises de participation pour le secteur privé. Elles valorisent et favorisent les initiatives, le commerce, le libre échange, la coopération et l'intégration régionale et s'emploient généralement à des activités de recherche et de diffusion de savoirs par ses instituts et ses programmes.

Leurs priorités pour la réduction de la pauvreté sont, essentiellement, la croissance économique, le développement humain, le développement et l'équité des genres, la bonne gouvernance, la protection de l'environnement, le développement du secteur privé et la coopération régionale. Leurs opérations convergent principalement vers les secteurs de l'agriculture et des ressources naturelles, de l'éducation, de l'énergie, de la finance, de la santé, nutrition et protection sociale, de l'industrie et du commerce, du système juridique, économique et politique, du transport et des communications, de la gestion de l'eau, de l'hygiène et des déchets et vers des activités impliquant des secteurs multiples.

⁵³ *Ibid.*

Habituellement, les organismes publics autorisés à emprunter aux BRD sont les pouvoirs publics nationaux, les provinces, les États, les pouvoirs publics locaux et les institutions publiques autonomes. Les organisations de la société civile et les entreprises privées sont également admissibles. Les remboursements sont attendus à court, moyen et long terme (soit, pour la plupart du temps, entre 4 et 20 ans)⁵⁴.

2.2.1.2.1 La Banque interaméricaine de développement (BlaD)

(www.iadb.org)

Fondée en 1959, la BlaD⁵⁵ est le principal bailleur de fonds multilatérale des programmes et projets de développement en Amérique latine et dans les Caraïbes. Elle est la plus ancienne et la plus importante des banques régionales de développement. Dans sa Charte, sa mission est ainsi définie : « contribuer à l'accélération du processus de développement économique et social, individuel et collectif, des pays en voie de développement de la région qui en sont membres »⁵⁶.

À la fin de l'année 2006, le financement de la BID consenti aux projets, sous forme de prêts et de garanties, s'élevait à plus de 145 milliards USD et faisait ainsi intervenir des investissements d'environ 336 milliards USD, ainsi que des dons et des financements à remboursement conditionnel au titre de la coopération technique de près de 2,2 milliards USD.

2.2.1.2.2 La Banque africaine de développement (BAfD)

(www.afdb.org)

Fondée en 1964, mais ayant officiellement commencé ses opérations en 1967, les actionnaires de la BAfD⁵⁷⁵⁸ sont les cinquante-trois (53) PMR et les vingt-quatre (24) pays membres non africains (PMNR des Amériques, de l'Asie et de l'Europe). Son siège est à

⁵⁴ Généralement, les remboursements de prêts ne doivent pas dépasser les 20 ans. Mais il est aussi possible, pour le secteur public, d'user d'un différé d'amortissement pouvant s'étaler jusqu'à un maximum de cinq (5) ans.

⁵⁵ La Banque interaméricaine de développement s'affiche sous l'acronyme BID. Cependant, puisque qu'en anglais elle s'affiche avec un a dans son acronyme « *IADB* », nous préférons lui ajouter aussi un "a" après le "I" de l'acronyme français (pour "I"nter"a"méricaine) afin de la distinguer de la Banque islamique de développement (BIsD) qui lui est inférieure en termes de quantité de fonds mobilisés et de nombre de pays membres.

⁵⁶ ACDI, 2007-b.

⁵⁷ Le Groupe de la Banque africaine de développement comprend la Banque africaine de développement (BAfD), le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigeria (FSN).

⁵⁸ Ses modalités de remboursement de prêts se présentent sous différentes formes : sur une période atteignant jusqu'à vingt (20) ans, y compris un différé d'amortissement n'excédant pas cinq (5) ans pour les prêts du secteur public; sur une période de remboursement atteignant jusqu'à quatorze (14) ans, y compris un différé d'amortissement n'excédant pas quatre (4) ans pour les prêts du secteur public; ou encore sur une période de remboursement se situant entre cinq (5) et quinze (15) ans, y compris un différé d'amortissement de un (1) à trois (3) ans pour les prêts du secteur privé.

Abidjan en Côte d'Ivoire⁵⁹.

2.2.1.2.3 La Banque asiatique de développement (BAsD)

(www.adb.org)

La BAsD, dont y cotisent soixante-sept (67) membres (quarante-huit (48) sont des PMR et les dix-neuf (19) autres sont des PMNR), est le principal bailleur de fonds multilatéral et régional des programmes et projets de développement l'Asie et du Pacifique. Elle favorise essentiellement les projets visant à améliorer la qualité de vie des quelques 1,9 milliard de personnes vivant avec moins de 2USD par jour (soit les deux tiers des pauvres de notre planète) et spécialement ceux favorisant les 690 millions vivant avec moins de 1USD par jour. Son volume de prêt annuel atteint près de six (6) milliards USD, dont 180 millions USD sont généralement utilisés par année pour l'assistance technique.

2.2.1.2.4 La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

(www.berd.org)

La BERD a été créée en 1991, pendant l'effondrement du système communiste, pour venir en aide aux pays de l'Europe centrale et orientale de l'ancien bloc soviétique pour le développement de leur nouveau secteur privé dans ce tout nouveau contexte démocratique.

Aujourd'hui, principal bailleur de fonds dans 29 pays s'étendant de l'Europe centrale à l'Asie centrale, et à l'instar des autres BRD, elle utilise l'investissement comme outil pour soutenir exclusivement les projets visant l'édification de l'économie de marché et de la démocratie. Son mandat est défini de telle sorte qu'elle investit principalement dans des entreprises privées, généralement aux côtés de partenaires commerciaux et strictement dans des pays qui s'engagent à respecter les principes démocratiques et l'environnement. Mis à part ses propres financements, elle mobilise aussi d'importants investissements étrangers directs. Son capital est détenu par soixante (60) pays et par deux organisations intergouvernementales.

Elle offre, en plus des financements de projets à des banques et à des entreprises industrielles et commerciales, de l'assistance technique. De concert avec le secteur public, elle soutient la privatisation, la restructuration des entreprises d'État et l'amélioration des services publics municipaux. Grâce à ses liens étroits avec les gouvernements de la région, elle promeut des mesures favorables au climat des affaires.

⁵⁹ En raison de l'instabilité politique en Côte d'Ivoire et de la décision prise suite à une réunion du Comité consultatif des gouverneurs (CCG) tenue à Accra, elle opère depuis février 2003 à partir de son Agence temporaire de relocalisation (ATR) située à Tunis.

2.2.2 LES AUTRES INSTITUTIONS FINANCIÈRES MULTILATÉRALES (autres BRD et FONDS)

D'autres Banques et Fonds qui prêtent aux PED sont considérés comme des institutions multilatérales de développement, et souvent regroupées dans la catégorie des *autres institutions financières multilatérales*. Elles se distinguent des autres par le fait qu'elles comptent un moins grand nombre de pays membres ou que leur domaine d'activité est plus limité. On a par exemple :

- la Commission européenne (CE) et la Banque européenne d'investissement (BEI)
- la Banque islamique de développement (BIsD)⁶⁰
- le Fonds nordique de développement (NDF) et la Banque nordique d'investissement (NIB)
- le Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole pour le développement international (Fonds OPEP)

2.2.2.1 LES BANQUES SOUS-RÉGIONALES DE DÉVELOPPEMENT (BSRD)

Des BSRD, créées pour aider au développement, entrent également dans la catégorie des BMD, car elles appartiennent à un groupe de pays. On peut citer :

- la Corporación Andina de Fomento (CAF);
- la Banque de développement des Caraïbes (BDC),
- la Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE)
- la Banque de développement de l'Afrique de l'Est (BDAE)
- la Banque ouest-africaine de développement (BOAD).

2.2.2.2 LES PRINCIPALES ORGANISATIONS DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Le maintien de la paix et le développement forment les outils de prédilection des Nations Unies pour la paix mondiale. De fait, la Charte stipule qu'il faut favoriser le progrès social et instaurer de meilleures conditions de vie et, selon l'article 55, favoriser le relèvement des niveaux de vie, le plein emploi et les conditions de

⁶⁰ La Banque islamique de développement s'affiche sous l'acronyme BID. Cependant, nous préférons ajouter à cet acronyme un "s" après le "I" (pour "I"lamique) afin de la distinguer de la Banque interaméricaine de développement (BlaD) qui lui est supérieure en termes de quantité de fonds mobilisés et de nombre de pays membres.

progrès et de développement dans l'ordre économique et social, afin d'assurer des relations pacifiques et amicales entre les nations.⁶¹

2.2.2.2.1 Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

(www.undp.org)

Le PNUD fut fondé en 1965. C'est lui qui a élaboré la notion de développement humain. Il est le principal organe d'assistance technique des Nations Unies (ONU). Son objectif est d'aider le renforcement des capacités nationales des PED afin qu'ils puissent eux-mêmes élaborer leurs propres stratégies de développement. Ses tactiques prioritaires sont l'élimination de la pauvreté, la promotion de l'équité, la régénération de l'environnement et la promotion des femmes. Ses travaux sont de plus en plus axés sur la coopération Sud-Sud.

2.2.2.2.2 L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

(www.fao.org)

La FAO fut créée en 1945 pour organiser le développement mondial des ressources agricoles, élever le niveau nutritionnel des populations et lutter contre la faim dans le monde.

2.2.2.2.3 L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

(www.unido.org)

Fondée en 1967⁶² pour promouvoir et aider l'industrialisation des PED et principalement les pays les plus pauvres, elle devenait, en 1986, une institution spécialisée.

2.2.2.2.4 Le Fonds international de développement agricole (FIDA)

(www.ifad.org)

C'est suite à la Conférence mondiale sur l'alimentation de 1974 que fut créé, en 1977, le FIDA. Sa mission est de fournir des moyens financiers très favorables aux pauvres des régions rurales.

⁶¹ ACDI, 2007-b.

⁶² Elle est devenue une institution spécialisée en 1986.

2.2.3 D'AUTRES TYPES D'ACTEURS DE L'APD

2.2.3.1 LE CAD DE L'OCDE

(www.oecd.org/cad)

Le Comité d'aide au développement (CAD) est la principale instance de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) chargée des questions relatives à la coopération avec les pays en développement.

Il cherche à encourager l'aide au développement, améliorer son efficacité et l'efficience des efforts des pays et principaux bailleurs de fonds bilatéraux membres⁶³ de l'OCDE en harmonisant les actions. Et cela, dans le but que la coopération pour le développement contribue à renforcer la capacité des pays en développement à participer à l'économie mondiale et à renforcer la capacité de leurs habitants à vaincre la pauvreté et à participer pleinement à la vie des sociétés auxquelles ils appartiennent.

Dans le but de relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance liés à la mondialisation, et pour tirer parti de ses possibilités, l'OCDE offre, sous forme d'un forum, à ses trente (30) pays membres, de démocratie de marché, un cadre afin de partager et de comparer leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de coordonner leurs politiques nationales et internationales.

⁶³ Les membres du CAD sont l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni, les États-Unis et la Commission européenne.

2.3 LE PROJET ET LA GESTION DE PROJET

La science des projets consiste à prévenir les difficultés d'exécution.
(Vauvenargues, non datée)

La littérature sur les projets et la gestion de projet est vaste et variée. Par conséquent, on retrouve énormément de définitions pour ces deux expressions. Avant de définir et cadrer ce qu'est la gestion de projet, nous définissons ce qu'on entend par projet. Du moins, ce que la littérature sur la « gestion de projet » en dit.

2.3.1 LA NOTION DE PROJET

Bien qu'il s'en approche évidemment grandement, le terme projet, tel que nous l'entendons en gestion de projet, a une signification beaucoup plus spécifique et précise que celle de l'usage usuel et commun que nous en faisons dans notre quotidien. Dans le langage populaire, il a plusieurs sens parce qu'il fait référence à de nombreuses idées. Couramment, on l'utilise comme expression pour faire davantage référence au plan d'une chose à faire plutôt qu'à son exécution. On s'en sert pour évoquer une idée ou plutôt une intention dont la conception n'est pas encore arrêtée ou même, nécessairement envisagée. Prenons pour exemple ces expressions : « Ma bien-aimée et moi-même avons des projets de mariage »; « J'ai des projets de voyage ». Dans ces cas, est-ce que le couple a l'intention de se marier plusieurs fois ou de faire plusieurs projets afin de se marier? Et, dans l'autre, parle-t-on d'un ou de plusieurs voyages? Ou encore, l'expression; « Mon mariage (ou mon voyage)... c'est encore en projet ». Dans cette dernière idée, le mot projet réfère davantage à l'une de ses phases⁶⁴, la première (Identification/Définition), de son cycle de vie qu'à toutes ses phases, son cycle de vie. Elle signifie principalement « Je me demande toujours si la solution est bonne, si c'est la chose à

⁶⁴ Nous reviendrons plus loin aux phases et au cycle de vie de projet

faire. Nous sommes toujours en train de voir si c'est possible, si nous sommes capables de le faire. » Dans ces derniers exemples, on est en pleine étude de faisabilité (voire, peut-être même, de préfaisabilité).

Mais, pour l'objet de ce travail, et pour la gestion de projet, le terme projet en est un nettement plus arrêté, circonscrit et élaboré.

2.3.1.1 LES DÉFINITIONS

Son introduction dans notre vocabulaire, vulgaire comme scientifique, nous vient du mot latin « *projectum* » de « *projicere* ». Le préfixe *pro* signifie qui « précède dans le temps » et le radical *jacere* signifie « jeter ». Depuis, la gestion de projet s'en est approprié le terme et en a fait une expression d'un sens moins riche, invariable, mais nettement plus précis.

Tel que définit par le PMI⁶⁵ ((PMBOK)⁶⁶, 2000, p.4) : « Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. » Paradoxalement, selon la littérature scientifique de la gestion de projet, cette définition ne correspond que partiellement à la définition généralement acceptée. Le PMI ne fait pas état des contraintes de qualité, de temps et de coûts dans sa définition. C'est dans celle de la gestion de projet qu'il les fait apparaître.

La définition de projet la plus citée (Poulin, 1999) est celle de Cleland et King (1983)⁶⁷ :

⁶⁵ Fondé en 1969, le Project Management Institute (PMI) connaît une croissance qui lui confère le privilège d'être l'organisation de référence pour les professionnels en gestion de projets. Regroupant près de 250 000 membres à travers le monde, le PMI est l'association professionnelle à but non lucratif de prédilection en matière de gestion de projets. Il établit les normes en gestion de projets, offre des séminaires, des programmes éducationnels et une certification professionnelle (Project Management Professional - PMP) qui est de plus en plus recherchée par les organisations pour leurs chefs de projets. <http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>

⁶⁶ Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (Project Management Body of Knowledge (PMBOK)).

⁶⁷ In O'Shaughnessy, 1992, p.2

« A complex effort to achieve a specific objective within a schedule and budget target, which typically cuts across organizational lines, is unique and is usually not repetitive within the organization. »

Poulin (1999) traduit cette dernière ainsi :

Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation.

Plusieurs autres auteurs et institutions (l'Office de la langue française, 1992⁶⁸; O'Shaughnessy (1992, p.2); Poulin (1999); Kerzner (2001)⁶⁹; Garel (2003); etc.)⁷⁰ enrichissent la littérature de définitions pour le terme projet. Toutefois, bien qu'ils utilisent des mots différents, leurs significations convergent toutes pour exprimer qu'un projet est :

Une réalisation unique et nouvelle, limitée dans le temps avec une date de début et de fin, comportant un ensemble de tâches cohérentes, utilisant des ressources humaines, matérielles et financières définies et limitées en vue d'atteindre les objectifs prévus au mandat pour satisfaire les besoins d'un client⁷¹.

De plus, à cette dernière, du moins en ce qui concerne le projet d'aide publique au développement, nous pensons qu'il convienne de rajouter que :

⁶⁸ Source disponible en ligne : <http://www.granddictionnaire.com>

⁶⁹ In Condor et Hachard, 2007.

⁷⁰ Notons qu'il nous a été impossible de trouver une définition de projet sur le site Internet de la BM ou d'un autre bailleur multilatéral important.

⁷¹ Un client, au sens économique, est l'acheteur d'un bien ou service, de façon occasionnelle ou habituelle, à un fournisseur (voir commerce). Le client est à distinguer du consommateur, d'une part parce que le consommateur n'est pas forcément l'acheteur, d'autre part parce que l'acheteur d'un équipement, service ou bien professionnel ne fait pas un acte direct de consommation. Il y a lieu également de distinguer le terme client des termes utilisateurs ou usagers (termes utilisés plutôt dans les services publics, où les utilisateurs n'ont pas le choix du fournisseur). Une autre expression définit également la clientèle : le *chaland*, un terme qui a vieilli et est de moins en moins utilisé, mais qui reste présent dans des vocables comme *zone de chalandise* ou *achalandage*. Dans le secteur bancaire, le client (titulaire d'un compte ou emprunteur d'un crédit) est également désigné comme *contrepartie* (notamment dans le domaine de la gestion du risque de contrepartie). Dans une entreprise ou une organisation, un client est celui qui reçoit des produits ou des services. Il y a deux sortes de clients : les clients externes c.-à-d. ceux qui achètent des produits et des services d'une entreprise; et les clients internes c.-à-d. ceux qui reçoivent des produits et des services d'un autre département dans une entreprise. (Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Client_%28%C3%A9conomie%29)

Le projet se conçoit et se réalise dans un environnement complexe, où nombreux et divers facteurs, endogènes et exogènes, facilitent (ou favorisent) ou compliquent (ou empêchent) son accomplissement.

C'est à la gestion de projet qu'il incombe de façonner et de modeler cet environnement pour contrôler ces facteurs et ainsi assurer la réalisation dudit projet pour satisfaire non seulement le client, mais aussi tous ses acteurs.

Quant à Meredith et Mantel (2003, p.3 - 22), sans présenter une définition concise qui leur soit propre, ils circonscrivent le terme en énonçant les attributs qui le caractérisent. Ainsi le projet :

- ◆ doit atteindre des résultats (extrants, but et finalité)⁷² finaux bien définis tout en atteignant des objectifs primordiaux (la performance, le temps (délais et calendrier) et les coûts);
- ◆ a un cycle de vie et des interdépendances complexes avec des activités et d'autres projets, qui ont simultanément cours, de l'organisation qui l'a fait naître ou le conduit;
- ◆ est non répétitif et un ou tous les éléments qui le composent sont uniques;
- ◆ prend forme et se réalise dans un environnement de risques et de conflits. Conflits entre l'équipe de projet et certaines autres parties prenantes, si ce n'est seulement pour avoir différents points de vue face à ce qui caractérise le succès ou l'échec du projet ou pour ses interdépendances complexes. Quelques fois avec d'autres projets qui se font simultanément ou avec les normes, politiques, standards et autres opérations courantes (des autres départements) de l'organisation qui l'a fait naître ou le conduit ou de son environnement dans un sens plus large.

2.3.1.2 LES CONTRAINTES CLASSIQUES

Trois dimensions se dégagent de ces dernières définitions : 1) le temps (échancier); 2) le coût (budget); et 3) les spécifications (qualité) ou la performance.

Meredith et Mantel (2003, p.3), conscients que certains auteurs considèrent les attentes du client comme quatrième dimension fondamentale (voir Darnell, 1997)⁷³,

⁷² Selon Baccarini (1999), les résultats attendus se présentent selon trois niveaux hiérarchiques différents : les extrants qui sont les résultats immédiats (objectifs à court terme), le but (ou l'effet, objectif à moyen terme) et la finalité (ou l'impact, objectif à long terme)

avancent que les attentes du client devraient plutôt faire partie inhérente des spécifications du projet. Ils présentent donc un modèle exposant les objectifs spécifiques du projet par un système à trois dimensions (axes) : 1) Performance ; 2) Coût et ; 3) Temps (calendrier).

Or, dans la littérature de la gestion de projet, on fait généralement référence aux axes dimensionnels temps, coût et qualité (« T\$Q »), où qualité prend lieu du terme performance de Meredith et Mantel (2002) comme autre dimension. Ces trois contraintes, dites classiques, forment aussi ce qu'on appelle le « triangle : délai, coût, qualité » ou le « triangle de fer » (Atkinson, 1999)⁷⁴ ou encore le « Triangle d'or » (Westerveld, 2003)⁷⁵, que certains professionnels appellent aussi « Sainte Trinité » ou « triangle vertueux » (Hazebroucq et Badot, 1996)⁷⁶.

2.3.1.3 UNE QUATRIÈME CONTRAINTE CLASSIQUE

Si l'on considère le point de vue du client (demandeur, payeur, investisseur, prêteur, utilisateur ou encore bénéficiaire), il semble évident que ce dernier ne pourra qu'évaluer le succès du projet (et s'en sentir satisfait ou non) que s'il y a adéquation entre le livrable et les objectifs (au minimum à moyen terme) initialement définis lors de l'élaboration dudit projet. En outre, selon Baccarini (1999), le succès⁷⁷ du projet (« project success ») dépend non seulement de la façon dont il sera mené (géré) (« project management success ») mais aussi si le produit (extrants) satisfait les objectifs (« product success ») déterminés dans son cadre logique, donc s'il produit, dans un premier temps, l'effet (but⁷⁸) escompté et ensuite l'impact (finalité) espéré.

⁷³ In Meredith et Mantel, 2003, p.3

⁷⁴ In Ika, 2004

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Nous reviendrons (et serons plus explicites) sur la notion de ce terme et sur la théorie de Baccarini (1999) dans la section : LE SUCCÈS, SES CRITÈRES ET SES FACTEURS

⁷⁸ La littérature et les organisations internationales ne semblent pas partager la même opinion quant à avoir un seul but par projet. Rien n'est effectivement arrêté à ce sujet. Cependant, Davis (1995, in Baccarini, 1999) suggère que dans la mesure où l'on a plus d'un but, les efforts deviennent diffus et le design du projet s'en affaiblit.

Selon la logique de Baccarini (1999), les systèmes à trois dimensions de Meredith et Mantel (1982 et 2002), Poulin (1999), Garel (2003), Atkinson (1999), Hazebroucq et Badot (1996) ou encore de Westerveld (2003) concernent spécifiquement la *performance* (voire succès) de la gestion du projet (« project management success »). Alors que si l'on cible et veut la réussite du projet (« project success »), il faut aussi que le livrable (extrants) produise les objectifs (à moyen terme et à long terme) attendus (« product success »). Conséquemment, il semble raisonnable d'inclure une autre dimension, qu'on appelle objectifs (Diallo et Thuillier, 2002-a et 2004), au système tridimensionnel des contraintes classiques temps- coût-qualité (T\$Q) comme une quatrième dimension et de considérer la conceptualisation de la réalisation d'un projet dans un univers à quatre dimensions.

Malheureusement, le succès des projets a longtemps été considéré comme étant seulement le respect des contraintes de délai, de coût et de qualité. Or, plus d'une fois, des projets ont été livrés dans les délais, le budget et dans les spécifications requises, mais ont tout de même été finalement considérés comme des échecs (Ika, 2004).

2.3.1.4 LE PROJET « DUR » ET « MOU »

Un « projet dur » produit un livrable concret (voire tangible), tels une autoroute, un aéroport, un barrage hydroélectrique, un hôpital, alors que le livrable d'un « projet mou » est abstrait, nettement moins tangible (Poulin, 1999; Youker, 1999): le développement ou renforcement des capacités d'un service gouvernemental, une étude de pré faisabilité ou de faisabilité, une analyse économique ou encore, une campagne de sensibilisation des parents sur l'importance de la scolarisation des jeunes et particulièrement des jeunes filles, etc.

Si ce n'est que par leurs nomenclatures, la littérature de la gestion de projet ne fait pas (encore) de différence entre les outils et techniques de base servant au

processus fondamental de gestion d'un « projet dur » (« hard project ») ou d'un « projet mou » (« soft project »).

Or, on dira certainement que la réalisation d'un *projet dur* est moins problématique que celle d'un *projet mou*. Non pas parce que ce dernier est aujourd'hui plus à la mode dans les institutions multilatérales, et ainsi plus répandu que le projet dur, mais parce qu'on fait habituellement appel à des services sociaux locaux qui sont la plupart du temps inexpérimentés en la matière pour en faire la gestion et la réalisation (Youker, 1999).

2.3.1.5 LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

« Projects have become the primary means of transferring financial resources for development from richer to poorer countries and the dominant arrangement for implementing high priority development policies in developing nations. » (Rondinelli, 1983).

Le projet d'aide publique au développement (PAPD) dans les PED est souvent utilisé pour entreprendre des tâches qui supposent des expertises pointues ou différentes sortes de compétences techniques ou managériales que l'administration locale ne peut fournir. Le projet permet alors l'accès à ces compétences particulières, aux équipements et aux ressources nécessaires pour entreprendre ces activités spécifiques. Comme il est essentiellement entrepris à l'extérieur de la structure gouvernementale, en cas d'échec, il ne mettra pas en danger la survie ou la réputation de l'organisation ministérielle ou de l'agence qui l'a proposé. Cette *décentralisation* permet aux projets de ne pas souffrir de la lenteur et de la rigidité qu'impose généralement l'administration et de profiter d'un accès à des ressources qui peuvent alors venir de l'extérieur de la cellule gouvernementale en cause. L'équipe de projet devient alors responsable de la gestion de ces activités de hautes priorités (Rondinelli, 1983).

[...] [il y a] parenté entre le concept de projet et celui de développement, tous deux issus d'une civilisation marquée par le mythe du progrès inéluctable, marquée aussi par l'optimisme de la culture technologique; dans une conception unidimensionnelle du développement, le projet est ce qui va orienter, polariser ce développement. (Boutinet, 2005, p.95).

Le projet, qu'il soit « dur » ou « mou », est le mode d'administration de prédilection de l'aide au développement (Diallo et Thuillier, 2002-b) depuis les années 1950 (Cusworth et Franks, 1993, p3). Ainsi, comme un projet qui se déroule dans le domaine informatique est appelé projet informatique, celui dans le domaine de la construction ou de l'ingénierie, un projet de construction ou d'ingénierie, le projet qui tient lieu dans la sphère d'actions particulière de l'aide au développement ou plus spécifiquement, dans l'environnement de l'APD est nécessairement un projet de développement. Néanmoins, il faut préciser, ici, qu'un projet de développement est généralement constitué d'un projet d'ingénierie, de construction, d'éducation, d'informatique, etc. De fait, les principaux secteurs d'activité des PAPD sont (en ordre alphabétique) : agriculture, communication et « télécom », développement social, développement urbain, éducation, énergie, environnement, hydraulique et assainissement, mines, réforme et gouvernance, santé – nutrition et population et transport. C'est le cas du précepte qui différencie le requin du poisson. Le requin est un poisson, mais le poisson n'est pas un requin. Ainsi, le projet d'ingénierie (d'informatique, d'éducation, etc.) peut être un projet de développement, au sens où ce mémoire et l'aide au développement l'entendent, mais le projet de développement n'est pas forcément un projet d'ingénierie.

De la même façon, en faisant référence aux projets « classiques » et puisqu'ils sont fortement liés à l'innovation et au changement et qu'ils contribuent d'une façon ou d'une autre au développement d'une organisation, société, entreprise ou plus généralement d'un système social, tous les projets sont des projets de développement. Mais l'expression projet de développement désigne habituellement les projets qui sont réalisés dans les PED avec une aide bilatérale ou multilatérale.

Il convient donc, pour éviter toute confusion, d'agréger au terme projet de développement le terme *régional* ou encore *international* (Poulin, 1999). Toutefois, dans ce mémoire, par désir de concision, nous employons le terme projet de développement pour signifier projet de développement international.

Le projet de développement a ainsi un environnement qui le distingue des autres types de projet et ainsi sa définition propre. Le projet de développement s'inscrit sur la scène régionale ou internationale et est, la plupart du temps, une réalisation de collaboration entre différentes catégories d'acteurs (instances étatiques, États ou organismes privés originaires de ces États) engagés dans une perspective de recherche-action⁷⁹. Il vise un transfert de richesse (transfert de technologie, de compétences, de capitaux, etc.), généralement de la part de pays industrialisés ou de certains regroupements de ces pays, afin de venir en aide à un pays, une région ou un village à l'économie et au développement précaires⁸⁰. (Boutinet 2005, p.95 et 240).

Ces pays où l'on conduit des projets de développement, tels ceux pour lutter contre la pauvreté, sont ces pays où l'économie est rendue précaire, les PED (et les pays en émergence). Bien que cette précarité découle de plusieurs et différentes raisons, ces dernières tendent souvent à converger. Cette convergence est décrite par Boutinet (2005, p.240-241) :

⁷⁹ La recherche-action est une méthodologie de recherche scientifique fondée par Kurt Lewin. Elle propose un ensemble de techniques de recherche qui permettent de réaliser des expériences réelles dans des groupes sociaux naturels. Ces techniques sont fondées sur l'idée que dans le cadre de l'expérimentation sociologique, la recherche et l'action peuvent être unifiées au sein d'une même activité. Réf. : Wikipedia (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Recherche-action>)

⁸⁰ Nous définissons cette *précarité* un peu plus loin dans le texte.

[...] conditions climatiques de plus en plus difficiles, notamment à cause d'un cycle imprévu d'années de sécheresse, démographie galopante non maîtrisée, stimulée au contraire par une mortalité infantile en baisse et une certaine avancée dans les mesures de protection sanitaire, dégradation des termes de l'échange rendant problématique la commercialisation des matières premières de ces pays, occidentalisation inadaptée des structures politiques, scolarisation et urbanisation mal gérée [...] dans un certain nombre de cas un encadrement idéologique de type politique ou religieux inhibant toute perspective de créativité.

2.3.1.6 LA STRUCTURE DES PAPD

Le PAPD est généralement géré par une équipe de projet délocalisée et quasi autonome de son ministère de tutelle. Cette équipe nationale est composée parfois de ressources humaines (fonctionnaires) provenant dudit ministère ou d'autres organismes ou agences gouvernementales, d'autres fois elles proviennent du secteur privé, d'organisations non gouvernementales ou encore, de départements de coopération internationale. Sa composition dépendra du type de projet. Par exemple, on retrouvera souvent des institutions universitaires ou collégiales pour les interventions en éducation et des institutions hospitalières pour les projets de santé, nutrition ou d'hygiène (Rondinelli, 1983 et Diallo et Thuillier, 2002-b).

Il est important de noter que ces équipes de gestion ne produisent rien de tangible. Ce ne sont pas elles qui produisent les extrants, mais doivent tout mettre en œuvre pour qu'ils se réalisent. Leurs principales activités se résument donc à gérer les processus administratifs tels la passation des marchés, l'attribution des contrats, l'organisation et le contrôle des activités de production des bureaux d'études, des sous-traitants, des consultants, etc. tout en respectant les conditions des processus transactionnels réglementés et codifiés par les bailleurs de fonds, qu'ils soient multilatéraux ou encore bilatéraux. Ces exigences, de la part des bailleurs de fonds, ont pour objectif de garantir un minimum de rigueur et de transparence dans la gestion des activités (Diallo et Thuillier, 2002-b).

Dans cette perspective, si on l'accepte, on peut alors considérer le PAPD comme une « sur-structure temporaire » (pour reprendre l'expression de Diallo et Thuillier (2002-b)) qui cherche à mettre en relation et à organiser les différents acteurs du projet dans le seul but de réaliser les extrants prévus et ce faire en (facilitant) les encadrant politiquement et légalement et en protégeant leurs actions contre des imprévus éventuels endogènes et exogènes⁸¹. Ainsi, les firmes et autres parties prenantes internationales soumissionnaires se verront, entre autres, protégées des risques de transferts (financier, techniques et de personnes), des risques sur les opérations locales et à ceux liés à la propriété et au contrôle de l'entreprise, qui nuisent généralement à leur développement dans les PED (Verna, 1989, p.43; et Diallo et Thuillier, 2002-b).

2.3.2 LA NOTION DE GESTION DE PROJET

Si le projet se pratique sous les Pharaons ou avec Vauban⁸², il n'est pas encore un modèle de gestion. C'est seulement dans la seconde moitié du XXe siècle que la gestion de projet se détache d'autres formes d'activité et qu'elle est identifiée, valorisée et diffusée pour elle-même. Elle est devenue un modèle de gestion. (Garel, 2003).

2.3.2.1 L'HISTORIQUE DE LA GESTION DE PROJET

« Although some may argue that the construction of the Tower of Babel or the Egyptian pyramids were some of the first "projects", it is probable that caveman formed a project to gather the raw material for mammoth stew. It is certainly true that the construction of the Boulder Dam and Edison' invention of the light bulb were projects by any sensible definition. Modern project management, however, is usually said to have begun with the Manhattan Project » (Meredith et Mantel, 2002, p.8).

⁸¹ Nous définissons ces termes dans la section : Facteurs endogènes et exogènes.

⁸² Sébastien Le Prestre, seigneur de Vauban (1633 - 1707) était un ingénieur et architecte militaire français de Louis XIV au XVII^e siècle. Expert en poliorcétique, il donna au royaume de France «une ceinture de fer» et fut nommé maréchal de France par Louis XIV. (réf. : Wikipédia, mars 2007). Il fut aussi -- et c'est moins connu -- l'auteur de travaux et de réflexions qu'il nommait ses « oisivetés » (il en avait pourtant peu...) et qui portaient notamment sur l'économie agricole de sa région (l'Yonne) et sur la réforme des impôts du royaume. Ce dernier « pamphlet », visionnaire fut d'ailleurs assez mal accueilli par le roi...

La gestion de projet s'est fait une notoriété avec les grands projets de construction publics ou privés. Souvent on fait référence aux pyramides égyptiennes ou encore aux cathédrales gothiques pour en situer l'émergence (Condor et Hachard, 2007).

Mais c'est plus exactement dans les années 1940-1950, grâce au concours de l'industrie de l'armement et à sa course à la *bombe* que la gestion par projet serait née. De fait, cette dernière fut utilisée pour la première fois pour la réalisation du projet « Manhattan » (« Manhattan Project »)⁸³. C'est donc en pleine Seconde Guerre mondiale, en 1941, que le projet fut entrepris pour rendre la bombe atomique opérationnelle. En ce temps, on souhaitait battre les Allemands dans une course contre la montre. Il fallait alors faire vite. On supprima donc tout contrôle (contrainte) hiérarchique et donna plein pouvoir et tous les moyens possibles à l'équipe du projet Manhattan (Boutinet, 2005, p.221). « La vision taylorienne "un homme/une tâche" s'enrichit pour devenir "une équipe/une mission" » (Lagrange, 2007)⁸⁴.

La gestion par projet se veut être (*sic*) un mode original de gouvernement qui vise à déterminer les meilleures conditions dans l'implantation d'une innovation au sein d'un ensemble organisationnel [...] Au lieu de faire transiter l'innovation en cause par la hiérarchie, on la confie directement à une équipe autonome, qui aura la plus large latitude pour intégrer cette innovation aux secteurs concernés de l'entreprise. (Boutinet, 2005, p.220-221).

C'est seulement par la suite, lors d'une autre course contre la montre, celle de la conquête de l'espace, cette fois contre le bloc soviétique, et particulièrement avec le concours de la NASA et à travers son propre développement, que s'est développée

⁸³ C'est suite à une lettre d'Einstein datée du 2 août 1939 (copie de cette lettre sur Wikipedia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:Einstein_Szilard_p1.jpg) et adressée au président américain Roosevelt que ce dernier prend connaissance que les Allemands sont sur le point de créer une bombe d'une énergie dévastatrice encore inconnue de l'Homme : « ... des bombes d'un nouveau type et extrêmement puissantes pourraient être assemblées. »

⁸⁴ Source disponible en ligne : <http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article183&artsuite=2>

la gestion de projet (par exemple, les projets Polaris⁸⁵ (projet qui donna naissance au PERT⁸⁶) et Appolo⁸⁷) (Boutinet, 2005, p. 221).

Boutinet (2005, p.229-230) fait une distinction claire entre la gestion *par* projet et la gestion *de* projet :

[...] la gestion de projet privilégie davantage l'objet sur lequel porte le projet; la gestion par projet au contraire utilise le projet comme méthodologie appropriée pour introduire dans la gestion d'un ensemble organisationnel les changements souhaités.

Malgré que ce soit la gestion par projet qui a premièrement vu le jour et fait ensuite naître la gestion de projet, bien que la chose soit plutôt rare, elle n'utilise pas nécessairement cette dernière comme outil de gestion dans sa structure.

Il est intéressant de remarquer que, tout comme ce fut le cas pour l'aide au développement, la gestion de projet est elle aussi née de la guerre et que la Guerre Froide fut aussi le facteur de son accélération, son enzyme. Ce qui prouve une fois de plus qu'« à quelque chose malheur est bon »⁸⁸...

2.3.2.2 LA DÉFINITION DE LA GESTION DE PROJET

La maîtrise de ces processus uniques et parfois très complexes que sont les projets suppose la mise en œuvre d'un management spécifique. L'ouvrage de Roger Declerck, Pierre Eymery et Maxime Crener (1980) marque une étape dans la littérature en management, en distinguant clairement les notions d'opération et de projet et donc, en affirmant la spécificité du projet. (Garel, 2003, p.77).

⁸⁵ Le projet de réalisation de missiles à ogive nucléaire Polaris par la marine américaine. Le projet POLARIS, avec 250 fournisseurs, 9000 sous-traitants, prévoyait 7 ans de réalisation. L'utilisation du PERT a permis de ramener la durée globale de réalisation du projet de 7 à 4 ans.

⁸⁶ Le PERT (Program Evaluation and Review Technic) : La méthode PERT a été développée à l'instigation du gouvernement américain qui dans les années 60 désirait développer très rapidement des missiles stratégiques lancés à partir de sous marins en plongée (missiles Polaris).

⁸⁷ Le projet américain Apollo est celui qui était destiné à permettre à l'Homme de marcher sur la Lune puis d'en revenir. Il a été lancé par John F. Kennedy le 25 mai 1961.

⁸⁸ Proverbe français

Son objectif peut se résumer à produire plus vite, mieux et sous contrainte budgétaire (Berkun, 2006 ; Gray et Larson, 2007 ; Project Management Institute, 2004)⁸⁹. La gestion de projet vise de faire en sorte que ce qui a été conçu dans l'imaginaire soit effectivement traduit en réalité palpable. Elle doit donc gérer ce qui peut être considéré comme une projection dans le futur (Condor et Hachard, 2007).

Ainsi, la réalisation d'un projet est une traduction de l'intention. Et la traduction ne se fait jamais sans une certaine trahison (tel que noté par l'auteur, c'est en partie dans cette trahison que se réfugie l'échec de tout projet, donc la forte présence de l'incertitude et du risque), qu'elle soit délibérée ou non (Boutinet, 2005, p.287). La gestion de projet est ainsi davantage un outil de gestion et de traduction qu'un outil de la conception (Schmitt et Bayad, 2005 ; Schmitt, 2006)⁹⁰ « même si certains outils comme le cahier des charges fonctionnel laissent penser qu'il vise aussi à clarifier les contours du projet » (Condor et Hachard, 2007).

Peu importe où commence la gestion de projet, elle vise à organiser et structurer l'action collective dans un environnement où la technicité, la complexité, l'incertitude, le risque et le nombre d'intervenants sont importants. Comme les risques y sont nombreux, variés et peu simples à identifier et qu'un seul individu n'est pas en mesure de tout prévoir, la réunion de plusieurs expertises est indispensable. La gestion de projet a donc pour fonction de réunir une équipe, de planifier les tâches, de piloter le projet, de gérer les risques, de gérer les coûts et de faire en sorte que le client soit satisfait (Condor et Hachard, 2007).

⁸⁹ In Condor et Hachard, 2007

⁹⁰ *Ibid.*

Le PMI définit la gestion de projet comme étant :

L'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants (PMI, 2004)⁹¹.

Dans cette dernière définition, on fait bien état d'une quatrième dimension, *satisfaction*, aux trois contraintes classiques (temps, qualité, coût) telles que mentionnées plus avant. Ainsi, la gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en respecter les exigences et d'obtenir la satisfaction du client. Elle est accomplie par l'utilisation de processus tels que le groupe de démarrage, de la planification, de l'exécution, du contrôle et de la clôture (réf. : figure 2.2). Ces groupes de processus, comme ils ne sont pas des événements discrets et uniques, se chevauchent tout au long des différentes phases du projet (réf. : figure 2.3).

Figure 2.2 : Lien entre les groupes de processus d'une phase⁹²

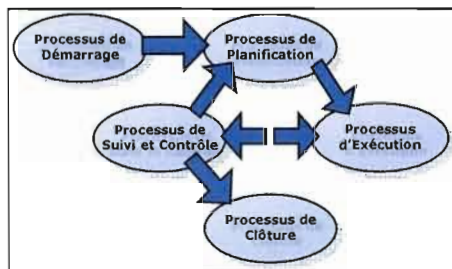
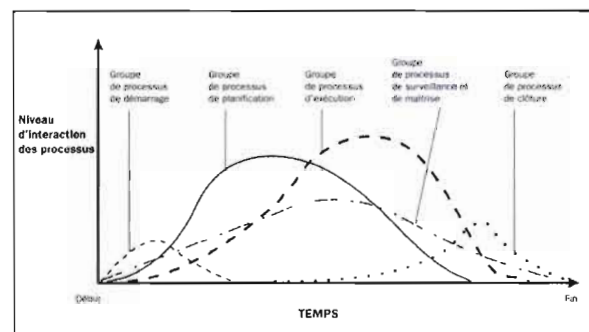


Figure 2.3 : Chevauchement des groupes de processus d'une phase⁹³



⁹¹ *Ibid.*, p.7

⁹² Source : adaptée de la figure 3.1 du PMBOK, 2000, p.31.

⁹³ Source : figure 3.2 du PMBOK, 2000, p.31.

Le but de la gestion de projet est d'assurer (faciliter) la réussite⁹⁴ du projet. Or, la seule et simple utilisation des outils et méthodes de la gestion de projet n'est pas suffisante pour parvenir à cette fin. Et, évidemment, la seule connaissance du PMBOK du PMI, si bien qu'elle soit parfaite, ne peut pas non plus la garantir. D'autres connaissances, outils et processus sont nécessaires pour ce faire et encore bien des qualités et compétences de la part du coordonnateur de projet⁹⁵ (et de son équipe), et c'est davantage vrai pour le projet de développement international, compte tenu de sa jeune et modeste littérature et de l'indifférence du PMBOK à son endroit.

Toutefois, parce qu'après tout un projet de développement demeure un projet, nous nous servons du cadre de la gestion de projet présenté par le PMI à travers son PMBOK pour délimiter celui de notre travail. Ce faisant, nous nuancerons ou préciserons, si besoin est, certains points avec l'aide de la littérature scientifique. C'est donc à travers ce cadre que nous introduisons le risque et sa gestion pour ensuite en venir avec la notion de succès de projet.

2.3.2.3 LE CADRE DE LA GESTION DE PROJET

Les vrais hommes de progrès sont ceux qui ont pour point de départ un respect profond du passé.

(Ernest Renan, non datée)

L'essentiel dans l'éducation ce n'est pas la doctrine enseignée, c'est l'éveil.

(*Ibid.*, 1883)

Nous ne privilégions pas particulièrement les enseignements et façons de faire du PMI et de son PMBOK, du moins en ce qui concerne la gestion des projets de développement. Ce n'est d'ailleurs pas son but actuel. Il est toujours davantage

⁹⁴ Nous verrons plus loin (Section : LE SUCCÈS, SES CRITÈRES ET SES FACTEURS) ce qu'on entend par réussite (succès).

⁹⁵ Nous utilisons le terme coordonnateur de projet tout comme nous pourrions utiliser celui de chef, leader, directeur, chargé, gestionnaire ou responsable de projet. Nous définissons ce qu'on entend par coordonnateur dans la sous-section : LES PARTIES PRENANTES CLEFS DU PAPD.

orienté vers la gestion des projets « classiques ». Toutefois, parce qu'il est une référence notoire en gestion de projet, nous en tenons compte. Et de manière à alléger le texte nous présentons l'énumération et la description des neuf disciplines de la gestion de projet qu'il préconise en annexe (*voir* Appendice B, Section B3).

Dans cette section, nous présentons, dans l'ordre, les phases et cycle de vie du projet, les acteurs et parties prenantes du projet, les influences organisationnelles, et les compétences majeures en gestion. La section sur le risque et sa gestion suivra celle sur les influences socio-économiques et environnementales qui concluent le présent cadre.

2.3.2.3.1 Le Cycle de vie de projet

The life cycle is the only thing that uniquely distinguishes projects from non-projects

(Patel et Morris, 1999)⁹⁶

Afin de faciliter et d'assurer une meilleure gestion d'un projet, comme ce dernier est une entreprise nouvelle et unique, donc inscrit dans un contexte d'incertitude, on en décomposera sa création (identification, conceptualisation, planification, réalisation) et son transfert (livraison) au client (demandeur, bénéficiaire, commanditaire...) en différentes phases qui composeront le cycle de vie de projet. La gestion de projet se déroule dans un environnement plus large et plus vaste que la simple réalisation des extrants (PMI, 2000, p.11).

C'est probablement parce que la littérature sur le cycle de vie de projet est abondante que l'on n'a pas encore de consensus quant à son découpage, à sa nomenclature et à la définition de ses phases. On retrouve donc beaucoup de modèles et avec des noms de phases similaires, de produits livrables demandés semblables, mais dont peu sont identiques (PMI, 2000, p.13). Cette diversité

⁹⁶ In Wideman, 2003

pourrait s'expliquer par les nombreux et différents types de projets. Meredith et Mantel (2002, p.9) comparent le projet à une entité organique parce qu'il a aussi un cycle de vie. Et, tout comme les entités organiques, il y a plusieurs types de projets et d'environnements de projet et donc de comportements et encore de modèles les définissant.

De fait, les modèles représentant le cycle de vie de projet seront distincts s'il s'agit d'un projet industriel, de construction, de développement de logiciels, de recherche et développement de produits pharmaceutiques, militaires et encore, d'aide publique au développement et sans oublier, selon la nation (voire culture) dans lequel il s'inscrit. En Amérique du Nord, lors de la phase opérationnelle, notre façon de faire consiste en une continuation de perfectionnement ou d'amélioration de produit, suite aux recommandations des clients et utilisateurs, une fois le produit arrivé sur le marché. Cette façon de faire différerait considérablement de celle des Japonais. En ce sens, que ce type de raffinement se ferait plutôt durant la phase de développement du projet. Ce qui expliquerait pourquoi les Japonais ont généralement tendance à consacrer plus de temps et d'efforts dans la phase *développement*⁹⁷ et moins dans les phases *réalisation* et *opérationnelle* que les industriels québécois (O'Shaughnessy, 1992, p.20).

La littérature présente des cycles de vie de projet dont certains ont trois, d'autres, les plus fréquents, quatre et cinq phases, et d'autres davantage. O'Shaughnessy et Grandmont (1990)⁹⁸ en ont douze (12). Celui auquel nous faisons référence, celui présenté par Boutinet (2005, p.224) en possède quatre (4) : phase de conception ou de définition; phase d'organisation ou de planification; phase opérationnelle ou d'exécution; et phase d'achèvement ou d'évaluation.

⁹⁷ Les trois phases fondamentales du cycle de vie de projet de Grandmont et O'Shaughnessy (1990, *In* O'Shaughnessy, 1992) sont : Développement; Réalisation; et Opérationnelle. Respectivement, chacune d'elles est composée de quatre, trois et cinq sous-phases distinctes.

⁹⁸ *In* O'Shaughnessy, 1992

En annexe (*voir* Section B4, Figures B.4, B.5, B.6, B.7 et B.8), nous présentons cinq (5) exemples de différentes représentations de cycles de vie de projet élaborées par divers auteurs et organisations.

2.3.2.3.2 Le Cycle de vie du PAPD

Le modèle de cycle de vie des projets de l'aide publique au développement tel que vu par l'équipe de gestion de projet de l'agence gouvernementale de tutelle, s'il en existait un, différerait sûrement de ceux présentés en annexe (*voir* Section B4, Figure B.4 à B.8) et par la littérature ou par les organisations internationales, telles les Banques de développement internationales (Banque mondiale, BID, BAfD, BAsD...). De fait, lorsque l'accord de crédit est signé, donc dès la phase d'exécution (ou d'implantation) du projet, le gestionnaire de projet (et son équipe) doit généralement se faire une idée de ce qu'est le projet, à partir des nombreux et souvent complexes documents officiels. Que très rarement (pour ne pas dire jamais), il n'a participé à la définition du problème, au choix et à la définition de la solution pour y répondre, si ce n'est qu'à la planification opérationnelle qu'il devra faire (ou s'assurer qu'elle sera convenablement faite) après avoir compris et fait siens la définition du projet, les résultats (à court et moyen terme) à produire, les contraintes à respecter telles les contraintes classiques (TQ\$), et dans quels ordre et proportion faudra-t-il les respecter, c'est-à-dire quelle sera les contraintes prioritaires (T-Q-\$, T-\$-Q, Q-\$-T, Q-T-\$, \$-T-Q ou encore \$-Q-T?). Sans compter qu'il devient non seulement responsable et imputable des extrants à produire, mais aussi de l'atteinte du but (effet) que ces derniers devront provoquer dans l'environnement (par exemple, changement de comportement ou encore amélioration de situation de certaines parties prenantes (bénéficiaires, utilisateurs...)) (Wideman, 2002)⁹⁹.

⁹⁹ Source disponible en ligne : <http://www.maxwideman.com/issacons3/iac1379/sld006.htm>

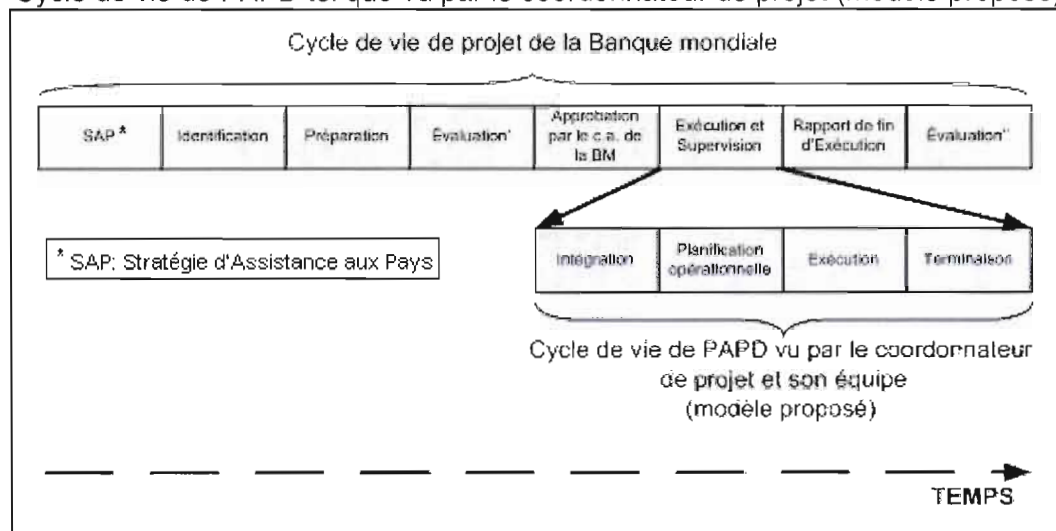
« Good project management, started early in the project development process, could solve most of its problems. But the basics of the interaction between the financing institution and the host government make it difficult to apply good project management. The financing institution is often solely involved in the process of project identification and development, with the result that the local stakeholders felt left out. The World Bank often requires the host government to set up a project implementation unit, which is a matrix organization. However, they give the local authorities no information of help on what is necessary to make the difficult matrix organization work. The local project manager is left with full responsibility and very little authority over the resources needed to implement the project. Finally, the government and the personnel are reluctant to set up a project manager until the foreign funding is completely approved, meaning a year or more may be lost during which local advanced planning could have been started » (Youker, 1999).

De plus, fort souvent, les indicateurs que les agences multilatérales leur demande de suivre ne sont pas bien compris et pour peu qu'ils le soient, les acteurs locaux ont peine à mettre en place un système de suivi convenable qui puisse s'inscrire dans leur réalité, sur leur terrain (par exemple : zones (quartiers) trop dangereuses et système/service inexistant ou impraticable pour y prendre des mesures/appréciations) (Brilleau, 2003, p.11).

Un décalage important existe donc entre les systèmes préconisés par les bailleurs de fonds de l'APD (ou ceux normatifs de la littérature) et la réalité de l'équipe de gestion de projet des gouvernements emprunteurs.

Pour pallier à cela, nous proposons un modèle de représentation des phases du cycle de vie de projet qui se rapproche davantage de la réalité des gestionnaires de l'APD, et qui s'intègre à celui de la Banque mondiale (voir Figure 2.4).

Figure 2.4 :
Cycle de vie de PAPD tel que vu par le coordonnateur de projet (modèle proposé)



Intégration représente la phase durant laquelle le coordonnateur de projet et son équipe intègrent le projet et assimilent les nombreux et complexes documents officiels. Elle remplace la phase d'*Identification* que l'on retrouve habituellement dans le cycle de vie des projets « classiques ». *Planification opérationnelle* représente la phase où l'équipe de projet définit les activités à faire pour atteindre les objectifs du projet (comme les extrants à produire et le but à atteindre, la définition et l'implantation de la gestion des risques, la définition et l'implantation d'un système de suivi-évaluation et la façon dont il faudra suivre les indicateurs, etc.) Et les phases subséquentes, *Exécution* et *Terminaison*, sont similaires et correspondent aux deux dernières phases du modèle *classique* à quatre phases.

2.3.2.3.3 La Notion de parties prenantes

Dans leur travail de synthèse, Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 858) présentent et analysent vingt-sept définitions des parties prenantes prises de la littérature scientifique, étalées sur une période allant de 1963 à 1995. (Cazal, 2005).

Selon ce dernier auteur, il existe une grande diversité d'acceptions et une forte hétérogénéité de ces définitions selon l'obédience et les inclinations des chercheurs

(sciences sociales, sciences de gestion, sciences politiques, relations internationales, affaires commerciales...). Mais, tout de même, elles évoquent les parties prenantes comme étant généralement caractérisées par leurs intérêts (« stakes »), leurs buts ou objectifs, liés de manières diverses au projet¹⁰⁰. Quelquefois, les auteurs indiquent uniquement qu'elles retirent des avantages ou des inconvénients de leurs relations avec le projet (Cazal, 2005).

Bien qu'aucune définition ne semble tenir le consensus, le PMI (2000, p.16) en a arrêté une. Il définit une partie prenante à un projet comme étant une personne ou un groupe de personnes (telle une société) activement impliquée dans le projet ou dont les intérêts peuvent être affectés de façon positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement du projet. C'est la définition « large » acceptée et utilisée par Freeman (1983, p.91). Sa définition « étroite » étant : « tous groupes ou individus qui sont nécessaires à la survie et la réussite de l'entreprise [voire projet]. » Traduction libre de Freeman (1983, p.91).

Pinto (2000, p.89) amène une nuance dont nous nous servons pour préciser la définition du PMI et la « large » de Freeman. Il fait appel au sentiment de perception de la partie prenante :

« We must understand that other departments, including project stakeholders, are not likely to offer their help and support of the project unless they perceive that it is in their interests to do so. »

Par conséquent, il est logique de penser qu'une partie prenante qui se perçoit comme pouvant être affectée (positivement ou négativement) par le projet, même s'il en est en fait tout autrement, agira de la même manière qu'une partie prenante dont les intérêts peuvent être réellement affectés par le projet. Nous proposons donc d'apporter une nuance à la définition du PMI pour faire état de cette perception et suggérons de la composer ainsi :

¹⁰⁰ Dans son article, Cazal fait plutôt référence à l'entreprise qu'au projet. Par sa définition, le terme et la signification de *partie prenante* étant les mêmes pour une entreprise comme pour un projet. Ainsi, dans cette partie, nous substituons le terme *entreprise* de Cazal pour le remplacer par *projet*.

Une partie prenante est une personne (ou un groupe de personnes) ayant la perception d'une éventuelle modification de ses intérêts par l'exécution ou l'achèvement du projet.

Ainsi, on inclut à la fois les parties prenantes activement impliquées dans l'environnement du projet et pouvant influencer sur lui (sur son exécution ou son achèvement) et celles (directement ou indirectement impliquées) qui ont l'impression que leurs intérêts ou avoirs seront éventuellement modifiés par lui. Même si ce n'est pas le cas, ces dernières devront être considérées comme des menaces ou des opportunités pour le projet car elles pourraient agir, respectivement, comme des adversaires ou des alliés pour l'équipe de projet.

Dans des projets de grande envergure, tels ceux des PAPD, plusieurs parties prenantes entrent en jeu et influencent (positivement ou négativement et directement ou indirectement) le projet et ses résultats. L'équipe de projet doit donc les identifier et déterminer leurs besoins afin de bien les gérer et ainsi à favoriser le succès du projet (PMI, 2000, p.16).

Plus les projets sont de grande envergure, plus leurs réalisations nécessitent de multiples ressources humaines, mais aussi matérielles, financières, intellectuelles, etc. Ces dernières influencent le projet et ses résultats, fortement ou faiblement et directement ou indirectement. Et il devient aussi plus difficile pour l'équipe de projet d'en identifier toutes les parties prenantes (PMI, 2000, p.16).

Les problèmes liés à l'identification des parties prenantes mènent à l'élaboration de nombreuses classifications. La composition de ces classifications relève premièrement d'une catégorisation, qui nous permet de dire qui ou quoi (personne ou groupe de personnes) constitue une partie prenante et deuxièmement, d'une hiérarchisation permettant ainsi de prioriser et de sélectionner, après les avoir identifiées, celles qui sont importantes (Cazal, 2005).

Il est possible de classifier les parties prenantes selon des oppositions qui les distinguent (Cazal, 2005) :

- leur nature : interne (équipe de projet, directeur de projet...) ou externe;
- leurs intérêts : économiques ou sociaux, matériels ou symboliques;
- leurs relations avec le projet : contractuelles ou non-contractuelles, volontaires ou non volontaires;
- leur portée : locale, nationale ou internationale; et
- leur contribution : ressources, capitaux, actifs plus ou moins tangibles

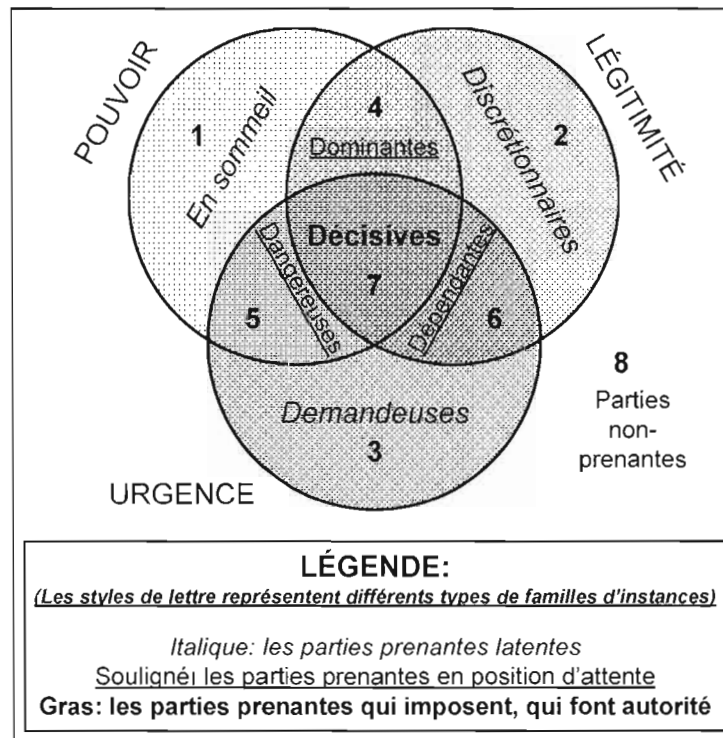
« Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent [...] une théorie intégrée de l'identification et de la prégnance des parties prenantes. Trois critères, issus de leur revue de littérature, permettent de différencier les parties prenantes en termes de pertinence » (Cazal, 2005):

- le pouvoir : capacité d'influence sur l'entreprise ;
- la légitimité : perception ou présomption des actions d'une entité comme désirables ou appropriées selon certains systèmes de normes ou de valeurs sociales ;
- l'urgence : caractère pressant des demandes qui émanent des parties prenantes, obligation pour le coordonnateur et l'équipe de projet d'y répondre dans des délais acceptables.

Nous apprécions particulièrement la dernière dimension, *urgence*, qui donne un caractère plus dynamique au modèle que les autres présentés par la littérature. Ces attributs des parties prenantes, qui peuvent être changeants dans le temps, peuvent aussi être représentés selon différents degrés. Les parties prenantes peuvent être plus ou moins conscientes de leurs attributs. « Mitchell *et al.* y voient des phénomènes perceptuels socialement construits » (Cazal, 2005). Nous présentons la figure suivante (Figure 2.5 : Classification des parties prenantes selon leurs attributs¹⁰¹) et la commentons, car elle nous semble appropriée pour le type de projet qui concerne ce travail.

¹⁰¹ Source : Adaptée de Mitchell, Agle et Wood, 1997. In Cazal 2005

Figure 2.5 :
Classification des parties prenantes selon leurs attributs



On peut y distinguer quatre familles distinctes d'instances :

- les parties prenantes qui font autorité :
 - les groupes réunissant les trois critères (ceux de la zone #7) représentent les parties prenantes critiques (les décisives), celles auxquelles il devient vital pour le projet de les prendre en considération, puisqu'elles sont à la fois dotées de pouvoir légitime à l'égard du projet et que leurs demandes présentent un caractère pressant qui ne peut être différé;
- les parties prenantes en position d'attente :
 - les groupes réunissant deux des trois critères (ceux des zones #4, 5 et 6) représentent les parties prenantes en attente (respectivement, les dominantes, dangereuses et les dépendantes). Ce sont celles avec des potentiels auxquels il ne manque qu'un attribut pour s'imposer auprès du projet. Elles demeurent toutefois encore assez actives à l'égard du projet et entretiennent des relations soutenues avec lui et requièrent de sa part, évidemment, un traitement approprié;
- les parties prenantes latentes :

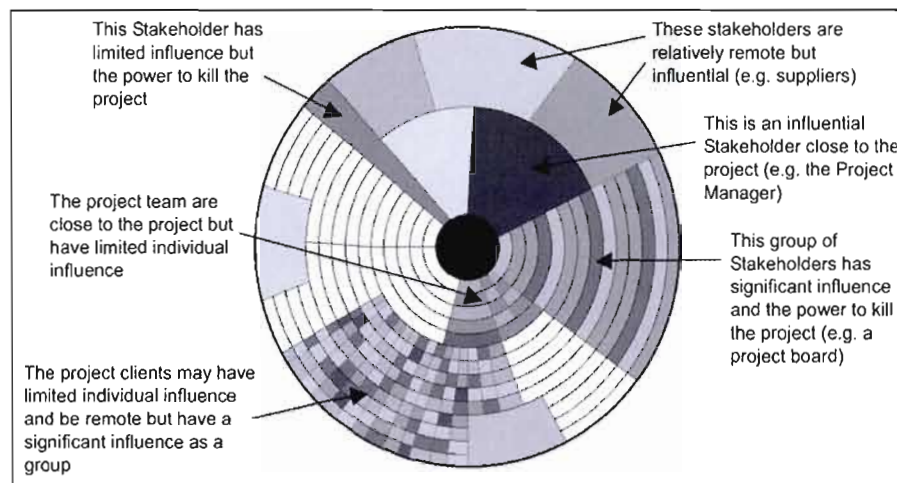
- les groupes n'ayant qu'un seul critère (ceux des zones #1, 2 et 3) représentent les parties prenantes latentes (respectivement, celles en sommeil, les demandeuses et les discrétionnaires), celles, sans être négligeables, dont leur prise en compte n'est pas prioritaire. Mais, comme les attributs sont variables et évolutifs dans le temps, elles constituent une menace ou une opportunité potentielle pour le projet. Sans être prioritaires, elles doivent toutefois être surveillées par le coordonnateur et son équipe tout au long du projet;
- les parties non prenantes :
 - l'absence de tous les critères positionne le groupe des parties prenantes (celui de la zone #8) identifiées comme des parties *non prenantes* au projet.

Une autre représentation (voire outil) que nous apprécions est celle de Bourne et Walker (2005) : « stakeholder circle ». Celle-ci donne une plus grande dynamique à l'identification des parties prenantes et à leur positionnement face au projet et nous semble beaucoup plus complète.

Or, puisque cet outil est relativement complexe, quoique complet, et plutôt laborieux à commenter et puisque nous souhaitons alléger le texte et que la gestion des parties prenantes n'est pas l'objet direct de notre étude et parce que nous pensons qu'il soit bénéfique pour le lecteur de s'y sensibiliser, nous le présentons et nous limitons à une description sommaire:

« Key elements of the stakeholder circle are: concentric circle lines that indicate distance of stakeholders from the project or project delivery entity; patterns of stakeholder entities that indicate their homogeneity, for example a solid shade indicates solidarity while shading or patterning can indicate heterogeneity in presenting an interest; the size of the block, its relative area covered of the circle, indicates the scale and scope of influence; and the colour density can indicate the degree of impact » (Bourne et Walker, 2005).

Figure 2.6 : « Stakeholder circle » de Bourne et Walker (2005)



2.3.2.3.4 Les Parties prenantes clefs des PAPD

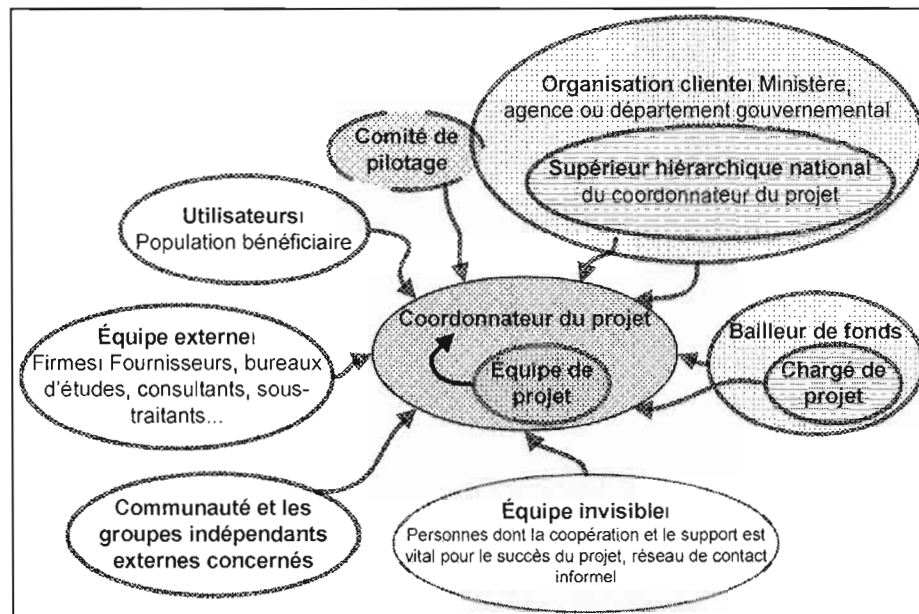
Selon l'outil de classification (et de hiérarchisation des priorités) choisi et utilisé, il devient plus aisé, car plus méthodique, d'identifier les différents groupes (et leur importance) de parties prenantes. Pour l'objet qui concerne cette étude, bien que les PAPD impliquent et influencent de nombreuses parties prenantes, nous nous limitons à celles dites de premier rang (Clarkson, 1995)¹⁰², soit celles dont le projet ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie ou, pour reprendre la nomenclature proposée par Cazal (2005), les parties prégnantes ou encore, celles se positionnant dans les zones #4, 5, 6 et 7 de la figure 2.5.

Nous utilisons une adaptation du schéma proposé par Walker (2003)¹⁰³ pour les représenter :

¹⁰² In Cazal, 2005

¹⁰³ In Bourne et Walker, 2005

Figure 2.7 : Modèle de parties prenantes dans les PAPD



Bien que la communauté de pratique (COP) fournisse une source significative et référentielle d'influence et d'appui dont les chefs de projet peuvent profiter, les membres de l'*équipe invisible* sont souvent ignorés (Bourne et Walker, 2005). Dans le contexte des PAPD, un exemple de partie prenante appartenant à ce groupe pourrait être les chefs de village (en Afrique) ou plutôt, tous leaders populaires, religieux ou politiques qui ont *siège* dans les régions (ou encore villes ou villages) des PED dans lesquels se déroule le PAPD. Ce sont des parties prenantes dont il est nécessaire d'avoir l'appui pour assurer le bon déroulement et le succès du projet (succès dans la gestion et dans le produit du projet)¹⁰⁴.

Dans cette dernière représentation, nous avons, en plus d'y avoir fait une traduction libre, rajouté les représentants des groupes Organisation cliente et Bailleur de fonds (décrits par Walker sous l'appellation de « Project sponsor ») (respectivement, Supérieur hiérarchique national et Chargé de projet), car ce sont eux qui communiquent directement avec le coordonnateur (et son équipe de projet), et nous avons aussi rajouté le groupe Comité de pilotage (Diallo et Thuillier, 2002-a). Nous

¹⁰⁴ Nous reviendrons plus loin dans sur le concept de succès.

avons représenté en pointillé le périmètre de ce dernier groupe, car il n'est pas toujours présent (utilisé) dans les PAPD. Ainsi, en plus du groupe de l'équipe invisible et de l'équipe externe (les firmes : bureaux d'étude, sous-traitants, consultants... (Diallo et Thuillier, 2002-b)) de Walker, nous avons les huit (7) parties prenantes principales des projets d'aide au développement décrites par Diallo et Thuillier (2004) :

- **Coordonnateur** est le pivot de l'ensemble et le responsable opérationnel. Souvent appelé, si tel est le cas, chef, responsable, chargé, gestionnaire, directeur ou leader de projet. Il est le responsable de la gestion du projet (PMI, 2000 p.16);
- **Chargé de projet (« task manager »)** est basé au siège de l'institution qui finance le projet (bailleur de fonds). Il supervise l'exécution du projet et s'assure que les procédures de l'institution soient bien respectées par le coordonnateur et son équipe de projet, le ministère de tutelle et le gouvernement hôte;
- **Supérieur hiérarchique national** est souvent un haut fonctionnaire, et parfois le ministre lui-même. Il fait autorité directe sur le coordonnateur. C'est celui qui autorise, signe, etc. les transactions ou les actes les plus importants du projet;
- **Équipe de projet** sont les membres de l'équipe de projet sous l'autorité directe du coordonnateur. Sans être considérés comme acteurs exogènes au projet, leur pouvoir d'influence est restreint. Mais, il reste tout de même assez important puisque les actions du coordonnateur deviennent limitées (voire impossibles) sans eux.
- **Comité de pilotage** est celui qui constitue l'interface avec l'ensemble de l'appareil institutionnel local concerné de près ou de loin par le projet. Son pouvoir face au projet est comparable à celui d'un comité d'administration (C.A.) dans une entreprise privée.
- **(Populations) Bénéficiaires (Utilisateurs)** sont ceux à qui le projet est destiné. En principe, ils devraient, en plus d'y collaborer, façonner le projet. Cependant, faute d'organisation et d'instances représentatives, ils ont finalement peu de pouvoir sur lui. On voit aussi apparaître, pour représenter ce groupe le terme client. Or, ce dernier terme porte souvent à confusion. Dans certains champs, client et utilisateur sont des synonymes, alors que dans d'autres, client fait plutôt référence à celui qui achète et utilisateur à celui qui utilise directement le produit du projet (PMI, 2000, p.16).
- **Communauté et les groupes indépendants externes concernés (public (ou l'opinion publique))** sont la population en générale et notamment les électeurs dont on veut avoir la faveur de son côté. D'où le caractère politique des PAPD.

- **Équipe externe (firmes)**, son pouvoir d'influence, sans être nul, est plus ou moins faible. C'est plutôt son pouvoir face au savoir-faire¹⁰⁵ qui est fort. C'est sur elle que s'appuie l'équipe de projet pour tout ce qui concerne l'expatrié technique.

Bien que nous ayons défini de façon claire et distincte chaque groupe de parties prenantes, il arrive parfois que leurs rôles et responsabilités se chevauchent. C'est vrai par exemple lorsqu'une société d'ingénierie assure le financement de l'usine qu'elle est en train de concevoir (PMI, 2000, p.16) ou, ce qui n'est pas rare, lorsque le bailleur de fonds fournit aussi de l'assistance technique à un PAPD et encore, lorsque le client devient synonyme de bénéficiaire.

2.3.2.3.5 Les Influences organisationnelles dans les PAPD

Les projets font habituellement partie d'organisations plus grandes qu'eux : société, agences gouvernementales, institutions de protection de la santé, organismes internationaux, associations professionnelles, et autres. Même lorsque le projet est l'organisation (coentreprises et partenariats), il sera toujours influencé par l'organisation qui l'a mis sur pied [ou le gère]. (PMI, 2000, p.18).

Chaque projet a son directeur, appelé coordonnateur de projet. Bien que parfois il puisse venir du secteur privé, la plupart du temps, c'est un fonctionnaire (voire, dans certains cas un, haut fonctionnaire) nommé par le ministère responsable dudit projet. Avec les membres de son équipe, des collaborateurs nationaux, il dirige les opérations pour la réalisation du projet (Diallo et Thuillier, 2002-a). Malgré qu'il n'ait pas participé à la planification tactique, soit la définition du but¹⁰⁶ (ou de l'effet) à atteindre (et évidemment pas non plus à la planification stratégique, soit la définition de la finalité à atteindre, le problème à résoudre), il n'en demeure pas moins que, rappelons-le, en plus d'être responsable et imputable de la réalisation et de la livraison des extrants selon les spécifications, délais et coûts initialement définis, il

¹⁰⁵ Nous définissons ce terme dans la sous-section suivante.

¹⁰⁶ Faisant, ici, référence aux différents niveaux d'objectifs à atteindre du projet selon la chaîne de résultats (intrants->activités->résultats immédiats->effet->impact) ou encore la méthode du cadre logique (intrants-extrants-but-finalité).

est aussi responsable et imputable de l'atteinte du but du projet. Ces responsabilités supposent une multitude de compétences, de savoir, de savoir-faire et de savoir-être au coordonnateur de projet.

2.3.2.3.6 Les Compétences du coordonnateur de PAPD

Les savoirs réfèrent à des connaissances culturelles ou disciplinaires de base (ex. : connaissance du monde, de la gestion, etc.); les savoir-faire réfèrent à des connaissances appliquées qui permettent la réussite du passage à l'acte dans une situation de gestion (ex. : s'adresser à des employés, planifier, etc.); les savoir-être réfèrent à des états de personnalité et à des capacités comportementales (ouverture au changement, *pro-activité*, ouverture à l'autocritique, capacité d'écoute des autres, etc.). Les savoirs s'acquièrent par une éducation de base, une formation spécialisée et une formation continue; les savoir-faire s'acquièrent par l'expérience, la formation pratique dans une spécialité et la formation continue; les savoir-être se trouvent déjà dans la structure de la personnalité et se développent ou se corrigent par l'acquisition de connaissances, la confrontation d'expériences et la réflexion encadrée. [...] La question d'un profil de compétences a peu retenu l'attention des chercheurs. La traduction même du terme semble controversée. La notion de « skill profile » réfère à l'ensemble des caractéristiques qui sont recherchées chez une personne pour un certain travail ou type de travail, soit l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être pertinents (Bourgault *et al.*, 2003, p. 234 et p. 235)¹⁰⁷.

Vignola (2004) a recensé par divers moyens¹⁰⁸ différentes compétences de chefs de projet à travers plusieurs articles de différents auteurs en gestion de projet et particulièrement en ce qui a trait à la fonction publique québécoise. Il constate que ce sont des compétences reliées au *savoir-être* qui sont les plus citées et les plus importantes pour les coordonnateurs de projet, par exemple les aptitudes de communication et le leadership. Nous avons mis en annexe un tableau (*voir* Section B4, Tableau B.3) présentant une synthèse de son analyse. Il ressort principalement

¹⁰⁷ In Vignola 2004.

¹⁰⁸ Il a analysée cinquante et une (51) descriptions d'emploi exigeant certaines compétences chez les coordonnateurs de projet pour la fonction publique au Québec de dix-huit (18) ministères et organismes, cinquante-trois (53) offres d'emploi (toutes sur Jobboom.ca) et à travers quatre-vingt-neuf (89) questionnaires remplis par soixante et onze (71) coordonnateurs de projet et dix-huit (18) gestionnaires chargés de l'embauche de coordonnateurs de projet du secteur public, parapublic, fédéral et du secteur privé.

des articles consultés par celui-ci que le chargé de projet doit avoir une très bonne connaissance de l'organisation (organigramme, processus, normes) qui « chapeaute » le projet, avoir des connaissances multidisciplinaires, posséder une sensibilité politique, maîtriser les méthodes et savoir utiliser les outils de la gestion générale et de la gestion de projet. Bien que le coordonnateur de projet agisse davantage comme gestionnaire que comme spécialiste de contenu, une connaissance de base du contenu du projet lui est indispensable. Il ressort aussi que pour le coordonnateur de projet, le leadership est une qualité nécessaire, mais non suffisante. La communication est la pierre angulaire d'un bon leadership et les habiletés en communication doivent se manifester sous plusieurs formes : orale, écrite, émotive, capacité d'écoute, de persuasion, de négociation, de détection et de résolution de conflits.

La littérature présente évidemment d'autres compétences dont le coordonnateur de projet doit faire preuve. Il doit aussi être apte à diriger¹⁰⁹, à résoudre des problèmes et capable d'influence sur l'organisation. Pour faire ce dernier, il incombe au coordonnateur de projet de bien connaître les structures formelles et informelles des *organisations* impliquées dans le projet. C'est-à-dire, comprendre la structure organisationnelle de l'organisation responsable du projet, celle du bénéficiaire, du bailleur de fonds, des partenaires, des sous-traitants, des fournisseurs, etc. Savoir influencer c'est comprendre et savoir utiliser les mécanismes du pouvoir¹¹⁰ et de la politique¹¹¹.

¹⁰⁹ Selon Kotter (1990, *In PMI*, 2000, p.24), bien que l'un ne va pas sans l'autre il y a une nette distinction à faire entre *diriger* et *gérer*. Pour ce dernier, *gérer* consiste à produire de façon régulière et constante les résultats attendus par les acteurs du projet alors que *diriger* consiste à établir les orientations (c'est-à-dire aussi bien développer que faire voir et valoir une vision pour l'avenir et les stratégies pour la réaliser) et former, motiver et inspirer une équipe (c'est-à-dire communiquer à l'équipe et la motiver à faire sienne cette vision par le geste et la parole pour outrepasser les obstacles faisant mur au changement nécessaire pour y parvenir.)

¹¹⁰ Pour Pfeffer (1992, *In PMI*, 2000, p.26), le pouvoir est la capacité potentielle d'influer sur les comportements, de changer le cours des événements, de vaincre les résistances et d'amener les intervenants à faire des choses qu'ils ne feraient pas normalement.

¹¹¹ D'après Eccles *et al.* (1992, *In PMI*, 2000, p.26), la politique se résume à obtenir une action collective d'un groupe de personnes qui peuvent avoir des intérêts tout à fait différents et qu'elle traite de la volonté d'utiliser de façon créative les conflits et le désordre.

Cependant, compte tenu de son pouvoir hiérarchique réservé et restreint aux membres de son équipe, qui lui ont été assignés (ou qu'il a lui-même choisi), le coordonnateur de projet se retrouve dans une situation délicate, car il ne peut faire preuve d'autorité formelle sur les autres parties prenantes, tels le chargé de projet (représentant du bailleur de fonds), son supérieur hiérarchique, le comité de pilotage, les partenaires (firmes), etc. « *The local project manager is left with full responsibility and very little authority over the resources needed to implement the project* » (Youker, 1999). Il aura alors besoin de recourir à d'autres types de pouvoir s'il veut influencer tous les acteurs à agir afin que « les choses se fassent ».

On retrouve dans la littérature des sciences sociales maintes déclinaisons, nomenclatures et définitions pour le terme pouvoir. Cependant, comme l'objet de ce travail ne porte pas sur l'influence que peut et doit exercer le coordonnateur de projet sur les parties prenantes du projet pour arriver à ses fins (les livrables et le but du projet) nous nous limitons à présenter en annexe un tableau (voir Section B4, Tableau B.4) définissant différents types de pouvoir auxquels le coordonnateur peut avoir recours.

2.3.2.3.7 Les Influences socio-économiques et environnementales

[...] les influences socio-économiques comportent un grand nombre de sujets et de problèmes. L'équipe de gestion de projet doit comprendre que les conditions du moment et les tendances dans ce domaine peuvent avoir des répercussions importantes sur son projet : un petit changement à ce niveau peut se traduire, habituellement avec un certain délai, par des bouleversements aux proportions cataclysmiques dans le projet lui-même. (PMI, 2000, p.6).

Dans cette partie, nous exposons brièvement quels sont les trois (3) catégories majeures des influences socioéconomiques et environnementales qui font généralement obstacle dans les projets selon le PMI (2000, p.26-27). Nous présenterons ensuite, grâce à d'autres auteurs, d'autres catégories d'influences qui ont cours dans les PAPD.

2.3.2.3.8 Les Normes et réglementations

Les projets sont souvent conduits selon certaines normes et réglementations bien connues. Mais parfois l'influence de ces dernières est inconnue ou incertaine. Dans ce cas, la gestion des risques doit en tenir compte.

On peut par exemple citer les réglementations du(des) bailleur(s) de fonds en matière de passation de marchés dans les PAPD. Que ce soit une passation de marché concernant des travaux, des fournitures ou encore, des consultants, chacun a ses normes et ses réglementations spécifiques. Malheureusement, ces procédures sont parfois mal comprises ou mal gérées par les coordonnateurs de projet. Ceux-ci, parce qu'ils ont ignoré (intentionnellement ou non) ces règlements, voient alors leurs actions (le projet) freinées, et donc retardées, par une *objection*, ou plutôt la non-venue de la « non-objection », de la part du chargé de projet représentant l'agence multilatérale qui finance le projet.

2.3.2.3.8.1 La Notion de « non-objection »

Le pays emprunteur est responsable de l'exécution du projet, ce qui inclut l'attribution et le suivi de l'exécution des marchés. Le bailleur, quant à lui, est généralement tenu par ses statuts de veiller à ce que le prêt soit consacré exclusivement aux objets pour lesquels il a été accordé. Celui-ci a, par conséquent, établi des procédures détaillées. Dans la pratique, les règles et procédures de passation des marchés à suivre pour un projet donné varient selon le profil¹¹² des pays demandeurs d'aide, les types de projet et les circonstances de l'espèce. (Banque mondiale, 2006).

¹¹² Les critères de sélection qui établissent le profil des pays demandeurs sont propres à chaque agence bailleurs fonds. Mais généralement, comme nous l'avons déjà vu, ils sont basés sur des indicateurs qui mesurent si le pays use de bonnes politiques fiscales, monétaires et commerciales. D'autres indicateurs sont souvent utilisés aussi pour mesurer la transparence dans la gestion des biens de l'État et la bonne gouvernance, la liberté d'expression des citoyens, les indices de corruption, etc.

Pour la Banque mondiale (2006), il y a quatre (4) considérations qui déterminent d'une façon générale le choix des conditions :

- a) la nécessité d'exécuter le projet, y compris la passation des marchés de fournitures et de travaux, dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité ;
- b) la volonté de la Banque mondiale, en sa qualité d'institution, de donner à tous les soumissionnaires répondant aux critères de provenance, qu'ils viennent de pays développés ou de pays en développement, les mêmes informations et des chances égales de concourir pour l'obtention des marchés de fournitures et de travaux qu'elle finance ;
- c) la volonté de la Banque mondiale, d'encourager les entrepreneurs et les fabricants du pays emprunteur ; et
- d) l'importance de la transparence dans la passation des marchés.

La « non-objection » signifie ainsi que l'agence qui finance le projet (par l'intermédiaire de son représentant, le chargé de projet) ne s'oppose pas à une activité de passation de marché nécessaire à la poursuite du projet par ce qu'elle respecte ses conditions. On notera que plusieurs étapes de la passation des marchés, allant de la formulation de l'appel d'offres (voire les termes de référence et les spécifications techniques) jusqu'à la signature du contrat, requièrent la *non-objection* du bailleur.

Plusieurs peuvent percevoir le terme *non-objection* comme un synonyme déguisé du terme autorisation. La distinction est que le bailleur de fonds ne peut pas « autoriser » une volonté (activité un choix) du pays emprunteur qui va dans le sens des besoins du projet, car ce ne sont pas ses argentés sinon ceux de ce dernier. L'agence bailleur de fonds ne peut que s'opposer (ou non) devant une volonté qui, par ses actions envisagées, peut ne pas respecter certaines contraintes prévues par le contrat du prêt, soit le respect de ses règles et ses procédures.

La Banque mondiale (2008) définit le document servant à la demande de non-objection ainsi: « Request for No Objection is a document to request from the Bank a written approval for a particular procurement process which has been or will be completed. »

2.3.2.3.9 L'Internationalisation et les influences culturelles

Sur le plan international, au-delà des contraintes dites *classiques*, d'autres contraintes peuvent restreindre le bon déroulement du projet tels les différents fuseaux horaires (difficulté de « rencontres » téléphoniques ou télévisuelles) et les décalages entre eux ressentis par ceux qui doivent les traverser (« jetlag »)¹¹³, les différents jours fériés nationaux et régionaux, les différentes politiques religions, mais surtout les cultures qui amènent bien souvent des sources de conflits entre les parties prenantes, de cultures différentes, d'un projet.

À titre d'exemple, mentionnons qu'un chargé de projet (« task manager ») hongrois, en poste à la Banque mondiale à Washington, peut très bien superviser un projet au Mali qui passe un marché de travaux à une entreprise chinoise...

« Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster » (Hofstede, non datée)¹¹⁴.

2.3.2.3.10 La Durabilité socioéconomique et environnementale

Les projets sont généralement planifiés et réalisés dans un certain contexte social, économique et environnemental. Pour cette même raison, ils sont influencés par ces différentes réalités et sont ainsi enclins à des conséquences souhaitées ou non qui peuvent être positives aussi bien que négatives. De plus, comme chaque projet amène un changement dans son environnement (social, économique et naturel (physique)), des dommages collatéraux peuvent surgir suivant les extrants, le but ou la finalité réalisés. Par exemple, comme le mentionne le PMI (2000, p.27), une route peut faciliter l'accès à une zone inhabitée, mais aussi provoquer la destruction de celle-ci...

¹¹³ Selon la NAZA, il semble qu'il faut une journée par heure de décalage pour récupérer son rythme normal et son énergie habituelle. Ainsi, une personne venant de Paris et arrivant à Montréal aura besoin de cinq (5) jours pour récupérer du décalage horaire (- 5 heures). Source disponible en ligne : http://www.routard.com/guide_dossier/id_dp/5/num_page/3.htm.

¹¹⁴ Source disponible en ligne : <http://www.geert-hofstede.com>.

Comme nous l'avons déjà mentionné, tout projet est une nouvelle expérience et par conséquent les incertitudes et risques qu'il abrite sont légion. Le projet d'aide au développement ne fait pas exception. Sans affirmer qu'il en possède plus que les projets « classiques » : informatiques, de construction ou encore d'ingénierie, nous pouvons certainement et simplement dire qu'il en possède considérablement. La raison est qu'il se déroule habituellement dans un environnement dont l'occidental pourrait qualifier d'« hostile ».

2.3.2.3.11 Le PED et son environnement spécifique

Pour Verna (1989, p.33), les PED offrent, en général, un environnement « hostile »¹¹⁵ : « L'hostilité d'un environnement est, avant tout, directement proportionnelle à sa pauvreté ». Par ce terme, il entend un environnement, autre que ce que nous, occidentaux, entendons, qui ne peut offrir des infrastructures adaptées, du personnel bien formé, un cadre juridique précis, des communications faciles, ou, encore plus simplement, l'eau courante ou l'électricité. Outre ces contraintes, un environnement sera particulièrement *difficile* s'il fait apparaître des risques nouveaux, tant pour les organisations que pour les personnes ou les biens.

De nombreux intervenants provenant de diverses nations prennent généralement part à un projet de développement. Dans un PAPD, on compte le gouvernement emprunteur et ses ministères ou agences concernés, le coordonnateur de projet et son équipe, la population locale, le(s) bailleur(s) de fonds (multilatéral ou bilatéral) et son(leurs) représentant(s) (le chargé de projet), les entreprises étrangères soumissionnaires (mises sous contrat suivant un appel d'offres), etc. Tout environnement qui ne peut fournir à une partie prenante tout ce qu'elle a été habituée à recevoir avant sa pénétration de l'environnement dans lequel s'inscrit le projet est un environnement incommodant (Verna, 1989, p.29). Toujours selon

¹¹⁵ Selon nous, le terme hostilité est très fort. Nous ne l'utilisons que pour faire référence aux explications de Verna. Autrement, lorsqu'il n'est pas *utile*, nous lui préférons le terme *difficile*.

Verna (1989, p.33) « [...] la grande raison de l'«]hostilité[»] est la différence : différence de niveau de vie, différence de culture et de religion, différence de système politique et de conception du droit des personnes, etc. »

2.3.2.3.12 Les Raisons principales d'un environnement « hostile »

Selon Verna (1989, p.32-33), les manifestations d'un environnement *hostile* se présentent sous différentes et nombreuses formes : manque de soutien logistique et d'infrastructure; difficulté de trouver du personnel compétent et fiable; pesanteurs bureaucratiques; difficulté de communication; différence de normes, manque de sous-traitants, barrières linguistiques, etc. Il présente cinq (5) facteurs qui génèrent de l'« hostilité » : la pauvreté; la culture; la politique; la géographie; et la concurrence locale.

2.3.2.3.12.1 La Pauvreté

Comme nous l'avons déjà mentionné, plus un pays sera pauvre et plus son environnement sera *difficile*. Parce que plus il sera pauvre, moins il lui sera possible d'offrir des ressources humaines bien formées et compétentes, de soutenir et abriter des communications aisées, des infrastructures adaptées, un cadre juridique bien défini, invariable et respecté, des politiques et une gestion de l'état transparentes, une protection contre la corruption et le terrorisme, etc.

2.3.2.3.12.2 La Culture

Le projet de développement, parce qu'il a un caractère international, fait intervenir plusieurs parties prenantes qui n'appartiennent pas à une seule et même nation. Il induit donc une fragilité et une précarité plus importante face aux biais de la communication qu'un projet dont les parties prenantes sont toutes de la même nation, de la même province ou encore, de la même ville. L'écart culturel entre les différents intervenants au projet de développement est une autre des principales raisons de l'« hostilité » ressentie.

Avant de poursuivre avec les trois (3) autres facteurs d'*hostilité* présentés par Verna, nous souhaitons d'abord définir le terme culture et y apporter certaines notions.

La Notion de culture

Le terme culture a plusieurs sens, mais chacun provient de la racine latine (*cultura* du verbe *coltre*), qui signifie « le labourage de la terre ». Pour plusieurs nations occidentales, le mot *culture* est synonyme de « civilisation » et essentiellement de « raffinement de l'esprit » et se présente aussi par les résultats de ce raffinement, par exemple le savoir, l'art et encore la littérature (sous toutes leurs formes) (Hofstede, 1994, p.19). L'Office québécois de la langue française définit la culture comme un ensemble de facteurs constituant l'environnement physique et psychologique dans lequel évolue un individu, et qui peuvent avoir une influence sur son développement. Et toujours selon cet Office de la langue française, dans l'acception de l'anthropologie culturelle: « la culture est de (*sic*) tout complexe qui inclut la connaissance, la croyance, l'art, le droit, la morale, la coutume et toutes les habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société » (Tylor, Primitive Culture, 1871). La compréhension qu'en a Hofstede (1994, p.19) va exactement dans le même sens que celui préconisé par l'anthropologie culturelle. Pour lui, le terme culture inclut non seulement les activités censées raffiner l'esprit, mais toutes les activités simples et ordinaires de la vie : la façon de saluer, de manger, d'exprimer ou de cacher ses sentiments, de garder une certaine distance physique avec autrui, de faire l'amour, de respecter les règles d'hygiène, etc. Fernandez (2001)¹¹⁶ considère que la culture est un héritage avec le maintien et la transmission de savoirs culturels partagés et une histoire sociale en mouvement. Et pour Kluckhohn et Kroeberg (1952)¹¹⁷, elle consiste en un ensemble de comportements acquis et transmis par symboles dans le temps, qui devient généralement partagé

¹¹⁶ In Gilles, 2004, p.29.

¹¹⁷ In Hofstede, 1994, p.20.

par un groupe et qui est communiqué aux nouveaux membres du groupe afin de servir de guide cognitif pour les actions futures.

Nous retenons parmi ces définitions (bien que les références soient loin d'être exhaustives) celle de Hofstede (1994, p. 20) :

La culture est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe (un certain nombre de personnes en contact les unes avec les autres) ou d'une catégorie de personnes (un certain nombre de personnes ayant quelque chose en commun) par rapport à un autre.

Il l'explique davantage (*ibid.*) en disant que :

La culture est un acquis, pas un héritage; elle provient de l'environnement social d'un individu, pas de ses gènes. Elle doit être distinguée à la fois de la nature humaine et de la personnalité individuelle (...), même si les frontières entre ces trois concepts (culture, nature humaine et personnalité) font toujours l'objet de discussions entre les experts des différentes sciences sociales.

Les définitions proposées par Hofstede des termes programmation, nature humaine et personnalité sont redirigées en annexe (*voir* Section B5). On y retrouve aussi une figure représentant la hiérarchie des trois niveaux de la programmation mentale humaine (personnalité, culture et nature humaine) (*voir* Section B5, Figure B.9).

La Distance culturelle

La distance (ou écart) culturelle est la différence entre deux programmations collectives. Cette distance peut être plus ou moins importante et ainsi produire un choc culturel plus ou moins grand à une personne en terre étrangère d'accueil ou encore entre deux protagonistes de culture différente. De manière tangible et simple, la distance culturelle se manifeste par la différence entre les échelles de valeurs de deux parties prenantes (personnes ou groupes). Ces dernières

n'accorderont donc pas la priorité aux mêmes impératifs, et bien souvent aussi ils ne donneront pas le même sens aux mêmes mots (Verna, 1989, p.35). La communication entre parties prenantes de différentes cultures est donc une importante source de risque à effet négatif pour le succès du projet.

Par exemple, dans un projet de développement en quelconque pays de l'Afrique francophone, c'est-à-dire où le colonisateur français s'était implanté (Bénin, Burkina Faso, Niger, Sénégal...) le langage d'affaires accepté et actuel est le français. Or, très souvent, le français (tout comme l'anglais, l'espagnol ou encore le portugais) est une seconde langue que l'Africain aura dû apprendre. Et, comme dans tout apprentissage d'une seconde (et c'est encore plus vrai pour une énième) langue, la parler est plus aisé que l'écrire, souvent elle n'est pas totalement, bien ou simplement, adéquatement dominée. Une explication de ce manque est que dans plusieurs de ces pays, le langage de la population en générale, celui qu'on préfère et emploie dans la rue, demeure la langue maternelle (le fon (Bénin), le bambara ou le dioula (langue commerciale) (Burkina Faso), le haoussa (Niger), le wolof (Sénégal), etc.). La maîtrise de la langue d'affaires est donc ainsi davantage retardée.

Hofstede (1994)¹¹⁸ fait une ostensible distinction entre les cultures du monde (et régions) en se basant sur cinq dimensions: la *Distance Hiérarchique*; l'*Individualisme* (et le *Collectivisme*); la *Masculinité* (et la *Féminité*); le *Degré d'Évitement de l'Incertitude*; et l'*Orientation à Long Terme* (ou *Traditionalisme*). Il nous dit que plus la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil sera petite, plus l'adaptation de l'expatrié se fera facilement et rapidement (positivement). À l'inverse, plus elle sera grande, plus ce sera difficile et plus l'expatrié y mettra du temps pour ce faire, si jamais il le fait. Cette théorie s'est aussi avérée vraie avec Waxin (2000). Dans son étude, elle compare l'adaptation au travail des Français et des Coréens en Inde. Parce que la culture des Français est plus proche de celle des Indiens que ne l'est celle des Coréens (selon une comparaison entre les cinq dimensions culturelles

¹¹⁸ Source aussi disponible en ligne : <http://www.geert-hofstede.com>

de Hofstede), elle avait posé l'hypothèse, qui s'est d'ailleurs révélée juste, que les expatriés Français s'adapteraient mieux au travail en Inde que ne le feraient les Coréens.

Le Choc culturel

Puisque la culture est un ensemble de normes partagées par une collectivité (une programmation collective), une rencontre des plus communes entre parties prenantes de cultures différentes est une situation de rapport de forces. Elle est donc implicitement conflictuelle¹¹⁹. Selon Gauthey *et al.* (1988, p.20) aucune rencontre, aussi paisible, amicale ou amoureuse, commerciale, professionnelle ou scientifique ou encore, touristique ou galante soit-elle, n'y échappe. Aussitôt qu'il y a une différence culturelle, il y a une distance ou un écart culturel et certaines parties prenantes seront particulièrement sensibles à la différence de pouvoir, surtout perçue par ceux qui se trouvent en minorité.

Fernandez (2001) définit le choc des cultures ainsi :

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

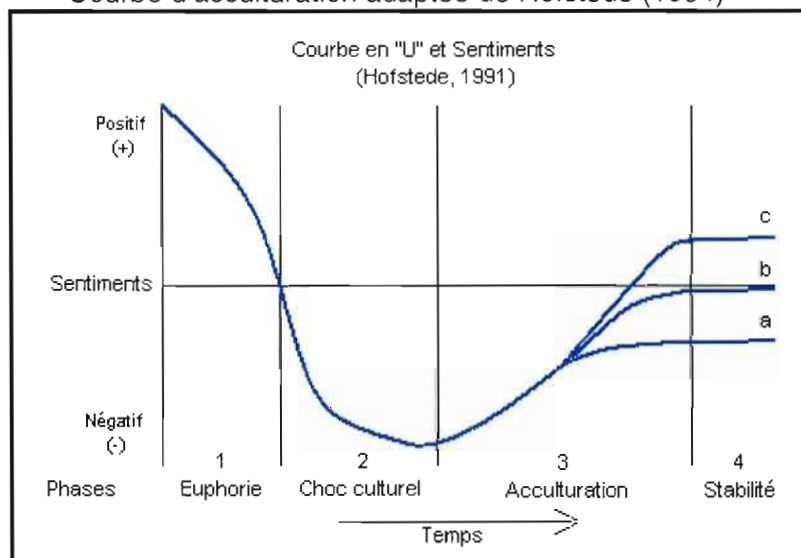
Pour l'Office québécois de la langue française, le choc culturel n'est simplement que l'effet produit sur un individu pris au dépourvu lorsqu'il est plongé dans une culture étrangère.

¹¹⁹ Gauthey *et al.*, 1988.

Les Courbes en "u" ou courbes d'acculturation

L'une des grandes difficultés de l'adaptation à une nouvelle culture est le passage du « choc de culture ». Le choc culturel a été très étudié et l'est toujours aujourd'hui. Black et Mendenhall (1991)¹²⁰ ont développé une représentation de l'adaptation à une nouvelle culture (acculturation) qui se présente selon une courbe en "U" représentant le choc de culture en se référant au degré d'adaptation en ordonnée et au temps en abscisse (voir Appendice B, Section B5, Figure B.10). Adler (1986)¹²¹ représente plutôt la courbe en "U" de l'adaptation avec *l'humeur* en ordonnée (voir Appendice B, Section B5, Figure B.11) et pour Hofstede (1994, p. 267) (voir Figure 2.8), c'est le *sentiment* qui est en ordonnée (dans sa représentation de la courbe d'acculturation).

Figure 2.8 :
Courbe d'acculturation adaptée de Hofstede (1994)¹²²



Selon la figure 2.8, si l'individu en terre étrangère atteint un seuil d'acculturation tel que celui en "a", c'est que ses sentiments sont restés négatifs face à la culture d'accueil. S'il a atteint un seuil équivalent à celui en "b", c'est qu'il est devenu

¹²⁰ In Cerdin, 2001.

¹²¹ *Ibid.*

¹²² Hofstede, 1994, p.267.

biculturel. Il se sent aussi bien qu'avant de se retrouver dans la culture d'accueil. Et s'il atteint une stabilité au niveau de celle en "b" c'est qu'il est se sent mieux dans ce nouvel environnement qu'il ne l'était avant. En ce cas, qu'il a totalement adopté le mode de vie de ses hôtes et est devenu « plus royaliste que le roi », pour utiliser la même expression que Hofstede.

Mais tous les individus ne semblent pas suivre un modèle d'adaptation en forme de "U". Les théories des étapes de l'adaptation sont seulement des généralisations. On ne peut pas prédire le comportement de tous les hommes en terre étrangère seulement par ce modèle. Cependant, l'intérêt de la courbe en "U" et de ses variantes est de présenter l'adaptation comme un processus à plusieurs étapes plus ou moins longues et marquées suivant les individus.

2.3.2.3.12.3 La Politique

Le risque politique, telle une brusque augmentation des droits de douane, découle directement ou indirectement d'une action inattendue des autorités gouvernementales en place et provient essentiellement des diverses situations que créent des régimes politiques ayant du droit des conceptions différentes des nôtres. Verna (1989, p.41) affirme que le terrorisme est aussi une donnée dont les entreprises doivent tenir compte dans leurs projets sur le plan international.

2.3.2.3.12.4 La Géographie

L'enclavement, l'éloignement, la nature du relief, des sols, de la faune et de la flore ou les conditions climatiques, sont autant de causes de l'hostilité qui font rage dans plusieurs pays du Tiers-Monde.

2.3.2.3.12.5 La Concurrence locale

La concurrence locale est l'une des formes les plus importantes d'hostilité. Elle compte à la fois les entreprises étrangères établies dans le pays hôte et bénéficiant

de positions privilégiées et les entreprises locales, publiques ou privées, ayant une déontologie et des calculs de rentabilité bien différents de ceux que nos systèmes, occidentaux ou nord-américains, connaissent. La non-transparence dans la gestion et la corruption, au sens où nous canadiens l'entendons, sont les principaux tenants de cette hostilité.

Verna (1989, p.52-53) rajoute que les économies souterraines (en d'autres mots, le marché noir) sont constituées de l'ensemble des activités économiques qui ne pourraient pas exister si elles devaient se soumettre aux réglementations en vigueur. Se conformer aux lois et réglementations locales, régionales ou nationales pourrait représenter, pour la majorité des entreprises individuelles ou collectives, un pas vers une faillite assurée. Il cite en exemple, pour montrer ce non-alignement avec le système juridique en place, le cas de Lima, au Pérou, où 95% des transports publics sont assurés par des entreprises n'ayant aucune existence légale.

2.4 LES RISQUES ET LA GESTION DES RISQUES

Il faut toujours prendre le maximum de risques avec le maximum de précautions.

(Rudyard Kipling, non datée)

Tout projet est avant tout une expérience qui n'a jamais encore été exécutée et qui cherche à atteindre des objectifs à moyen et long terme basés sur des hypothèses : il est en conséquence empreint d'incertitude et exposé à de nombreux risques. Mais, à ne rien risquer, on risque tout.¹²³ Nous revenons naturellement dans ce qui suit sur la notion de risque et tentons d'en dégager une typologie.

2.4.1 LA NOTION DE RISQUE

Le risque n'existe pas seulement dans les jeux de hasard ou dans les investissements financiers. On peut aussi gagner ou perdre ailleurs que dans les casinos et en d'autres occasions.

L'usage populaire et abusif du terme l'a galvaudé et limité. On l'utilise au lieu de *probabilité*, tout comme on le fait d'ailleurs avec le terme *chance*. « Il y a des chances que nous y allions. » « Nous risquons d'y être. » « Il y a des risques que l'on soit en avance (ou en retard). » Lorsqu'on l'utilise pour son caractère propre, on fait cependant généralement référence à un événement potentiel à caractère négatif. Les définitions qu'en donnent le Petit Larousse, le Petit Robert et l'Office québécois de la langue française (et même Wikipédia) en sont peut-être la cause.

¹²³ Tiré d'une citation d'Erica Jong : « Le problème est : à ne rien risquer, vous risquez tout. »

La littérature (Bourdeau, Rivard et Barki, 2003; Moreau, 2002¹²⁴; Baccarini et Archer, 2001; Datta et Mukherjee, 2001; Al-Tabtabai et Alex, 2000; Smith, Barrett et Box, 2000; Parr, 1997; Beidleman, Fletcher et Vesbosky, 1990; etc.) va souvent dans le même sens. De fait, une revue des acceptations courantes de la notion de risque laisse croire que tout risque est une exposition à un danger (péril) potentiel, inhérent à une situation ou une activité.

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

De fait, lorsque l'on investit en Bourse, on dit que l'on prend un risque. Or, la perte n'est pas la seule issue : gagner est aussi une possibilité. Sinon pourquoi investir ?

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

2.4.1.1 UNE DÉFINITION DU RISQUE

Certains parmi ceux qui reconnaissent que le risque peut être soit une menace ou une opportunité en fournissent une définition qui peut être aussi bien utilisée par

¹²⁴ Moreau *et al.* (2002) reprennent, selon eux, la définition conçue et admise au sein du cabinet de Ernst & Young et qui se lit ainsi : « menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ». Or, il apparaît qu'Ernst & Young considère aujourd'hui différemment le risque. Pour preuve, voici un des paragraphes de leur page d'accueil Internet (http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Global_Risk_Home) pris le 07-03-08 : "In this section you will find Ernst & Young's perspective on managing risk—the most important risk issues that our clients are seeking advice on; our global risk research into the views of key stakeholders; the unrivalled sector insights that our industry teams offer, and risk case studies that demonstrate how we are helping clients to tackle both the opportunities and threats of risk."

ceux qui voient seulement dans le risque une probabilité d'occurrence à impact négatif.

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

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

Le risque est « consubstantiel » à l'environnement du projet et il est en conséquence nécessaire d'effectuer une analyse, une lecture, de son environnement pour être capable d'apprécier son potentiel. Et c'est seulement à travers notre cognition : sensations, émotions, perceptions, opinions et croyances qu'un risque peut être perçu et connu :

The starting point is the observation that risk issues exist only by virtue of the knowledge people have of them. It is impossible to identify a risk issue that nobody knows anything about: issues can exist only for people who have some degree of knowledge of them. Consequently, the extent to which a risk stimulus in the physical environment becomes an issue for a societal agenda is determined by the level of social response the people have through the knowledge. (Macgill et Siu, 2005).

Pour en faciliter la compréhension, Macgill et Siu (2005) proposent l'exemple d'un jeune enfant qui ne reconnaît pas le risque qui peut surgir lorsqu'il traverse un boulevard achalandé. Pour l'enfant, de sa propre perspective, le risque (à impact

négatif) n'existe pas, il ne s'en préoccupe donc pas et ne fera rien pour le gérer. Contrairement à l'adulte témoin de la scène qui connaît le risque considérable d'une telle entreprise et qui s'inquiètera de voir l'enfant entreprendre sa traversée.

Macgill et Siu (2005), tout comme Miller et Lessard, soutiennent que le risque devrait être considéré comme un phénomène intrinsèquement dynamique et multidimensionnel : « the union of the dynamically evolving risk knowledge of the physical and social worlds. » Il faut comprendre ici que le « physical world » comprend la probabilité et l'amplitude d'impact du risque et le « social¹²⁵ world », les sensations, perceptions, etc. Cette définition est riche, car elle englobe subtilement le concept de menace et d'opportunité dont nous avons déjà discuté, et la notion que le risque change et évolue dans le temps et dans l'espace à travers des réseaux interactifs de la société et des interrelations récurrentes entre les constituants sociaux et leur environnement. Mais sa puissance réside plutôt dans le fait que l'importance de l'impact du risque est inversement proportionnelle à la sensibilisation et la conscientisation qu'on en a de son existence (potentialité), de la façon dont on s'y prépare, et à la connaissance de l'environnement dans lequel il peut surgir. Elle fait donc comprendre que la perception ou plutôt la tolérance face au risque qu'on a est subjective et qu'elle influencera et modulera la justification et l'intensité de la gestion dudit risque. Et, tout comme celle du PMI, elle englobe la notion d'incertitude ou, comme le suggèrent Chapman et Ward (2003), le manque de certitude.

2.4.1.1.1 L'Incertitude

Le risque, d'une façon générale, ne doit pas seulement être considéré comme un événement potentiel sinon aussi comme une condition ou hypothèse (avec « chaîne » de résultats). Par exemple, l'impact de ne pas atteindre tel objectif si telle condition critique ne se produit pas. En ce sens, on utilise le terme incertitude.

¹²⁵ Pour Hofstede (1991, p.19) l'adjectif *social*, dans ce cas-ci, est synonyme de culturel.

Jaafari (2001) définit l'incertitude ainsi : « Project uncertainty is the probability that the objective function will not reach its planned target value. » Souvent, le concept d'incertitude est confondu dans celui de risque et donc traité de la sorte. Or, selon Chapman et Ward (2003), pour ne pas focaliser strictement sur les risques à impact négatif (« down-side effect »), on devrait plutôt inclure la gestion des risques dans celle de l'incertitude :

« [...] project risk management (PRM) processes as currently operated have a limited focus which restricts the contribution to improving project management practice and hence project performance. [...] a broader perspective concerned with managing uncertainty is needed. [...] Rather than pursue this approach to enhance the management of uncertainty in projects, [we] argue for transforming existing PRM processes into Project Uncertainty Management. Strategic Choice can be used within this framework as appropriate. This will facilitate and extend the benefits of what is currently PRM. However, it will also help direct attention towards areas of project related uncertainty and associated management issues that are not addressed in current PRM processes. »

2.4.1.2 LES NOTIONS DE FACTEURS DE RISQUE ENDOGÈNES ET EXOGÈNES

la littérature évoque généralement deux sources de risques : les facteurs de risque dits endogènes et exogènes (ou internes et externes (Barki *et al.*, 1993b)¹²⁶). C'est à partir de ce niveau que les auteurs présentent leur propre typologie des risques.

2.4.1.2.1 Une définition d'endogène

Cette expression tire ses origines des mots grecs « endon », qui signifie à l'intérieur et « gennan », qui signifie engendrer. C'est du domaine médical, mais de l'Office québécois de la langue française (1974), que nous tirons les définitions des termes endogène et exogène. Endogène signifie donc « qui se forme ou se développe à l'intérieur de l'organisme. Facteur endogène qui agit à partir de l'intérieur de l'organisme. Opposé à exogène. » Rappelons que Meredith et Mantel (2002, p.9)

¹²⁶ In Bourdeau, Rivard et Barki, 2003

comparent le projet à une entité organique, parce qu'il a aussi un cycle de vie. Nous demeurons donc toujours dans les limites du cadre.

2.4.1.2.2 Une définition d'exogène

Tout comme c'est le cas pour le terme endogène, exogène prend aussi ses racines du Grec. Le mot « exô » signifie en dehors. Exogène signifie donc « qui se forme ou se développe à l'extérieur de l'organisme. Facteur exogène qui agit à partir de l'extérieur de l'organisme. » Dû au mot grec « gennan », l'Office de la langue française (1985) note qu'on devrait plutôt utiliser les expressions exogénétique et endogénétique au lieu d'exogène et endogène.

2.4.1.2.3 Les Facteurs de risque endogènes et exogènes

Les facteurs de risques endogènes et exogènes sont ainsi ceux venant de l'intérieur (facteurs de risque internes) et de l'extérieur (facteurs de risque externes) de l'organisme *projet* et qui l'influencent vers ou dans le sens opposé à son accomplissement et à sa réussite. Cette influence se fait sur une, plusieurs ou toutes les dimensions du succès. Ils peuvent faire prendre au projet plus ou moins de temps et d'argent que prévu et nuire ou favoriser à sa qualité. Ils peuvent aussi faire que les conditions critiques se réalisent, rapidement, lentement ou pas du tout. Et encore, ils peuvent favoriser ou nuire à la notoriété (popularité) du projet et faire ainsi qu'un projet, malgré sa bonne gestion et les indices prouvant la possible atteinte des résultats à court, moyen et long terme, sera ou non considéré comme un succès ou un échec.

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

2.4.2 DES TYPOLOGIES DES RISQUES

La littérature sur les risques en gestion de projet est riche, mais porte essentiellement sur les projets « classiques ». Elle est limitée sur les projets internationaux et quasi inexistante sur les PAPD. La littérature traitant des risques des projets internationaux les considère plutôt du point de vue des bailleurs de fonds, des organisations non gouvernementales (ONG) ou des organisations privées (ou semi-privées) étrangères souhaitant s'établir ou faire affaires dans l'environnement particulier des PED. Bien que beaucoup de risques et catégories de risques mentionnés par la littérature des projets internationaux soient communs à ceux des PAPD, l'environnement spécifique de ceux-ci est différent.

Dans l'environnement des PAPD, le gouvernement hôte est responsable de la gestion du projet et c'est lui qui s'endette face au bailleur de fonds. Dans ce cas, il ne peut pas être vu comme une menace au projet pouvant le déposséder, l'exproprier de ses propriétés, de ses structures. Il ne s'impose pas non plus à lui-même des surtaxes et des restrictions quantitatives sur les mouvements d'importation et d'exportation de marchandises. La non-convertibilité des monnaies, qui est un autre exemple de facteur de risque qui n'a pas d'effet dans les PAPD. Nous avons aussi vu que ce n'est pas l'équipe de projet qui produit le livrable. Son rôle principal est l'intégration et la gestion de contrats. Les risques liés à la technologie ne sont donc pas des facteurs qui les concernent particulièrement.

Le point de vue que nous recherchons est tout autre. D'ailleurs, celui auquel nous nous intéressons est celui du coordonnateur de projet des PAPD. Donc, les facteurs de risque qu'il nous faut davantage considérer sont ceux qui peuvent avoir cours à l'intérieur du cycle de vie du projet. C'est-à-dire pendant le coordonnateur de projet et son équipe peuvent encore les gérer.

Il est à noter, en ce qui à trait à une représentation de typologie classique, que les classes peuvent interagir entre elles, se compléter et s'entrecroiser. C'est donc dire qu'il n'y a pas une coupure claire et précise entre chacune.

2.4.2.1 UNE TYPOLOGIE BASÉE SUR LA GESTION DE L'INCERTITUDE

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

- ◆ « the variability associated with estimates of project parameters »;
- ◆ « the basis of estimates of project parameters »;
- ◆ « design and logistics »;
- ◆ « objectives and priorities »; et
- ◆ « relationships between project parties »

2.4.2.2 UNE TYPOLOGIE CLASSIQUE DE RISQUES

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

- ◆ Risque technologique : regroupe tous les aspects d'un projet se référant à la technologie au sens large (nouveau; complexité, etc.)
- ◆ Taille du projet : regroupe les aspects liés à la taille du projet, tels la durée, le nombre de membres dans l'équipe, diversité de l'équipe. Les auteurs ne mentionnent pas le budget dans cette classe, ni dans une autre d'ailleurs.
- ◆ Expérience et expertise : regroupe les aspects liés à l'expérience, l'expertise, la capacité de discernement, d'intuition et de savoir-faire des membres de toute l'équipe de projet.
- ◆ Complexité du livrable : dans ce regroupement on retrouve les aspects liés à la complexité technique du livrable du projet.
- ◆ Environnement organisationnel : dans ce regroupement on retrouve les risques liés à l'étendue des changements, l'insuffisance des ressources, au degré de conflits, au manque de clarté dans la définition des rôles et la complexité des tâches.
- ◆ Complexité du projet : inclus les risques liés aux conditions physiques du site du projet (géologie, hydrologie, géographie, etc.), à la présence ou utilisation de matières dangereuses, aux préoccupations liées à la santé et la sécurité, aux difficultés à satisfaire les obligations et les exigences légales et à la présence de plusieurs groupes d'intérêts.

- ◆ Conditions exogènes : ce regroupement englobe les risques politiques, économiques et financiers, de marché, sociaux ou domestiques, les cas de forces majeurs / météorologie, l'environnement, les restrictions et les obligations légales et les risques écologiques ou environnementaux.
- ◆ Caractéristiques des agents externes : dans cette classe on retrouve les risques liés à la stabilité financière et à l'efficacité des agents externes et le niveau de dépendance par rapport aux agents externes.

2.4.2.3 UNE TYPOLOGIE DE RISQUES LIÉS AU PROJET D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

Le Développement international Desjardins (DID)¹²⁷, qui nous semble être davantage près de notre réalité, a produit en 1994 un cahier (cahier n°8) qui traite d'un modèle d'évaluation des risques pour ses propres projets (Modèle d'évaluation du risque pour les projets de développement international Desjardins). Comme c'est lui qui gère et opère ses propres projets et qu'il le fait en collaboration avec les autorités et agences locales de pays d'Afrique, d'Amérique latine, des Antilles, d'Asie, d'Europe centrale et de l'Est, son point de vue diffère grandement de celui d'un simple bailleur de fonds et se rapproche davantage de celui du gouvernement emprunteur et de celui du coordonnateur de PAPD.

2.4.2.3.1 Les Catégories de risques des projets de développement international

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

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

¹²⁷ Développement international Desjardins (<http://www.did.qc.ca>) est une société canadienne spécialisée en appui technique et en investissement dans le secteur de la finance de proximité dans les pays en développement et en émergence. En vue d'assurer la pérennité des institutions qu'il appuie, DID intervient dans plusieurs domaines. L'expertise de ses quelque 100 employés est sollicitée pour : mettre en place des institutions de base et organiser celles-ci en réseau; introduire de nouveaux produits financiers; redresser des situations de crise; moderniser les opérations; dessiner des stratégies de supervision; élaborer des lois sur les coopératives d'épargne et de crédit; et former les différents acteurs de la scène financière locale.

- le risque lié à l'environnement du projet.

2.4.2.3.2 Les Risques liés à l'exécution du projet

Un projet suit généralement un plan d'exécution. Ce plan est créé dans le but de déterminer et programmer et synchroniser les activités et les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats du projet. En conséquence, le risque lié à l'exécution ne fait pas référence au bien-fondé du projet, ni à sa planification opérationnelle, mais strictement à sa réalisation. On cherchera ainsi à savoir si le projet se réalise tel que prévu – s'il réalise les activités planifiées. On cherchera à apprécier : le niveau d'atteinte des extrants et du but; l'adéquation des ressources avec les besoins du projet en terme de qualité, de quantité et de synchronisation; la contribution des parties prenantes partenaires à la réalisation des extrants; le niveau de décaissement du projet; et le respect des échéances.

2.4.2.3.3 Les Risques liés à l'atteinte des résultats

Le risque lié à l'atteinte des résultats est plus global que le précédent. Il réfère au bien-fondé même du projet – l'atteinte des résultats. On veut savoir dans quelle mesure le projet atteindra les résultats initialement prévus. On s'intéresse, ici, à l'après projet; une fois que les extrants (produit ou service) seront livrés. On veut savoir si la progression du projet permet de croire que les résultats seront atteints. Il nous faut savoir apprécier : le niveau de résolution du problème identifié au départ; l'atteinte des performances prévues par les indicateurs objectivement vérifiables (IOV); l'évaluation que feraient des évaluateurs externes; et la présence d'impacts pour les groupes cibles.

2.4.2.3.4 Les Risques liés aux performances des parties prenantes partenaires

Fort souvent, le PAPD se fera en collaboration ou avec la participation de parties prenantes qualifiées de partenaires au projet (par exemple : les cultivateurs qui

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

2.4.2.3.5 Les Risques liés à l'environnement du projet

L'environnement d'un PAPD comprend une multitude de facteurs pouvant avoir une influence prépondérante sur le projet. Certains éléments de l'environnement comportent des risques importants, d'autres, beaucoup moins. Ici, on se rapproche beaucoup des cinq (5) raisons principales de l'*hostilité* de Verna (1989) : la pauvreté; la culture; la politique; la géographie; et la concurrence locale. Mais on définira tout de même les catégories autrement :

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

2.4.3 LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est un processus nécessaire à la gestion de projet pour assurer l'atteinte des objectifs du projet. Elle est un facteur de succès du projet (Magro et Kellow, 2004).

Évidemment, la littérature sur la gestion des risques dans les PAPD a bien des lacunes alors que celle sur les projets « classiques » et les projets privés internationaux est abondante. Plusieurs auteurs et institutions y apportent leur contribution (Baccarini et Archer, 2001; Jaafari, 2001; PMI, 2000; Al-Tabtabai et Alex, 2000; Kujawski, 2002; Woodward et Singh, 1996; Doh et Ramamurti, 2003; Datta et Mukherjee, 2001; etc.) D'autres encore s'intéressant à ce sujet traitent plutôt les risques financiers (Beidleman, Fletcher et Vesbosky, 1990), les risques liés à la construction (Olsen et Osmundesen, 2005), au contrat de la construction (Parr, 1997; Chan et Kumaraswamy, 2002) ou encore liés au facteur humain dans les projets de « TI » (Magro et Kellow, 2004).

Certains sont plutôt innovateurs et pertinents quant à leur façon de voir la gestion des risques ou encore d'incertitude (Macgill et Siu, 2005; et Chapman et Ward, 2004 et 2003) alors que d'autres (Piney, 2003) tentent d'établir des liens entre la psychologie cognitive et la gestion des risques et parlent davantage de *Regret*, de *Ressentiment* et de « *Rejoice* » que de menace ou d'opportunité localisée sur des matrices d'analyse définies par des ordonnées « Perte-Gain » et abscisse « Plaisir-Souffrance ».

Toutefois, bien que chacun tente d'y apporter sa contribution, règle générale, la gestion des risques comprend systématiquement les processus d'identification, d'analyse (qualitative et quantitative), de planification, de réponse et de surveillance des risques.

Le but du processus de la gestion des risques peut se résumer à *maximiser la probabilité de succès du projet en augmentant la probabilité et la conséquence des événements favorables (opportunités) et en minimisant la probabilité et la conséquence des événements défavorables au projet (menaces)*. On peut aussi dire que la gestion des risques, c'est la gestion de l'environnement (interne et externe) du projet. On tente d'assurer que les facteurs pouvant influencer sur les

objectifs du projet soient sous contrôle. On « machine » l'environnement en un « moule » afin de « produire » les objectifs du projet.

La citation de Parr (1997) nous semble être une vérité de Lapalisse : « In order to better manage risk, we must first recognize the nature and accept the reality of risk. » Mais l'expérience nous montre que dans beaucoup trop de projets (privés ou publics), des pays en développement ou développés, de sociétés, d'agences ou d'institutions, aussi grandes soient-elles, la réalité du risque, autre que celle de nature financière ou de santé et sécurité, n'est pas reconnue. Dans plusieurs projets, la gestion des risques et l'analyse de l'environnement se font très superficiellement, et souvent même lorsque le projet est en phase de Réalisation :

It is not surprising that project managers give their project most of their attention, but it is alarming that they pay so little heed to their environments – immediate and external. There is ample evidence that this inattention can be risky. (Datta et Mukherjee, 2001).

Plusieurs, voire une grande part, des deux-cent-soixante (260) coordonnateurs de projet d'APD que nous avons personnellement formés depuis les trois dernières années (à travers une société de formation montréalaise en gestion de projet de développement international) en gestion des risques y voyaient là une révélation, quelque chose (des processus) de tout à fait nouveau. Ces derniers avouaient faire une certaine gestion des risques dans leur projet, soit une identification des risques bien superficielle, mais la chose s'arrêtait souvent là. Donc, aucun système de veille des risques n'était mis en place, aucun plan de réponse pour les gérer ou seulement une hiérarchie des risques permettant de cibler ceux qui méritaient de l'être. De ces derniers coordonnateurs de projet, tous se sont promis de changer la chose dès leur retour au pays.

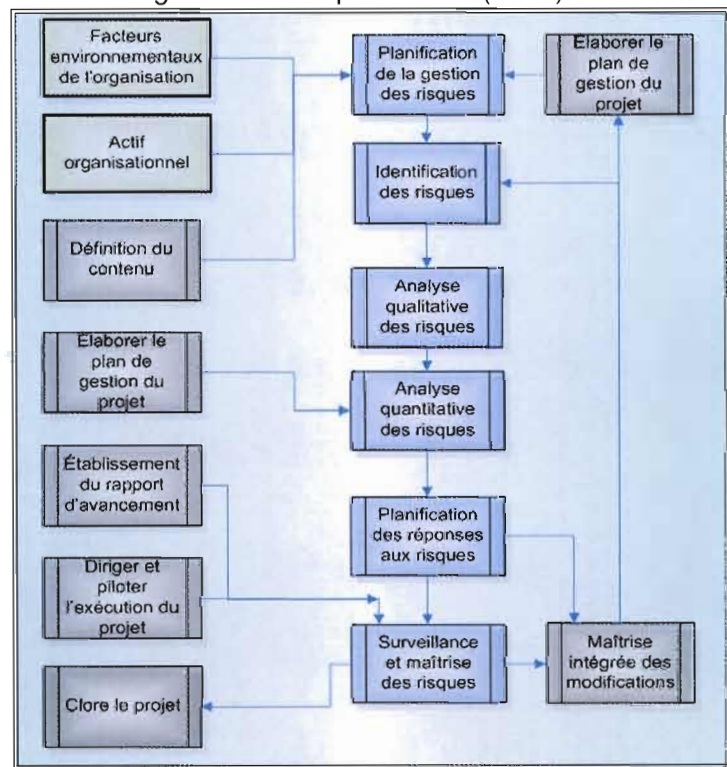
Malgré les bonnes intentions, il est important que la gestion des risques commence dès le début du projet, dès sa phase d'Initiation/Définition, avant même celle de la Planification opérationnelle, et ce, non seulement pour planifier les activités

nécessaires pour ce faire ou pour assigner les responsabilités à chacun ou encore pour en estimer et réserver le budget nécessaire, mais aussi afin que l'équipe puisse l'adopter :

A risk management program needs to be implemented early in any project to allow for team buy-in. The earlier you identify and take steps to mitigate risks, the greater your chances for success will be. (Magro et Kellow, 2004).

Le PMI (2000, p.127), propose six étapes pour ce faire : la planification de la gestion des risques; l'identification des risques; l'analyse qualitative des risques; l'analyse quantitative des risques; la planification des réponses aux risques; et la surveillance et maîtrise des risques (voir figure suivante).

Figure 2.9 : Diagramme de flux des processus de la gestion de risque du PMI (2000)¹²⁸



¹²⁸ Source : adaptée du diagramme de flux des processus de la gestion des risques du PMI (2000, p.127).

Il est important de noter qu'il faut traiter les processus de la gestion des risques de façon itérative et continue. La gestion des risques n'est pas un procédé qui se fait en une seule fois. Elle doit « vivre » tout au long de la durée de vie du projet. D'autres risques (résiduels) qui ne sont pas manifestés lors du processus d'identification des risques peuvent surgir ensuite, durant la même phase ou lors de phases subséquentes du cycle de vie du projet. Aussi, des risques dits secondaires peuvent aussi se manifester suite à des activités de la gestion des risques, telles des activités de contingence et encore de mise en place de réponses à certains risques déjà identifiés.

La perception que nous nous faisons d'un risque influence directement le processus de son identification (*Identification des risques*) parce qu'elle en module notre tolérance¹²⁹. La perception, tout comme la tolérance, face à un risque est un phénomène basé sur la subjectivité. Le risque se fait sentir de façon distincte pour chacun de nous en fonction de la diversité des environnements dans lesquels nous évoluons, de nos cultures, de nos intérêts propres ou encore, de nos différentes programmations mentales. Pareillement, toute équipe de projet a sa propre *personnalité*, ainsi chacune aura sa propre façon de voir et d'apprécier le risque, car chacune aura sa propre perception et tolérance face à ce même risque.

L'*Analyse (qualitative et quantitative) des risques* a pour fonction de les hiérarchiser. Ainsi, il est possible de voir quels sont ceux qui méritent une réponse. La plupart des organisations n'ont pas les ressources nécessaires, ni le temps requis pour les gérer toutes. (Baccarini et Archer, 2001). Il faut donc les prioriser et choisir ceux dont on traitera.

¹²⁹ Pour bien concevoir la variabilité de la perception face à un risque et de sa tolérance dans le temps et l'espace et leur caractère subjectif, on imagine une première loterie (du même genre que la « roulette russe ») qui nous demande de choisir entre deux enveloppes, « A » et « B », dont la teneur est connue. On a ainsi 50% des probabilités de tirer l'enveloppe « A », dans laquelle il y a 5\$, et 50% de probabilités de tirer la « B », laquelle impose l'amputation de la moitié d'un de ses petits doigts. Qui souhaiterait y jouer? On peut se commettre et prédire que très rares seraient les joueurs. Mais au fur et à mesure que l'on augmente le montant dans « A » plus de parieurs prennent part au jeu. Qui n'y jouerait pas pour 5 millions \$ dans « A »? Certains, bien sûr, mais plusieurs aussi y joueraient. Qui n'y jouerait pas pour « tout l'or du monde » dans « A »?

La détermination de responsables (« owners ») de risques est une condition importante pour assurer la gestion des risques. Malheureusement, bien que les risques aient été identifiés et sélectionnés comme importants, ils demeurent couramment sous la responsabilité d'aucun en particulier, sinon par défaut, sous celle du coordonnateur de projet. Donc personne ne les surveille et, lorsqu'ils *frappent*, il est souvent trop tard pour réagir. Le coordonnateur de projet a suffisamment à faire pour s'occuper en plus de tous les risques. La surveillance de chaque risque identifié comme important (prioritaire) doit être ensuite assignée à un responsable désigné. Cette répartition devrait se faire en fonction des compétences, expertises ou fonctions de chacun des membres de l'équipe de projet. Par exemple, le financier est le plus approprié pour s'occuper des risques financiers et en développer des réponses adéquates, l'avocat ou le responsable de la passation des marchés suivra les risques juridiques, de droit, de contrat..., etc. De plus, mentionnons qu'une gestion des risques ne peut se faire sans une saine communication des informations :

« Risk identification and management should be made part of the normal project review process and be considered to be part of the standard work process. The risk process needs to be communicated clearly and concisely to the team. Owners of the risks needs to be held responsible to assess the risk, develop the mitigation strategy and communicate the results. Communication is the key to any successful project. » (Magro et Kellow, 2004).

Savoir où s'arrêter en matière de gestion des risques n'est pas évident. C'est-à-dire qu'après avoir hiérarchisé les risques, il se trouve que parmi les plus importants certains ne méritent pas qu'on s'y attarde, qu'on les gère. Chapman et Ward (2004) illustrent ce fait à l'aide d'un cas¹³⁰. Une des leçons à en retenir est que le coordonnateur de projet peut faire preuve d'une « proactivité » et d'un professionnalisme remarquables dans sa gestion des risques (notamment dans sa réponse aux risques) qui peuvent être mal interprétés par la haute direction... Alors que dans des conditions identiques, un coordonnateur plus expérimenté aurait anticipé la chose et contrairement au premier n'aurait pas géré le risque du tout, car il sait que la haute direction ne peut pas faire la différence entre une excellente gestion et un « coup de chance », ni même entre une mauvaise gestion et une malchance. Cette relation entre le coordonnateur de projet et la haute direction mise en évidence nous amène à discuter de la gestion des parties prenantes.

2.4.3.1 La Gestion des parties prenantes

La gestion de risques ou de l'environnement inclut implicitement la gestion des parties prenantes. Celle-ci se distingue la gestion des facteurs à caractère « humain » qui peuvent influencer sur les objectifs du projet et dont il faut gérer. Akkermans et van Helden (2002) présentent une liste de facteurs critiques au succès d'un projet d'implantation d'ERP (« Enterprise Resource Planning »)

¹³⁰ Un grand projet d'une compagnie pétrolière commençait dans les mers du Nord. Parmi les activités planifiées, une (« a hook-up ») consistait à connecter le « pipeline » à la plateforme pétrolière. La planification (opérationnelle) prévoyait faire cette connexion en août et utiliser une barge 1,6m (dont les coûts d'utilisation sont importants) pouvant résister à des vagues de 1,6m de haut. L'analyse de risque, s'appuyant sur un nouveau procédé (le « risk efficiency » faisant l'objet de l'article de Chapman et Ward) a montré qu'août était un bon mois pour entreprendre cette activité et qu'une barge 1,6m était appropriée pour le même mois. Mais l'analyse de risque a aussi révélé que dû à des retards possibles dans la séquence d'activités, la connexion pourrait se faire en novembre ou décembre, et que durant cette période la mer en ces lieux est plus agitée (les vagues atteignent jusqu'à 3m) et l'utilisation d'une barge 1,6m serait « costly » parce que « time consuming ». Le délai pourrait ainsi s'étendre jusqu'au printemps suivant faisant ainsi perdre d'importantes opportunités d'affaires et engendrerait des coûts additionnels. Une autre analyse de risque fut entreprise et on opta pour une barge 3m plus résistante offrant une meilleure stabilité pour cette période de l'année, mais dont les coûts d'utilisation reviennent au double de celle de 1,6m. Mais le risque de terminer la connexion au prochain printemps était évité de même que celui des effets des houles de la mer sur la barge 1,6 durant la connexion. Finalement, la connexion a eu lieu en octobre et tout au long le temps fut clément. Il devenait clair qu'une barge 1,6m aurait amplement suffi. Mais les faits ainsi rappelés, il est clair que la barge 3m (doublement plus couteuse) s'est avérée être le meilleur choix. Ainsi, le coordonnateur a bien fait et tous ont été chanceux d'avoir pu profiter du bon temps. Mais c'est dû aux calculs à l'appui (analyse avec le « risk efficiency ») que la direction l'a considéré comme efficace et chanceux. Le même coordonnateur, devant les mêmes risques, faisant les mêmes choix, mais sans une analyse formelle de risques et sans calculs à l'appui aurait, après avoir été accusé d'être un « wimp » et de gaspiller les argents, mis simplement à la porte et sa mauvaise réputation l'aurait suivi tout au long de sa carrière. Or, un coordonnateur plus expérimenté aurait anticipé cela et y aurait été avec la barge 1,6m dans les mêmes circonstances parce qu'il sait que l'organisation est incapable de faire la différence entre un coup de chance et une bonne gestion de même qu'entre une malchance et une mauvaise gestion.

hiérarchisés en fonction de leur degré d'importance¹³¹. Parmi cette liste plus de 50% sont des facteurs « humains », que nous avons représentés en caractères *italiques gras*, et trois de ceux-là occupent les premiers rangs :

Figure 2.10 : Liste des facteurs critiques au succès d'un projet d'implantation de « ERP » hiérarchisés

Mean rankings of CSFs (Critical success factor) by degree of importance in ERP implementation	
CRITICAL SUCCESS FACTOR	MEAN
(1) Top management support	4.29
(2) Project team competence	4.20
(3) Interdepartmental co-operation	4.19
(4) Clear goals and objectives	4.15
(5) Project management	4.13
(6) Interdepartmental communication	4.09
(7) Management of expectations	4.06
(8) Project champion	4.03
(9) Vendor support	4.03
(10) Careful package selection	3.89
(11) Data analysis and conversion	3.83
(12) Dedicated resources	3.81
(13) Steering committee	3.97
(14) User training	3.97
(15) Education on new business processes	3.76
(16) Business Process Reengineering (BPR)	3.68
(17) Minimal customisation	3.68
(18) Architecture choices	3.44
(19) Change management	3.43
(20) Vendor partnership	3.39
(21) Vendor's tools	3.15
(22) Use of consultants	2.90

Source : Tirée et adaptée de Akkermans et van Helden (2002)

¹³¹ « In a recent article by Toni Somers and Klara Nelson (Somers & Nelson, 2001), a very useful and well-grounded ranked list of CSFs for ERP implementation is presented. The 21 CSFs in this list were first compiled from a meta-study of over 110 ERP implementation cases described as well as of the general literature on IT implementation, BPR (Business Process Reengineering) and project management. This list was then rated by 52 senior managers. This group consisted mainly of CIOs (Chief Information Officer), MIS (Management Information Systems) managers, directors, vice-presidents (VPs) or executive vice-presidents (EVPs). The companies involved were US firms that had completed their ERP implementation either last year or longer ago. » Akkermans et van Helden (2002).

La gestion des parties prenantes ne faisant pas l'objet de notre étude et de manière à alléger le texte, nous nous limitons donc au « cadrage » de son champ d'action et à présenter une succincte partie de son abondante littérature (Freeman, 1983, 1999; Akkermans et van Helder, 2002, Bourne et Walker, 2002; Kumaraswamy et Zhang, 2001, Fujikura et Nakayama, 2003, Koehn et Tandoor, 2004; Leach, Pelkey et Sabatier, 2002; etc.)

2.5 LE SUCCÈS, SES CRITÈRES ET SES FACTEURS

Rien ne réussit aussi bien que le succès.¹³²

[...] dans une étude récente menée sur trente articles traitant du succès des projets, des critères de succès et des facteurs de succès dans les deux plus importantes revues en gestion de projet soit *Project Management Journal* et *International Journal of Project Management*, 1 seul portait sur des projets de développement (Lavagnon, 2004a, p. 11). C'est du moins un constat récurrent qui n'a pas échappé à Themistocleous et Wearne (2000). Le peu d'attention accordée à la gestion des projets de développement dans la littérature de la gestion de projet est donc bien reconnu. (Ika, 2005).

Nous avons été incapables de trouver de la documentation sur le taux de succès des projets d'aide publique au développement (PAPD). Or, comme on trouve plus facilement d'études sur les projets « classiques » de toute sorte et principalement sur les projets informatiques, et que tout PAPD est en soit un projet au même titre que tout autre projet « classique », nous estimons, de façon à demeurés conservateurs¹³³, que le taux de réussite des PAPD devrait se situer dans les mêmes eaux¹³⁴.

¹³² Proverbe états-unien.

¹³³ Compte tenu du type d'environnement dans lequel il s'exécute, nous nous attendons à ce que le projet ait moins de probabilité de succès.

¹³⁴ Un document trouvé sur Internet (http://intranet.pmi-fr.org/documents/clients/35/2007-ProjetMojito/Valeur_ajoutee_du_Management_de_Projet.pdf, p.2) montre que le PMI utilise les études du Standish Group pour faire valoir la nécessité d'une gestion de projet, et ce, sans trouver nécessaire de préciser que leurs études portent exclusivement sur des projets "TI". « Le Standish Group publie depuis 1994, des études sur le management de projets qui révèlent qu'en 2000, seuls 28% des projets ont réussi à atteindre les objectifs fixés dans le budget et les délais. » Peut-être qu'effectivement il n'y a pas lieu de faire une différence...

Selon une étude sur les succès et échecs de trois-cent-mille (300000) « *IT projects* » (projets de technologie de l'information) de la revue du Standish Group International, Inc., *Extreme CHAOS* (2001, p.2), l'année 2000 serait une année record pour le succès des projets avec un taux de réussite de 28%. Ici, on entend par projet réussi, un projet ayant été complété dans les délais et les budgets prescrits et avec toutes les spécificités et fonctions initialement définies (qualité). 49% des projets ont atteint leurs objectifs initialement définis, mais ont été réalisés dans des délais et des budgets supérieurs à ce qui avait été prévu. Un dernier 23% représente les projets à échec total, c'est-à-dire, les projets annulés avant leur terminaison. Donc, si l'on prend en considération la définition de Baccarini (1999, p.25), stipulant qu'un projet est un succès si son produit et sa gestion le sont aussi, 72% des projets entrepris sont voués à l'échec et seulement 28% à la réussite. Nous avons plus de *chances* à prédire l'échec d'un projet que de gagner à jouer à pile ou face ou encore, de perdre à pile ou face que de prédire le succès d'un projet. Dans la même étude (p.1), on affirme que la moyenne des projets terminés en 1994 a dépassé le délai prescrit de 222% et le budget de 189% et que seulement 61% de ces projets ont rencontré les spécifications (qualité) initialement définies.

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

Tableau 2.1 : Relation entre taille et durée des projets "TI" et leurs taux de succès¹³⁵

Taille du projet (million USD)	Ressources humaines impliquées	Durée (mois)	Taux de succès
Inférieur à 0,75	6	6	55%
Entre 0,75 et 1,5	12	9	33%
Entre 1,5 et 3	25	12	25%
Entre 3 et 6	40	18	15%
Entre 6 et 10	+250	+24	8%
Plus de 10	+500	+36	0%

La même dernière étude affirme que les projets des industries de détails ont le meilleur taux de succès (59%). Le secteur financier a un taux de réussite de 32%, les manufacturiers de 27% et les projets du gouvernement un taux de 18% seulement. Par conséquent, il nous est permis d'estimer que, si les projets du gouvernement américain ont un si faible taux de réussite (18%), ceux des gouvernements des PED n'ont pas de raisons d'excéder ce même taux.

Il nous est aussi permis de penser que, pour une entreprise privée, quelle qu'elle soit, même la plus grosse de toutes, un investissement dans le même ordre de grandeur que celui pour les projets de l'APD, soit dans la plupart des cas, de plusieurs millions (voire parfois même de milliards) de dollars américains, l'échec est inacceptable. Même ne serait-ce qu'un *demi-échec*, tel celui où le projet atteint bien les objectifs (spécifications) initiaux, mais suivant un décaissement de l'ordre de 222% du budget initial (soit, par exemple, un coût total de 142 millions USD au lieu de 64 millions USD) ou encore un dépassement de la durée du projet de l'ordre de 189% (soit, par exemple, 9 ans et 9 mois au lieu de 5 ans et 2 mois). Il serait surprenant que cette entreprise finance un projet d'une telle taille si la probabilité de succès est inférieure à celle de gagner à « pile ou face ». Pourquoi, alors, ne devrait-il pas en être autant pour les PAPD? L'argent dépensé par les gouvernements est celui du peuple, celui des populations qui, dans ces cas (projets

¹³⁵ Source : Adapté du tableau « Project Duration, Team size Affect Project Success » de l'étude du The Standish Group (CHAOS, 1999) sur le succès des projets "TI" aux États-Unis d'Amérique

qui réussissent moins d'une (1) fois sur cinq (5) (basé sur le 18% de réussite des projets des gouvernements américains)), s'appauvrissent davantage.¹³⁶

Avant de poursuivre, il nous faut bien définir ce qu'on entend par succès ou échec d'un projet. De fait, il est important de savoir quelles en sont les critères c'est-à-dire, sur quoi on s'appuie pour juger du succès ou de l'échec d'un projet, mais aussi qu'est-ce qui influence la réussite, les facteurs de réussite.

2.5.1 LA NOTION DE SUCCÈS

« Project success is a topic that is frequently discussed and yet rarely agreed upon. The concept of project success has remained ambiguously defined. It is a concept which can mean so much to so many different people because of varying perceptions, and leads to disagreements about whether a project is successful or not. » (Liu et Walker, 1998).

Dans un premier temps, afin de pouvoir juger d'une chose comme étant un succès ou un échec, il est nécessaire (voire indispensable) de savoir (d'avoir déjà établi) ce sur quoi nous fonderons notre jugement. Ce que nous appelons les critères de succès. Mais, il importe aussi, afin d'orienter (gérer) le projet vers sa réussite, d'en connaître les facteurs l'influençant en ce sens, les facteurs de succès.

La littérature est vaste, diversifiée et variée sur le succès, ses critères et facteurs. C'est la théorie des organisations qui a d'abord, depuis plusieurs années, orienté et influencé les études sur le sujet pour mesurer celui de l'organisation, de même que son efficacité et sa performance et ces mêmes derniers, sur leur gestion (classique).

¹³⁶ Comme nous l'avons déjà vu, les projets de l'APD bénéficient de deux « guichets » pour leur financement : l'AID (ou IDA en anglais) et la BIRD (ou IBRD en anglais). Bien que le financement de la BIRD se fasse à un taux favorable et celui de l'AID à un taux plus que préférentiel, cela ne change pas pour autant le sens de notre propos.

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

« McCoy (1986) observes that a standardized definition of project success does not exist nor an accepted methodology of measuring it. Wateridge (1998) notes that "very few people in the past have thought seriously about the success criteria." Similarly, Wells (1998) laments the lack of attention given to defining success except in quite general terms. » (Baccarini, 1999).

Mais, il ne faut pas être surpris, parce que la science est encore très jeune¹³⁷, mais surtout parce que tout projet étant caractérisé par l'unicité et la nouveauté, par l'environnement spécifique dans lequel il s'inscrit et par le nombre important et divers de ses parties prenantes, ayant d'ailleurs chacune son propre point de vue pour ce qui est de statuer de son succès ou de son échec (Freeman et Beale, 1992)¹³⁸, il demeure une œuvre singulière et donc différente et difficilement comparable aux autres. En ce sens qu'il devient exagéré de penser qu'on pourra user des mêmes bases que la théorie de l'organisation pour que le projet soit un « succès », de même que de pouvoir juger qu'il en est un ou pas.

C'est ce qu'on a néanmoins tenté de faire jusqu'à maintenant en basant les seuls critères de succès sur le *triangle de fer* (les contraintes classiques : temps, qualité et coûts). Ce faisant, on perd de vue la raison d'être du projet et oublie, par le fait même, de considérer le point de vue et la satisfaction du client (voire aussi bénéficiaire, demandeur, commanditaire...) et des autres acteurs du projet (Dvir, Raz et Shenhar, 2003).

Pour cette raison, une approche multidimensionnelle (voire multicritère) devrait être considérée pour l'élaboration de critères convenables de succès, de façon à tenir

¹³⁷ « Même s'il ne s'agit pas seulement, loin de là, d'un simple phénomène de mode, la gestion de projet est à la mode depuis la fin des années 1980. » (Garel, 2003, p.77). C'est entre 1976 et 1977, grâce au réseau de l'Université du Québec, qu'apparaît pour la première fois au Québec cette science comme domaine possible d'étude au niveau universitaire (voire à la maîtrise). Source disponible en ligne : <http://www.uqar.qc.ca/uqar-info/01mai2006/Gestiondeprojetspublics.asp>

¹³⁸ In Dvir, Raz et Shenhar, 2003

compte des différents points de vue et perceptions des parties prenantes concernées par le projet et son succès (coordonnateur et son équipe compris) et ainsi tenir une approche *standardisée* pour mieux diriger le projet vers le succès et juger d'une telle chose (Freeman et Beale, 1992; et Pinto et Mantel, 1990)¹³⁹.

2.5.2 LA NOTION DE CRITÈRE ET DE FACTEUR DE SUCCÈS

Pinto et Mantel (1990)¹⁴⁰ ont poursuivi cette direction en identifiant trois dimensions de la performance d'un projet pour en évaluer le succès (ou l'échec): le processus d'exécution; la valeur perçue du projet; et la satisfaction du client (utilisateur, bénéficiaire...) envers le projet livré (le but réalisé).

Shenhar, Dvir et Levy (1997)¹⁴¹, suite à cette dernière étude, de Pinto et Mantel, ont utilisé treize (13) mesures du succès et ont montré qu'elles peuvent être regroupées selon quatre (4) dimensions : 1- l'atteinte de la finalité, telle qu'elle fut préalablement définie; 2- le bénéfice du bénéficiaire (utilisateur); 3- le succès commercial; et 4- le potentiel à venir. Et Lipovetsky *et al.* (1997)¹⁴² prouveront que ces dernières dimensions n'ont pas toute la même importance et que les plus importantes, pour toutes les parties prenantes (« *customer, developer or purchasing organisation* »), sont les deux premières.

Pour nous, il est aussi évident que le succès d'un projet (la perception qu'on en a) dépendra des divers points de vue qu'en ont les différents acteurs et c'est dans cette optique qu'il conviendra de statuer sur son succès, insuccès ou encore son échec. Ce faisant, on comprendra davantage pourquoi, du point de vue de l'un, le projet peut-être un succès et pour l'autre un échec total.

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ *Ibid.*

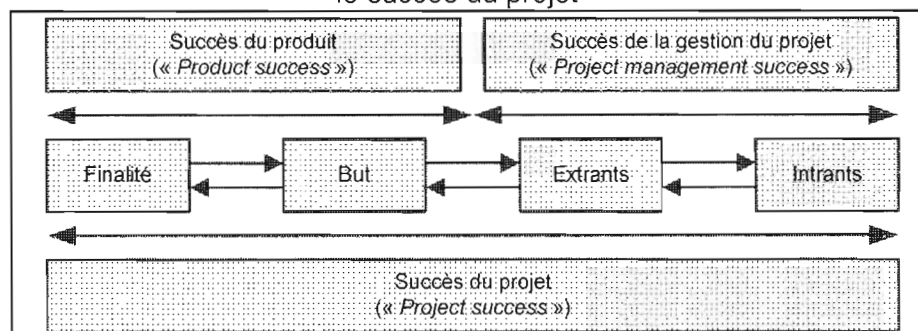
¹⁴¹ *Ibid.*

¹⁴² *Ibid.*

« [...] project success should be viewed from the different perspectives of the individual owner, developer, contractor, user, the general public, and so on. These perspective differences will explain the reason why the same project could be considered a success by one and unsuccessful by another » (Lim et Zain Mohamed, 1999, p.244).

Lim et Zain Mohamed amènent un exemple où les jugements et perceptions sur le succès d'un même projet peuvent diverger entre les parties prenantes. Le projet, qui a vraiment eu cours, est la construction d'un centre d'achat à Kuala Lumpur, en Malaisie, en 1994. Le contrat stipulait qu'il devait être construit en douze (12) mois et coûter 100 millions de ringgits (RM). Il en a finalement coûté 146 millions et il a fallu quinze (15) mois pour le terminer. Le sous-traitant, suite à certains risques mal ou non gérés et à qui la responsabilité (entre ce dernier et le demandeur) reste encore à déterminer, demande réparation et réclame les trois mois de surtemps auxquels il a dû s'investir et les 46 millions RM qu'il a dû déboursier pour terminer la construction. Le demandeur, qui réclame aussi réparation, reste silencieux sur les trois mois de surtemps, mais a fait une contre-offre à 20 millions RM (46 millions RM demandés par le sous-traitant). Le centre commercial est aujourd'hui ouvert et au moment de l'écriture de l'article, la dispute contractuelle avait toujours cours. Or, pour les tenanciers de boutiques et pour les (forts nombreux) visiteurs, le centre commercial est très populaire et « is a big success ». On pourrait, à l'inverse, parler des projets surnommés à juste titre « éléphants blancs ». Des projets qui n'ont pas été nécessairement mal géré, mais plutôt mal choisi et qui n'ont pas atteint leurs objectifs. « Ou du prétendu "aéroport international" de Yaoundé, situé à moins de vingt minutes de celui de la capitale économique du Cameroun, Douala... mais à plus de quarante minutes en voiture de Yaoundé! » (Brunel, 1993, p16). Dans ces cas, lequel peut être considéré comme projet à succès et lequel comme échec?

Figure 2.11 : Lien entre les niveaux de la méthode du cadre logique et le succès du projet¹⁴³



Baccarini (1999) tentera de répondre à cela en affirmant que le succès d'un projet (« project success ») est tributaire de deux dimensions : le succès de son produit (« product success ») et de sa gestion (« project management success ») (réf. : figure 5.1). Le succès doit être apprécié dans les deux dimensions pour stipuler que le projet est en soi un succès. Ainsi, si le projet n'atteint pas les contraintes du *Triangle d'or*, mais satisfait le(s) bénéficiaire(s), utilisateur(s) (ou mieux le(s) client(s)), le projet ne peut être considéré comme un succès. Il en est de même, si le projet respecte les contraintes classiques, mais ne satisfait pas complètement les clients.

Lim et Zain Mohamed (1999) parleront plutôt de micro et macro dimensions. Par comparaison avec les dimensions de Baccarini, les micro-dimensions font référence à la gestion du projet tandis que les macros, au produit. Ils avancent encore que les clients (utilisateurs, bénéficiaires, etc.) perçoivent généralement le succès d'un projet depuis un point de vue macro (macro-dimensions), alors que celui du « developer » et du « contractor » en est un plus micro. Finalement, on comprendra qu'il n'y a probablement pas de succès *absolu*, sinon que des *perçus* (Baker *et al.*, 1988)¹⁴⁴.

¹⁴³ Source : Adapté de Baccarini (1999)

¹⁴⁴ In Diallo et Thuillier, 2002-a

2.5.3 LE SUCCÈS ET LES CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD

Il faut noter qu'il est fort risqué de s'en remettre à cette seule troisième dimension qu'est l'opinion (perception) des parties prenantes face au succès d'un projet, pour pallier au problème de la définition du succès dans les projets de l'APD.

Conyers et Kaul (1990) expliquent cela par la notoriété ou la popularité du projet. De fait, comme le succès appelle le succès (ou le succès appelle la popularité et la popularité, le succès), un projet à succès sera davantage une réussite plus il y a de gens pour le qualifier de la sorte. Ainsi, de deux projets réussis, l'un, faisant appel à davantage de parties prenantes ou de gens à s'y intéresser et qui ont une opinion favorable envers ledit projet, aura une cote plus forte sur l'échelle de succès que l'autre projet, qu'il soit, en réalité (dans les faits), autant ou mieux réussi. Ce dernier, dont la notoriété est moindre, aura, de toute évidence, un moins bon « success story ».

Diallo et Thuillier (2002-a) emboîtent le pas en ce sens et réussissent à prouver l'existence et l'importance d'une troisième (macro) dimension au succès. C'est en tenant compte de la perception de l'acteur clef des PAPD en Afrique, le coordonnateur de projet, et de celles dont ce dernier peut prétendre tenir sur celles des autres parties prenantes (les six (6) autres parties prenantes de Diallo et Thuillier précédemment mentionnées) qu'ils confirment d'abord les deux dimensions de Baccarini (« project management success » et « product success »), qu'ils appellent *Gestion* et *Impact*, et l'existence de la troisième, qu'ils nomment *Visibilité*. La *Visibilité* est justement cette macro-dimension faisant appel au potentiel de popularité que peut (r)apporter le projet :

Le coordonnateur est naturellement concerné par les dimensions traditionnelles évoquées dans ce qui précède (et qui constituent autant d'objectifs qu'il cherche à atteindre) mais on peut supposer qu'il est aussi concerné (tant à titre social que personnel) par la dimension politique de son poste et que la « visibilité » de son projet constitue une dimension non négligeable de son appréciation du succès. Il s'agit là d'un sujet qui ne semble pas encore avoir été traité (Diallo et Thuillier, 2002-a).

Or, parce que ce n'était alors pas l'objet de leur recherche, d'ailleurs ce n'est pas le nôtre non plus, et que c'est à travers l'œil du coordonnateur qu'ils apprécient cette dimension, se pourrait-il que d'autres *axiomes* la composant leurs soient restés voilés (voire muets)?

Nous nous expliquons. Si la gestion du projet est médiocre, c'est-à-dire que, par exemple, si le coordonnateur du projet utilise plus de ressources et de temps que nécessaire pour produire des extrants de moindre qualité que ce qui est prévu dans les termes de référence, sa performance sera jugée défavorablement par son supérieur hiérarchique et par le chargé de projet (et bien d'autres), et il le sait. Il tentera donc de performer en ce sens.

La dimension *Gestion* comme critère de succès est alors très importante pour lui. De plus, comme il n'est ni responsable ni imputable de l'atteinte de la finalité (sinon du but) du projet et qu'il ne se sente pas plus impliqué envers le bien-être (tel, par exemple, un projet de lutte contre le SIDA) de sa communauté que la communauté l'est envers elle-même (étant donné qu'il en fait lui-même parti), que le projet atteigne ou non son impact final n'affecte pas sa carrière professionnelle. Son travail et sa performance sont depuis longtemps achevés (il gère probablement alors un autre projet). Ce résultat à long terme est trop lointain pour qu'il puisse en tenir compte dans ses critères de succès face à son projet.

Ainsi, on peut s'attendre que la dimension *Impact* ne pèse pas lourd au niveau de sa perception du succès du projet (tel que l'étude de Diallo et Thuillier (2002-a) l'a montré). Mais, plus il est (en) vu, connu et reconnu comme bon gestionnaire de projet, et ce, par un grand nombre de gens, plus sa *visibilité* est

grande et positive, plus il peut être porté à juger le projet sur un point de vue personnel et ainsi le considérer comme un succès, puisque ce dernier l'aide à assurer davantage sa sécurité financière (et celle de sa famille). Il peut aussi être plus porté à penser que la notoriété du projet l'aidera à obtenir d'éventuels contrats. Et l'inverse est aussi vrai. S'il est mal vu et par plusieurs, dû à sa médiocre performance de gestionnaire, plus il lui sera difficile de se retrouver d'autres projets à gérer.

Les fondements de la perception des autres parties prenantes du projet en regard au critère *Visibilité* sont possiblement plus ou moins profonds et aussi différents que variés. Mais, logiquement, il ne peut y avoir de visibilité, au sens perçu par le coordonnateur, sans notoriété. Et qu'est-ce qui permet la notoriété si ce n'est la popularité?

C'est ce dont on voulait amener ici, la notion de popularité. Se pourrait-il que le critère de succès *Visibilité* s'explique davantage par celui de *Popularité*? Encore, tenant compte des différents facteurs qui composent la culture, se pourrait-il que *Visibilité* ou *Popularité* soit un critère de succès qu'on ne mesure qu'en Afrique et pas ailleurs ou du moins, pas sur une population de coordonnateurs de projet où la culture africaine se dilue dans une culture plus *internationale*?

Bizarrement, si l'on accepte cette idée de *popularité* (ou encore, de *visibilité*), on se rapproche du paradigme de la théorie des organisations citée avant, ou plutôt d'un de ses domaines, tel le Marketing¹⁴⁵. De fait, à quoi sert ce dernier sinon à rendre le produit (le plus) populaire sur le marché, et ce, en renforçant sa visibilité. « *Ceteris paribus* » et exclusion faite des autres facteurs nécessaires au succès d'un produit sur le marché (tels sa qualité, sa réponse à un besoin, sa demande, son *opportunisme* (son arrivée en temps opportun), etc.), plus il sera populaire, plus il se vendra. Si l'on va en ce sens, on peut se demander s'il serait pertinent et convenable (voire aussi éthique), afin de favoriser les perceptions face au succès du

¹⁴⁵ D'ailleurs, un concept clef en *Marketing Mixte* est celui des « 4P » de Kotler (« *Product, Price, Place and Promotion* ») : avoir un bon *produit* (et service) (en qualité et qui sache répondre à un besoin); au bon *prix* (coût de fabrication, de vente et de revient); accessible et au bon *endroit* (distribution); et en faire la *promotion* ou le rendre *visible* (publicité). Source : http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/4P_du_marketing_mix.htm.

projet, d'en faire la publicité. Imaginez le cas (qui n'est pas rare) d'un projet d'APD entrepris (et préalablement choisi) dans un but promotionnel pour favoriser une campagne électorale d'une certaine élite. D'autres exemples pourraient être cités où le projet sert des agendas autres que le bénéfice de la population. D'où le danger amené plutôt par Conyers et Kaul de statuer sur le succès d'un projet sur cette seule base. Mais si on l'accepte comme une dimension parmi d'autres (*Gestion, Impact et Popularité*), avec son propre poids, elle facilite notre compréhension du succès, en fait celle de la perception que les parties prenantes d'un projet peuvent en avoir.

Les critères (macro-dimensions) de succès de Diallo et Thuiller: *Gestion, Impact et Visibilité* sont basés sur les micro-dimensions suivantes :

- les bénéficiaires sont satisfaits des biens et services générés (BENSATIS);
- les biens et services produits sont conformes à ce qui avait été prévu dans le plan de projet (BSCONF) ;
- les objectifs initialement identifiés sont atteints (OBJECTIFS);
- le projet se déroule en respectant les délais (DÉLAIS);
- le projet se déroule en respectant le budget (BUDGET);
- le projet a acquis une grande visibilité (VISIBI);
- le projet a très bonne réputation auprès du principal bailleur de fonds (RÉPUTATION);
- le projet a toutes les chances de susciter des financements additionnels (FINAD);
- le projet a des impacts durables auprès des bénéficiaires (IMPACT);
- le projet crée une capacité institutionnelle durable pour le pays (CAPADUR).

Leur étude empirique, en plus de révéler que la macro-dimension *Visibilité* était composée des micro-dimensions : VISIBI, FINAD, BSCONF et RÉPUTATION; la macro *Gestion* de : BUDGET, DÉLAIS et OBJECTIFS; et *Impact* de : CAPADUR, IMPACT et BENSATIS, a révélé la sensibilité des acteurs et leur ordre de préférence face à ces trois macro-dimensions.

Le coordonnateur du PAPD est sensible à *Gestion* et *Visibilité* et beaucoup moins à *Impact*. Le chargé de projet est sensible à *Visibilité*, *Impact* et peu à *Gestion*, le supérieur hiérarchique à *Impact*, *Gestion* et *Visibilité*, l'équipe de projet à *Impact*, *Gestion* et très peu à *Visibilité* et, pour finir, les bénéficiaires sont seulement sensibles à *Impact*. Ils n'ont pas d'intérêt observé pour *Gestion*, ni pour *Visibilité*. Cette étude prouve, une fois de plus, les différentes perceptions qui peuvent exister vis-à-vis le succès d'un même projet et ses résultats appuient les remarques, citées dans le précédent paragraphe, sur lesquelles le coordonnateur voit plus d'importance pour les dimensions *Gestion* et *Visibilité* que pour *Impact*. Cependant, il ne faut pas oublier que c'est toujours le point de vue du coordonnateur qu'on a analysé.

Conyers et Kaul (1990) mettent en lumière qu'un processus de développement réussi devrait inclure :

- le bien-être accru de la communauté, selon ses propres perceptions;
- l'identification et la hiérarchisation des priorités par la communauté elle-même des besoins communs qui doivent être satisfaits et des problèmes qui doivent être résolus;
- la formulation des objectifs de développement et un processus participatif pour l'atteinte de ces objectifs; et
- à long terme, un niveau plus élevé d'autonomie grâce auquel la communauté prend en charge sa propre destinée.

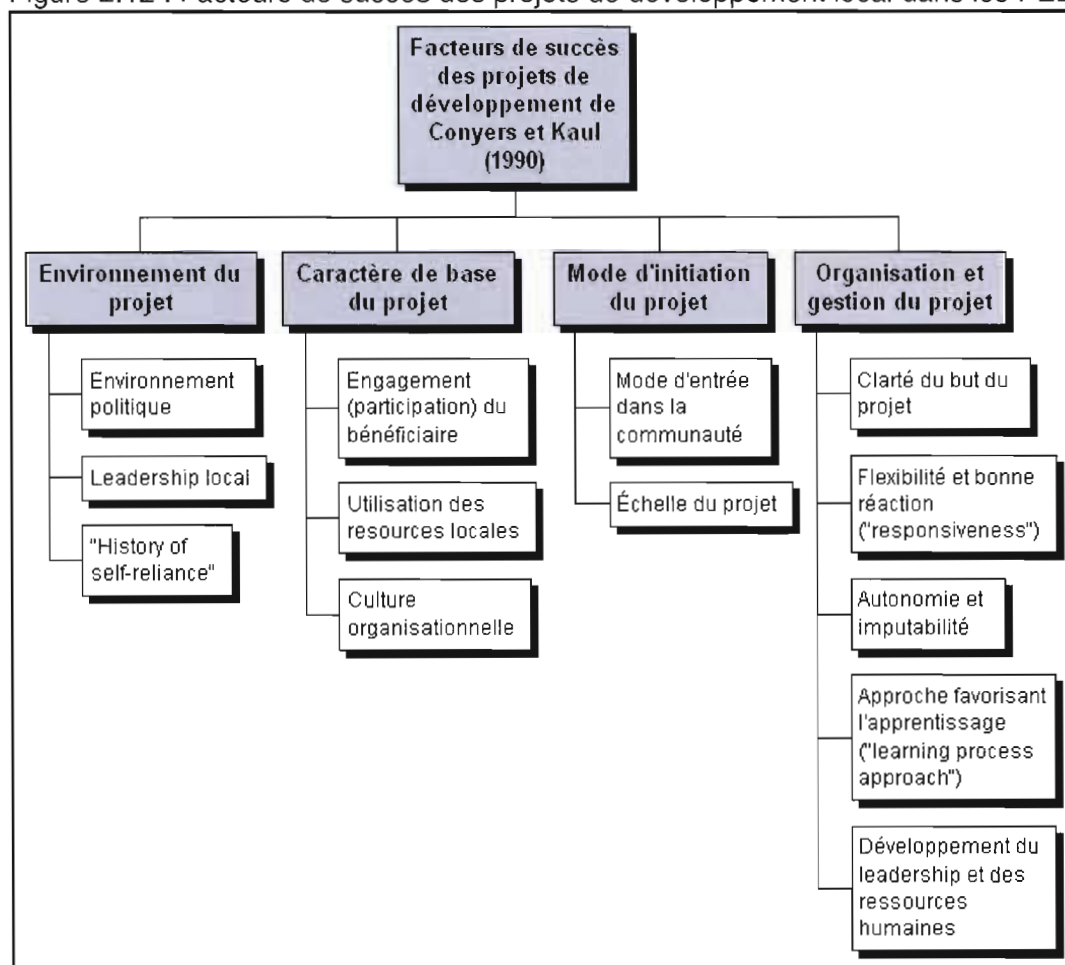
C'est en ce sens, un sens plus participatif, que nous pensons qu'un projet devrait se réaliser et, surtout, dans un premier temps, qu'il devrait se concevoir... en y incluant, lors des phases identification et planification du projet, toutes les parties prenantes concernées par ledit projet.

2.5.4 LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PAPD

Conyers et Kaul (1990) regroupent en quatre (4) grandes catégories les facteurs de succès des projets de développement local dans les PED. Chacune de ces

catégories est composée de deux (2), trois (3) ou cinq (5) facteurs de succès. La figure qui suit en présente la structure de découpage. Nous définissons, aussi dans ce qui suit, ces facteurs de succès.

Figure 2.12 : Facteurs de succès des projets de développement local dans les PED



2.5.4.1 L'ENVIRONNEMENT DU PROJET

2.5.4.1.1 L'Environnement politique

L'environnement politique local, régional ou international peut influencer fortement le projet vers le succès puisqu'il peut lui fournir à la fois des ressources et un environnement idéologique favorable.

2.5.4.1.2 Le Leadership local

Le leadership local est un des facteurs importants de la réussite du projet. Ses caractéristiques les plus significatives sont la *responsabilisation* face à la communauté, *l'engagement*, *l'imagination* et la *stabilité*. La responsabilisation signifie que les leaders se feront *répondants* (« *answerable* ») envers les bénéficiaires. L'engagement résulte en une énergie et un enthousiasme, l'imagination encourage la pensée latérale ou horizontale et par le fait même l'adoption de solutions et d'approches novatrices et la stabilité produit la continuité et facilite la planification à long terme.

2.5.4.1.3 L'« History of self-reliance »

Un haut degré de « self-reliance » de la part de la communauté est nécessaire pour le type de développement qu'amènent les PAPD. Et on sait que plus il y aura d'expériences réussies basées sur la coopération de la communauté et plus les chances de succès des PAPD augmenteront puisque les parties prenantes sont déjà au courant des bénéfices d'une telle approche.

2.5.4.2 LE CARACTÈRE DE BASE DU PROJET¹⁴⁶

2.5.4.2.1 L'Engagement du bénéficiaire

L'engagement du bénéficiaire, et par le fait même la responsabilité du projet envers ces derniers, est une caractéristique cruciale et fondamentale de tous les projets nécessitant un fort degré de participation. Cela se traduit, premièrement, par l'importance de savoir envers qui le projet est censé apporter les bénéfices, pour s'assurer que ce soit bien eux qui en seront les bénéficiaires et non les mieux nantis ou les élites locales. Deuxièmement, il faut assurer et fortifier le *groupe cible* à ce

¹⁴⁶ Il est important que le caractère de base du projet, en termes de ses buts, objectifs et méthodes, soit proportionné au type de développement prévu.

qu'il ait accès aux ressources et ainsi améliorer sa position dans la société. Troisièmement, si le projet est réellement « people centered », inévitablement les bénéficiaires du groupe cible ne coïncideront pas avec ceux de quelques autres individus, groupes ou organisation de la localité. Le projet devra faire face à nombre de conflits. Conflits avec les élites locales ou avec les organisations sur place, telles des ONG qui peuvent se voir couper l'herbe sous le pied par le projet et craindre pour leur fonds(\$) à venir.

2.5.4.2.2 L'Utilisation des ressources locales

De façon à assurer que le développement soit « self-reliant » et la pérennité du projet, il est nécessaire d'utiliser au maximum les ressources locales. Il faut donc minimiser le recours aux fonds externes en gardant les coûts aussi bas que possible et faire faire à la communauté le plus de bénéfices possible.

2.5.4.2.3 La Culture organisationnelle

Il est essentiel que la culture organisationnelle¹⁴⁷ dans laquelle s'exécutent les projets de développement sous-tende et conduise le type de développement désiré. Elle doit favoriser le comportement « people oriented », lequel tient ses bases sur un fort niveau de confiance entre les bénéficiaires et les membres de l'équipe du projet et entre l'institution financière et l'agence gouvernementale de tutelle du projet, sur la communication et le partage mutuel de connaissances entre tous les acteurs du projet et sur un haut degré d'engagement envers les objectifs fondamentaux du projet.

¹⁴⁷ Conyers et Kaul (1990) définissent la culture organisationnelle comme étant le système de partage de croyances, d'attitudes et de valeurs reflétées à travers le mode de fonctionnement de l'organisation.

2.5.4.3 LE MODE D'INITIATION DU PROJET¹⁴⁸

2.5.4.3.1 Le Mode d'entrée

Cela requiert une grande et profonde connaissance de la communauté locale. Tous n'ont pas le même rythme d'apprentissage et d'adoption face à de nouvelles façons de faire (un changement de comportement souhaité, par exemple). Pour cette raison, d'entrée de jeu, il est particulièrement important de ne pas perdre (démotiver) son groupe cible ou la communauté locale parce que la vitesse ou la complexité du plan de travail (des activités) sont inappropriées à ces derniers ou aux procédures et conventions administratives de la localité. Cela implique aussi que parfois il faut faire bénéficier matériellement (argents(\$), intrants agraires, logement, services sociaux...) ou à l'aide d'occasions d'affaires certaines parties prenantes (tels les groupes élites) dès le début du projet, de façon à combler des besoins immédiats sentis.

2.5.4.3.2 L'Échelle du projet

L'expérience montre que la plupart des projets de développement local à succès ont commencé à petite échelle et que ce n'est qu'après avoir fait leurs preuves d'efficacité qu'ils ont ensuite pris de l'expansion et changé d'échelle. Commencer petit permet un meilleur support et gestion du projet et facilite son suivi pour assurer sa pérennité et l'identification des problèmes avant qu'ils ne se soient trop et largement répandus.

¹⁴⁸ Pour les projets de développement qui nécessitent un haut niveau de participation et d'engagement de la part de la communauté, la phase d'initiation (le démarrage) du projet est d'une importance cruciale, car, en cas d'erreur, il se peut qu'il ne soit plus possible de regagner la confiance et le support de cette dernière.

2.5.4.4 L'ORGANISATION ET LA GESTION DU PROJET¹⁴⁹

2.5.4.4.1 La Clarté du but du projet

La finalité, le but et les extrants du projet à produire doivent être clairement identifiés et définis. Ils doivent être réalistes et s'intégrer au contexte de l'environnement dans lequel ils prendront forme et tenir compte de la disponibilité et capacité des ressources qui seront impliquées et d'autres contraintes éventuelles. Sinon, le projet peut facilement dériver ne jamais atteindre son but ou encore atteindre autre chose qui n'était totalement pas souhaitée ou mieux, rien de significatif du tout.

2.5.4.4.2 La Flexibilité et la bonne réponse

Ces facteurs de succès évoquent le besoin d'une organisation de projet « responsive », de procédures de gestion participatives et flexibles, de respect mutuel entre les acteurs du projet et pour d'une approche plutôt orientée vers un processus d'apprentissage que vers le « blueprint » pour la réalisation du projet.

2.5.4.4.3 L'Autonomie et l'imputabilité

Il est important que le projet de développement soit relativement autonome face à ses relations avec le management *extérieure* (l'institution financière ou encore l'agence de tutelle) et qu'il soit responsable et imputable envers la communauté locale et en particulier face au groupe cible. De fait, il sera particulièrement difficile, pour un projet, d'assurer son imputabilité et sa responsabilité face à ses bénéficiaires si les liens entre lui et les agences externes, telles des obligations et restrictions imposées, sont trop rigides. On notera qu'il y a aussi une forte corrélation avec le besoin de flexibilité, puisque des liens rigides avec les agences externes résulteront en des procédures inflexibles.

¹⁴⁹ Il ne faut pas oublier que le contexte dans lequel se déroule le projet de développement local se caractérise notamment par l'implication des bénéficiaires, l'utilisation, aussi fortement que possible, des ressources locales et par une culture organisationnelle.

2.5.4.4.4 L'Approche favorisant l'apprentissage

Une approche favorisant l'apprentissage permet à un projet de se développer, dans la direction du changement souhaité, en répondant aux besoins et aux priorités des bénéficiaires. C'est grâce aux leçons apprises au cours de sa propre existence qu'il développe son sens de l'orientation et donc, garde plus facilement en vue son but :

« Participatory processes are living social practices that have emerged out of concrete situations and experiences. They do not conform to any universal model; nor can they be understood using a preconceived theoretical framework formulated in the abstract. Theory, if any, has to emerge out of reflections on practice so to say » (Tilakaratna, 1987)¹⁵⁰.

2.5.4.4.5 Le Développement du leadership et des ressources humaines

Le succès du projet ne dépend pas seulement de la qualité des leaders locaux mais de la mesure à laquelle le projet est capable de développer leur plein potentiel ainsi que celui de chacun des autres acteurs du projet.

¹⁵⁰ In Conyers et Kaul (1990).

CHAPITRE III

UNE SYNTHÈSE ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Si les « projets de développement », usines, périmètres irrigués, hôpitaux, autoroutes... ont souvent échoué, ce n'est pas forcément parce qu'ils étaient mal conçus, non appropriés, surdimensionnés, etc. C'est arrivé trop souvent, hélas, mais ce n'est pas la seule raison : les projets étaient voués à l'échec parce que le contexte leur interdisait d'être viables. (Brunel, 1993, p.44).

3.1 LA SYNTHÈSE DU CADRE CONCEPTUEL

L'aide au développement n'a certes pas atteint l'efficacité que l'on est en droit d'attendre. Elle n'a pu, malgré cinq décennies d'effort, atteindre ses objectifs initiaux. Dans certains cas, il est possible qu'elle ait même aggravé la situation, si ce n'est qu'en rendant dépendantes certaines nations ou encore en soutenant à une certaine époque, des projets appelés à juste titre « éléphants blancs ». Il semble bien que l'aide conçue et exécutée par l'Homme ne soit pas plus à l'abri des déboires que n'importe quelle autre intervention humaine.

Il faut cependant souligner que sortir de la pauvreté trois (3) milliards de personnes n'est pas une mince tâche. Étant donné que, dans le plus extraordinaire des cas, soit celui où le système de l'aide (incluant les salariés, les frais d'administration, le transport, l'énergie, les risques financiers encourus par les IFI, etc.) fonctionnerait

gratuitement et que les cent sept (107) milliards USD versés pour l'APD reviendraient entièrement aux pauvres, ce montant revient tout juste à investir seulement trente-six (36) USD/pauvre/an.

À quoi nous attendions-nous? 36\$ par an, ce ne sont même pas assez pour faire passer une personne de la classe sociale des *ultrapauvres* (ceux dont le revenu est de moins de 1\$/jour) à celle des *très pauvres* (ceux dont le revenu est de moins de 2\$/jour). Il manque toujours 329\$/an, soit près de dix fois plus que les théoriques 36\$, à cet individu pour que son sort s'améliore et devienne simplement *très pauvre*. N'oublions pas non plus qu'une partie de l'APD n'est pas un don, mais un prêt. Ainsi, l'*ultrapauvre*, en plus de le demeurer, s'endette davantage.

36 USD/an couvrent à peine le pourboire que nous laissons après un bon repas au restaurant. C'est moins qu'une soirée pour deux au cinéma (« popcorn » et boissons gazeuses inclus). Comment peut-on critiquer l'aide au développement et dire qu'elle va mal, si on ne l'appuie pas soi-même.¹⁵¹ Sans elle (et sans même les « éléphants blancs » et l'enrichissement malhonnête de quelques individus ou élites, qui se transforment plus en consommation qu'en investissement), on peut aussi se demander où en serait aujourd'hui le Tiers-Monde. Sans être trop imprudent, on peut raisonnablement penser que son état serait encore plus préoccupant... La seule chose qu'il nous est permis de critiquer c'est sa relative efficacité ou encore son système d'administration et la nature de sa livraison.

Mais en attendant que le monde devienne parfait ou que l'on sorte enfin de notre rébellion d'adolescent et qu'on en trouve un meilleur, le système qui administre actuellement l'aide au développement est celui du bilatéral et du multilatéral et son mode privilégié de livraison et le mieux adapté jusqu'à présent demeure toujours le

¹⁵¹ Comment pourrions-nous, citoyens de pays développés, améliorer notre sort avec un 36\$/an, et ce, avec tous les services fiables de télécommunication, d'eau courante et d'électricité que peut fournir notre *Monde* occidental? Peut-être nous serait-il permis de l'améliorer (du moins en apaisant notre conscience) en nous montrant reconnaissants de notre chance en offrant l'équivalent (36\$/an) aux plus nécessiteux, que ce soit un compatriote ou un citoyen plus lointain de pays ou culture exotique.

projet. D'où la pertinence de notre domaine, la gestion de projet d'aide publique au développement.

La gestion de projet de développement (voire de projet d'aide publique au développement (PAPD)) se démarque toujours davantage et est actuellement considérée comme une branche spécifique de la gestion de projet international – le projet de développement a d'ailleurs sa propre définition. Bien entendu, on peut se questionner sur sa pertinence et en quoi elle devrait être considérée comme une spécialité et ce, au même titre qu'un projet de formation, de soin, d'aménagement spatial et de recherche (Boutinet 2005, p.91-98) ou encore d'ingénierie, d'agriculture, de développement social et encore de santé, car, tout compte fait, un projet de développement se compose habituellement d'un ou d'une combinaison de ces domaines ou spécialités (et, d'ailleurs, de bien d'autres non, ici, mentionnés).

La réponse est que les PAPD se réalisent essentiellement dans des environnements complexes, où souvent les conditions climatiques et géologiques sont *difficiles*, les conditions socioéconomiques et politiques sont précaires et inégales, les multitudes d'acteurs et parties prenantes proviennent de sphères, secteurs et cultures différentes, les normes et réglementations en matière de passation des marchés sont spécifiques et rigides, les infrastructures sont mal adaptées, le personnel bien formé est rare, le cadre juridique est imprécis et variable, les services de télécommunication, l'eau courante et l'électricité sont inaccessibles, indisponibles ou non fiables et, par voie de conséquence, où les facteurs de risques, endogènes et exogènes, pouvant en influencer le bon déroulement, l'achèvement et le succès y foisonnent. Et encore, les buts et finalités de ce type de projet ne sont pas l'enrichissement d'une organisation en particulier sinon l'amélioration du développement humain, socioéconomique, politique et technologique de nations tiers-mondistes ou en émergence en besoin.

La raison d'être de la gestion de projet est d'assurer la satisfaction non seulement du(des) client(s) mais de tous les acteurs de premier plan du projet. Et c'est en en

façonnant et en modelant l'environnement pour répondre à des contraintes et conditions spécifiques qu'elle garantit l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Or, tout au long des différentes phases du cycle de vie d'un projet, la perception de son succès tout comme la tolérance face à ses risques est un processus qui fluctue et varie non seulement selon les différents points de vue des parties prenantes, mais aussi dans le temps et l'espace.

Il est notoire que les projets de l'aide publique au développement sont réalisés dans des environnements et conditions souvent difficiles. Mais, justement, quels en sont les risques ou groupes de risques qui influencent son succès, soit la livraison du projet, selon les termes de référence et conditionnalités, et l'atteinte de son but et de sa finalité? Il est capital de savoir identifier et reconnaître ces facteurs de risques, car, tout comme l'exige la gestion des risques, ce n'est qu'une fois identifié, qu'on peut gérer le risque.

Bien que la littérature en gestion de projet soit relativement riche, le manque de considération du point de vue de l'acteur clef, le coordonnateur de projet, doit être souligné. C'est une originalité qu'apportent les recherches de Diallo et Thuillier (2002a, 2002b, 2005a, 2005b). De fait, s'il existe une partie prenante qui peut avoir une influence et un pouvoir directs sur le déroulement du projet, et principalement pendant la transformation même des intrants en extrants, c'est bien le coordonnateur du projet (Diallo et Thuillier 2002). Et leurs études vont encore plus loin : elles permettent aussi d'apprécier la perception qu'ont les six (6) autres parties prenantes principales sur le succès du projet à partir de celle du coordonnateur de projet.

De plus, maints articles et livres traitent des risques et des critères de succès, mais portent essentiellement sur les projets « classiques ». Beaucoup aussi traitent de l'aide au développement, de son relatif manque d'efficacité et de celui de ses projets. Mais, déjà que les études traitant des facteurs de risques et des critères de succès des PAPD est quasi inexistante, que peut-on dire de celles qui sont

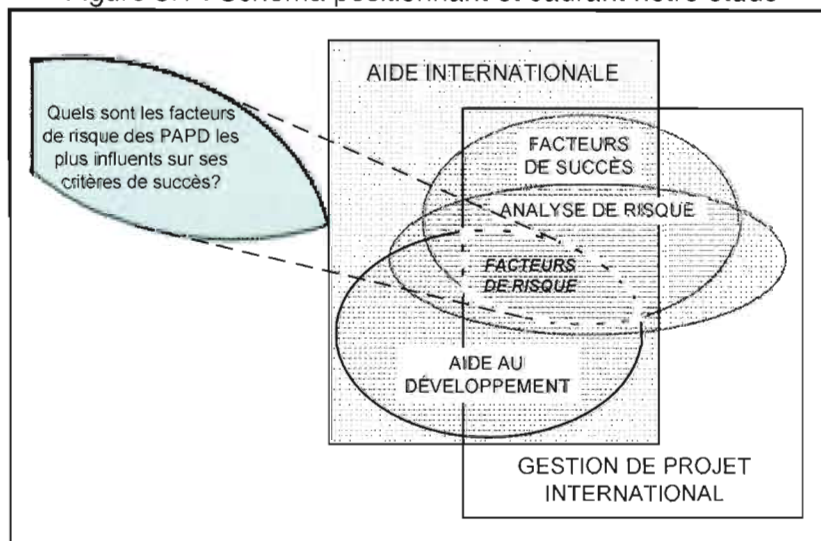
empiriques et qui permettent d'apprécier les facteurs de risques et leur impact sur les critères de succès des PAPD en considérant le point de vue du coordonnateur de projet?

3.2 LE POSITIONNEMENT DE L'ÉTUDE

Nous introduisons ce travail en commentant le contexte politique de l'aide internationale et de l'aide au développement et la façon dont cette dernière est généralement vue et perçue à travers la littérature et la conscience collective occidentale. Ensuite, nous en définissons leurs cadres et limites, de même que ceux de la gestion de projet. Nous définissons aussi ce qu'est un projet et plus particulièrement ce qu'est un projet de développement international et d'aide publique au développement. Ce qui nous permet de justifier la spécialisation de la gestion de projet internationale et plus spécifiquement, celle de la gestion de projet d'aide publique au développement. Nous discutons des facteurs de risques et de succès des PAPD et élaborons sur ses critères de succès.

C'est justement à la rencontre de ces cadres et limites que se situent ceux de notre étude. Dans ce mémoire nous nous intéressons à la zone d'intersection entre les frontières de l'aide au développement, de la gestion de projet international, des facteurs de succès et de l'analyse de risque et de celles de la littérature actuelle.

Figure 3.1 : Schéma positionnant et cadrant notre étude



On cherche à savoir quels sont les facteurs de risque les plus significativement influents sur les critères de succès et sur la perception des parties prenantes face au succès des PAPD.

Nous savons fort bien que les PAPD sont exécutés dans des environnements culturellement, idéologiquement (politiquement et religieusement), géographiquement, climatiquement et idiomatiquement différents et dont les types de ressources sont aussi divers en qualité qu'en quantité et qu'en accessibilité et qu'encore la raison de leur précarité économique et développementale est certainement historiquement différente. Par conséquent, nous savons qu'un mode de gestion des risques approprié pour un projet peut ne pas l'être pour un autre.

De fait, comment peut-on chercher à inférer un mode d'application spécifique aux projets de toutes les nations, en développement ou développées? Comment peut-on chercher à étendre le fonctionnement de l'environnement typique de la Somalie sur celui de la Biélorussie, de cette dernière sur le Yémen et ainsi de suite en passant du Vietnam au Brésil? Chaque projet a son propre environnement et doit être entrepris et géré en ce sens. C'est d'ailleurs l'un des préceptes fondamentaux de la gestion de projet. C'est une gestion au cas par cas.

« It might be argued that formal project risk management processes are not appropriate for all projects, but making a choice not to apply formal processes requires a clear understanding of what best practice formal project risk management processes could deliver, and what this should cost, including associated uncertainty and risk. » (Ward et Chapman, 2004)

Mais peut-être existe-t-il un tronc commun représentatif de ces environnements spécifiques? Et peut-être est-il aussi possible de faire une typologie de ces facteurs de risque qui soit représentative pour tous les PAPD. Et, si possible, suivant cette typologie, nous est-il possible d'en hiérarchiser les classes selon l'influence qu'elles ont sur les critères de succès et sur les perceptions du succès des parties prenantes?

Ce qu'on cherche à faire, c'est offrir un outil aux stratèges des projets de l'aide au développement qui puisse les aider à effectuer un meilleur choix (ou définition) de projet, ou de solution à un problème donné, en tenant compte des facteurs de risques endogènes et exogènes qui se font habituellement sentir dans ce type de projets et qui ont le plus d'influence et aux gestionnaires de projet pour qu'ils puissent s'armer plus efficacement et être davantage sensibilisés face aux risques qui ont habituellement cours dans l'environnement de leur projet.

3.3 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

3.3.1 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Contribuer, dans une juste et modeste mesure, à améliorer l'efficacité de l'aide publique au développement, mais, plus directement, à combler le manque d'appréciation des facteurs de risques et leur impact sur les critères de succès des PAPD de la littérature en gestion de projet.

3.3.2 LE PROBLÈME GÉNÉRAL

Le projet est le mode d'administration principal et privilégié de l'aide publique au développement. Il conjugue la participation de plusieurs acteurs dont les efforts doivent être coordonnés dans un environnement particulièrement complexe et contraignant où y gravitent maintes autres parties prenantes. Et, tout comme c'est le cas pour les projets « classiques », les facteurs de risques constituent une part importante des déterminants de son succès.

3.3.3 LA QUESTION GÉNÉRALE

Partant du point de vue qu'une meilleure connaissance des risques ayant cours dans l'environnement des PAPD en favorise le succès, est-ce que la littérature établie sur la base des risques des projets « classiques » est représentative et peut servir à combler une part de celle faisant défaut sur les PAPD et quels sont ceux qui affectent significativement les perceptions des acteurs principaux du projet sur son succès et encore, sur quels critères de succès, leur influence est significative?

3.3.4 LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES

1. Est-il possible d'identifier une typologie (classification) des risques auxquels sont exposés les PAPD à partir d'une étude empirique qui puisse correspondre à celle des projets « classiques » de la littérature?
2. Dans la mesure où les variables (questions du questionnaire) concernant les dimensions du succès et les appréciations des parties prenantes sur le succès du projet sont amenées et posées de la même façon que l'ont fait Diallo et Thuillier pour leurs études de 2002, mais à une population d'étude (les coordonnateurs, chefs et directeurs de PAPD financés par des institutions financières internationales (IFI)) s'étendant cette fois non seulement sur l'Afrique, mais sur tous les continents les abritant :
 - a. Est-il possible d'identifier des critères de succès qui soient sensiblement les mêmes (*Gestion, Impact et Visibilité*)?
 - b. Si oui, est-ce que leurs hiérarchies, conformément aux attentes (préférences) des différentes parties prenantes, sont aussi les mêmes?
 - c. Si non, quels sont les critères de succès qui ressortent de cette étude?
3. Parmi les groupes de risques, peut-on identifier ceux qui influencent significativement les perceptions du succès des principaux acteurs du projet (Coordonnateur (CP) et Chargé de projet (TM), Supérieur hiérarchique (SH) et le Comité de suivi (CS))?
4. Toujours parmi les groupes de risques identifiés en 1., peut-on identifier ceux qui influencent significativement les macro-dimensions du succès de projet trouvées en 2.?
5. Dans la mesure où certains risques ne peuvent se confondre dans (ou appartenir à) un des regroupements de risque, quels sont ceux parmi eux qui ont une influence significative sur les critères de succès des projets?

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE

La recherche et le développement expérimental (R-D) englobent les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications. (OCDE, Manuel de Frascati, 2002, p.34).

C'est par notre perception que nous cherchons à cerner une Vérité. Et même si parfois notre perception nous trompe, c'est le jugement que nous en tirons qui motive nos actions.

On agit en effet en fonction de nos perceptions! Du moins, c'est l'enseignement que nous apportent la psychologie et la métacognition¹⁵². C'est donc à partir de cette prémisse que nous bâtissons ce travail. C'est le jugement du coordonnateur du projet qui est pris en considération.

Ce travail s'inscrit à l'intérieur d'un programme de recherche visant la poursuite des études de MM. Diallo et Thuillier. C'est à partir d'une base de données, constituée à l'aide des réponses au questionnaire que ces chercheurs ont élaboré sur le site Internet www.surveymonkey.com, que nous effectuons cette étude. La base a été épurée et convertie pour être traitée sur le logiciel SPSS¹⁵³.

¹⁵² La métacognition, c'est une activité mentale qui nous permet de percevoir et de comprendre comment nous exerçons notre pensée. D'après l'Office québécois de la langue française (2005), c'est la connaissance et maîtrise qu'a une personne de ses capacités et de ses fonctionnements cognitifs.

¹⁵³ « Le logiciel Statistical Package for the Social Science (SPSS) est un logiciel de gestion et d'analyse de données statistiques de portée générale. » Source disponible en ligne : <http://www.uquebec.ca/mscinf/outils/SPSS.html>

4.1 LA NATURE ET LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE

4.1.1 LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Fondamentalement, dans le domaine des sciences administratives, la recherche de la Vérité se fait selon différents points de vue qui se situent sur un continuum défini par deux extrémités. À l'un de ces extrêmes, on a une vision subjective de la réalité, c'est le paradigme constructivisme et l'approche privilégiée est l'holistico-inductive et à l'autre, une vision objective usant de principalement de l'approche hypothético-déductive, c'est le positivisme (d'Ambroise, non datée)¹⁵⁴.

Compte tenu de la rareté des connaissances dans notre domaine d'étude, cette recherche est exploratoire¹⁵⁵ et, selon la marche à suivre en recherche, c'est traditionnellement vers une approche qualitative (Darmon *et al.*, 1991) qu'il convient de se tourner.

4.1.1.1 L'APPROCHE QUALITATIVE

Ce type d'approche prend appui sur une vision subjective de la réalité (d'Ambroise, non datée)¹⁵⁶. On tente de discerner une vérité à partir de la perception que l'on en a. Les données à recueillir sont donc qualitatives, d'où le nom de l'approche. On cherche des opinions, des comportements, ..., des façons de faire typiques ou spécifiques.

¹⁵⁴ Source disponible en ligne : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/DamboisG/liv1/>. Tel que consulté en juillet 2007.

¹⁵⁵ Mais nous cherchons aussi partiellement à confirmer ou valider les critères de succès que Diallo et Thuillier ont fait émerger dans leurs travaux.

¹⁵⁶ *Ibid.*

Le propre de la recherche exploratoire ne se fonde pas sur des hypothèses ou des idées préconçues. La recherche exploratoire permet de se familiariser avec des environnements inconnus, de mieux définir un problème, suggérer des hypothèses à vérifier ultérieurement, générer des idées de concepts et de recueillir des réactions premières sur un nouveau concept, *prétester* un questionnaire ou encore déterminer des critères d'évaluation, les centres d'intérêt et le vocabulaire des représentants échantillonnés de la population étudiée (Colbert, non datée)¹⁵⁷. Ses techniques de collecte de données, dites techniques qualitatives, sont l'analyse de la documentation pertinente (ce qui nous fait défaut); l'analyse de cas particuliers et; les entrevues avec des personnes clefs.

Une analyse du discours consigné lors d'entrevues aurait été une technique envisageable pour notre étude. Or, tout comme c'est aussi vrai pour l'analyse de cas, compte tenu de la dispersion et de l'éloignement géographique, de la diversité des cultures et des secteurs d'activité (donc des cas représentatifs) et de l'ampleur de la population à étudier (les coordonnateurs de projet de l'aide publique au développement) et à des contraintes matérielles : budgétaires, temporelles et de disponibilité, il nous fut impossible d'exploiter l'une ou l'autre de ces avenues. Nous devons alors nous tourner vers une approche plus quantitative, qui, quoique plus normative, peut contribuer à illustrer (sinon répondre à) nos questions de recherche.

4.1.1.2 L'APPROCHE QUANTITATIVE

Selon cette approche l'objectivité est la seule voie possible à l'explication de la nature des choses. Toute réalité, humainement perceptible, est indépendante de toute subjectivité et demeure latente jusqu'à ce qu'on la découvre et l'explore.

¹⁵⁷ Source disponible en ligne : <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1214>. Tel que consulté en septembre 2007.

La recherche descriptive a pour but de décrire un phénomène ou environnement spécifique ou son fonctionnement. Ce genre d'étude doit porter sur des objectifs ou des hypothèses précis (Darmon *et al.*, 1991).

Le propre de l'approche hypothético-déductive est le *falsificationisme*¹⁵⁸. On pose d'abord une hypothèse qui cherche à falsifier une théorie existante à l'aide d'observations. Si ces dernières s'avèrent cohérentes avec la théorie, on accepte cette dernière. Sinon, on la réfute, ce qui nous conduit à en reformuler une nouvelle et les hypothèses qui lui sont associées. À l'inverse, si elle n'est pas infirmée, la nouvelle théorie est temporairement acceptée (Darpy, 2003)¹⁵⁹

Mais, dans le cas de la recherche quantitative pure, c'est-à-dire à l'extrémité du pôle du continuum, la théorie concernant notre sujet d'étude nous fait défaut. L'approche qui nous convient se situe donc plutôt sur un entre-deux pôles du continuum. Nous recherchons la perception de la réalité du coordonnateur de PAPD. L'outil que nous utilisons dans notre étude fait justement le lien, la jonction, entre le qualitatif et le quantitatif. C'est l'échelle de Likert.

Grâce à cette échelle, on peut évaluer une perception, un comportement, une envie, un goût, bref, ce qui fait référence au qualitatif et au subjectif. L'échelle est généralement représentée par les ordinaux 1-2-3-4-5 ou encore par 1-2-3-4-5-6-7, où 1 représente habituellement la plus faible impression (Désaccord total) et 5 ou 7 la plus forte (Accord total) et les nombres à l'intérieur de ces limites représentent une graduation de ces perceptions (Plutôt en désaccord, Ni accord ni désaccord, Plutôt en accord).

¹⁵⁸ Plutôt que de rechercher des justifications à nos croyances, nous devons les mettre à l'épreuve et les confronter à de nouveaux faits susceptibles de les invalider. Il s'agit non plus de fuir l'erreur, mais de la rechercher, pour apprendre d'elle. Source : <http://www.pensifs.com/sciences/epistemologie.php#3a>

¹⁵⁹ Disponible en ligne : <http://pagesperso-orange.fr/denis.darpy/Methodo/LaVariance.pdf>. Tel que consulté en novembre 2007.

4.1.2 LA POPULATION ETUDIEE

Évidemment, comme nous l'avons mentionné à maintes reprises, notre sujet d'étude porte sur la perception des coordonnateurs, chefs et directeurs des projets de l'aide publique au développement. Ce sont donc ces derniers qui composent notre population d'étude.

4.1.2.1 LE CHOIX DES REpondANTS

C'est grâce à la base de données des professeurs Diallo et Thuillier élaborée à partir de contacts d'une société de formation montréalaise en gestion de projet de développement international que nous sommes capables de rejoindre un nombre considérable de coordonnateurs, chefs et directeurs de projet de l'aide publique au développement. Ces répondants potentiels à notre questionnaire doivent nécessairement avoir accès, à un moment ou à un autre, à Internet et doivent posséder une adresse électronique personnelle ou avoir accès à une comme à celle de leur institution, ministère ou encore agence.

Les invitations sont envoyées à toutes les adresses électroniques fournies par la société de formation. Les réponses au questionnaire sont donc volontaires. Nous reviendrons sur les biais que génère une telle approche.

4.2 LES MÉTHODES ET LES INSTRUMENTS DE COLLECTES DES DONNEES

4.2.1 LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

C'est à l'aide d'une échelle de Likert (1-Désaccord complet ; 2-Plutôt en désaccord ; 3-Ni accord ni désaccord ; 4-Plutôt d'accord ; 5-Accord complet) et d'un questionnaire (lequel vous pouvez consulter la version anglaise qui a servi à construire celui sur le site www.surveymonkey.com à l'Appendice C, Section C1) que nous mesurons la perception du coordonnateur de projet face à son projet, son déroulement (passé ou présent), son environnement et bien sûr, son succès. Pour contrecarrer l'inefficacité de la poste, car « [...] l'expérience montre qu'en Afrique [ce devrait aussi être le cas pour les autres pays en voie de développement] une proportion de courriers envoyés à des adresses d'institutions n'atteint pas le destinataire final » (Diallo et Thuillier, 2002-a et 2002-b), le questionnaire, dont vous pouvez apprécier la teneur en annexe, est rédigé en anglais et en français et est hébergé sur Internet, sur le site www.surveymonkey.com. 1135 invitations à le remplir, en anglais et en français, sont envoyées en deux occasions (une relance à été faite un mois après le premier envoi) par courriel directement à l'adresse des coordonnateurs, chefs et directeurs de projet ou à celle de leur institution, ministère ou agence, mais à l'attention de ces derniers. Elles sont envoyées dans différents pays touchant à tous les continents abritant les PED et les pays en émergence.

228 questionnaires (répondants) ont été récupérés du site Internet. Ce qui représente un taux de réponses de plus de 20%¹⁶⁰. Mais, une fois les « doublons », les questionnaires dont les questions clefs sont laissées sans réponses et les

¹⁶⁰ Il est faux de considérer un taux maximum de réponse de 15% pour des envois postaux. Le taux peut s'élever jusqu'à 90% si l'on fait des rappels méthodiques. Source : http://www.pra.ca/resources/rates_f.pdf. Mais cette source ne fait aucune allusion aux envois postaux à outre-mer, ni dans les PED.

répondants non représentatifs (autre que des coordonnateurs, chefs ou directeurs de projet) enlevés, 173 questionnaires sont considérés. Ce qui représente un taux de « performance » de collecte de données de 15% (équivalant au taux de réponses de Diallo et Thuillier (2002-a et 2002-b) dont les questionnaires avaient été envoyés par la poste).

Dans le but de rendre le texte plus léger, les avantages et inconvénients des méthodes et instruments de collecte de données ont été mis en annexe (*voir* Appendice C, Section C2).

On trouvera aussi en annexe (*voir* Section C3) les statistiques descriptives des données les plus intéressantes de l'échantillon sous forme de tableaux et graphiques.

4.2.1.1 LES BIAIS POSSIBLES

- le répondant peut répondre plus d'une fois au questionnaire, car le système de collecte de données n'a pas la souplesse du format papier envoyé par la poste. C'est-à-dire qu'il ne permet pas la pause. En ce sens que si le répondant n'a pu répondre en une seule fois au questionnaire et qu'il a fermé l'accès au site Internet, lorsqu'il y revient, dans l'espoir de le terminer, le système a déjà enregistré le précédent questionnaire non terminé comme un l'étant et lui fourni un deuxième (voire énième) questionnaire que le répondant doit reprendre depuis le début. Cela peut expliquer une part des questions laissées sans réponses par certains répondants et les doublons ;
- le coordonnateur, chef et directeur de projet et autre employé peuvent tous (ou du moins deux de ceux-là) répondre pour le même projet. Ce qui peut induire des *biais* à nos résultats, car plus d'une perception face au succès du projet pour les mêmes faits (voire montant, secteur d'activité, facteurs endogènes et exogènes, etc.) ;

- le répondant ne lisant pas suffisamment bien l'anglais ni le français a pu comprendre certaines questions différemment de leur réel sens et introduire de fausses réponses au questionnaire ;
- dans la mesure où l'invitation a été dirigée vers une boîte de réception d'une institution, d'un ministère ou encore d'une agence, le répondant au questionnaire peut ne pas être un coordonnateur, un chef ou un directeur de projet ;

4.2.2 LE DÉPOUILLEMENT ET L'ÉPURATION DES DONNÉES

Les données sont récupérées directement depuis le site www.surveymonkey.com et transposées dans un fichier du logiciel SPSS. C'est à travers ce logiciel qu'un premier filtre est passé sur les données et où les doublons sont enlevés. Il nous est possible d'identifier les doublons lorsque le secteur d'activité, le montant du projet, le financement du bailleur, la date de mise en vigueur de l'accord de crédit ou le pays entre deux répondants ou plus sont semblables. Dans ces cas on ne garde qu'un seul d'entre eux, soit celui rempli par un coordonnateur, chef ou directeur de projet et entre ceux-ci, celui offrant le plus de réponses et le moins d'erreurs apparentes.

Toutes les réponses aux questions ouvertes et les semi-ouvertes sont analysées pour en vérifier la véracité et effacer les erreurs ou aberrations apparentes. Par exemple, on a remarqué plusieurs erreurs de multiple (x10, x100, x1000, etc.) et de conversion de monnaie dans les réponses liées aux montants du projet et à la contribution des bailleurs de fonds. Parfois certains montants étaient exprimés en monnaie locale (tel le Franc CFA) ou en DTS alors que la question le demande en dollars américains (USD). En d'autres occasions, par exemple pour la question où l'on demande l'âge du répondant, on a écrit l'année de naissance (1977).

Aussi, pour certaines questions semi-ouvertes, il nous est parfois possible de voir s'il y a erreur dans la réponse et de la corriger. Par exemple, en ce qui concerne le secteur d'activité du projet du répondant. Parfois, le répondant a bien choisi un secteur parmi ceux proposés ou encore il a choisi Autre. Mais le choix se trouve

être différent de celui spécifié dans la partie ouverte de la question. Nous recodons alors la réponse selon celle faite dans la partie ouverte de la question.

On trouvera en annexe (*voir* Appendice D) les statistiques descriptives des données les plus intéressantes de l'échantillon sous forme de tableaux et graphiques.

4.2.3 LE QUESTIONNAIRE ET LES VARIABLES DE L'ETUDE

Notre étude porte sur sept (7) (1- Information sur le projet; 2- Appréciation globale de votre projet; 3- Les dimensions du succès de votre projet; 7- Facteurs contextuels; 8- Facteurs de risques; 10- L'appréciation des parties prenantes sur votre projet et; 11- Données sociologiques) des onze (11) sections du questionnaire servant à la poursuite des études de Diallo et Thuillier sur le succès des PAPD. Les questions portant sur les aspects sociologiques sont, conformément à l'enseignement de la littérature sur le sujet, placées à la fin du questionnaire.

La page titre du questionnaire informe le répondant de la provenance, ou plutôt de l'institution et du département supportant cette étude (UQÀM, École des sciences de la gestion), sur le titre de l'étude (Facteurs contextuels et de succès des projets de l'aide au développement) et pour qui le questionnaire a été construit (les coordonnateurs, chefs et directeurs des projets financés par des institutions multilatérales).

La page suivante présente et introduit l'étude au répondant. Elle expose plus explicitement qui en est la population cible (le sujet d'étude), quel est le but de l'étude et qui sont les chercheurs, à quel siège ils appartiennent et quelles sont leurs coordonnées. Elle souligne que le questionnaire est construit de façon à respecter l'anonymat du répondant et qu'il sera traité en ce sens, que les résultats serviront à des fins scientifiques (voire articles et bien sûr, mémoires d'étudiants) et que le répondant pourra les consulter sur demande par voie électronique. Elle présente aussi le mode de complétion du questionnaire et quelques suggestions pour ce faire.

Finalement, elle insiste sur l'importance de la participation du répondant et de la totale complétion du questionnaire et conclut avec les remerciements d'usage.

C'est à l'aide d'une échelle de Likert qu'on apprécie la perception du coordonnateur, chef ou directeur du projet de l'aide publique au développement face à son succès et à son environnement et la présence des facteurs de risque qui y sont reliés. L'échelle est représentée par les ordinaux 1, 2, 3, 4 et 5, où 1 représente la plus faible impression (*Désaccord complet*) et 5 la plus forte (*Accord complet*). Les nombres à l'intérieur de cet intervalle représentent une graduation de ces appréciations (2 = *Plutôt en désaccord*, 3 = *Ni accord ni désaccord* et 4 = *Plutôt d'accord*).

4.2.3.1 LA MESURE DE LA PERCEPTION DU SUCCÈS ET DE SES CRITERES

La mesure de l'appréciation du succès du projet du coordonnateur, chef ou directeur se fait dès la première page de questions du questionnaire (section 2, page 3), suivant les questions cherchant à connaître l'information générale du projet (secteur d'activité, montant du financement, date de mise en vigueur de l'accord de crédit, date initialement prévue de clôture, de démarrage et date de fin prévue, quels sont les bailleurs de fonds et leur participation financière) à la section 1, à l'aide de la question :

- ◆ Mon projet est une réussite (**CP**)

À la page suivante, dans le but de disloquer cette première variable pivot des variables expliquant les dimensions du succès, on retrouve :

- ◆ Les bénéficiaires sont satisfaits des biens ou services générés (**BENSATIS**)
- ◆ Les biens et services produits par le projet sont conformes à ce qui avait été prévu dans l'énoncé du projet (**BSCONF**)
- ◆ Les objectifs initialement identifiés sont atteints (**OBJECTIFS**)
- ◆ Le projet se déroule en respectant les délais (**DELAIS**)
- ◆ Le projet se déroule en respectant le budget (**BUDGET**)
- ◆ Le projet a acquis une grande visibilité nationale (**VISIBI**)

- ◆ Le projet a très bonne réputation auprès du principal bailleur de fonds (**REPUTATION**)
- ◆ Le projet a toutes les chances de susciter des financements additionnels (**FINAD**)
- ◆ La conception (ou la mise en œuvre du projet) est originale par rapport aux approches classiques des bailleurs (**CONCEPTORI**)
- ◆ Le projet a des impacts durables auprès des bénéficiaires (**IMPACT**)
- ◆ Le projet crée une capacité institutionnelle durable pour le pays (**CAPADUR**)

L'appréciation du succès du projet des autres parties prenantes clefs (section 10) par le biais de celui du répondant au questionnaire se fait à la fin de ce dernier, juste avant les questions portant sur les aspects sociologiques (section 11). C'est toujours afin de désolidariser les réponses aux questions que les sections sont dispersées de cette manière. Ces variables sont les suivantes :

- ◆ Le chargé de projet considère que le projet est une réussite (**TM**)
- ◆ Mon supérieur considère que le projet est une réussite (**SH**)
- ◆ Le comité de pilotage considère que le projet est une réussite (**CS**)
- ◆ L'équipe de projet considère que le projet est une réussite (**Éq**)
- ◆ Les bénéficiaires pensent que le projet est une réussite (**BEN**)
- ◆ L'opinion publique considère que le projet est une réussite (**OP**)

4.2.3.2 LA MESURE DE LA PRÉSENCE DES RISQUES EXOGÈNES ET ENDOGENES

Il est à noter que par conformité avec la déclaration des variables du questionnaire établi par Diallo et Thuillier, nous choisissons de garder les termes facteurs contextuels et facteurs de risque en référence, respectivement, aux facteurs de risques exogènes et endogènes.

La littérature sur les risques des projets de l'aide au développement et de l'aide publique au développement étant rare, la déclaration des variables, et des questions respectives dans le questionnaire, est, certes basée sur une littérature plus générale et disponible, mais elle est principalement basée sur les connaissances cumulées de

professionnelles (coordonnateurs de projet), et chercheurs en PAPD équivalent à plus de quarante ans d'expérience.

C'est aux sections 7 et 8 que les facteurs de risque sont mesurés. La section 7 mesure les facteurs de risque contextuels (exogènes) – huit (8) événements relevant par exemple du climat social ou naturel du site du projet – sur une échelle dichotomique (Oui ou Non) (c'est-à-dire, présence ou non de ces facteurs dans l'environnement du projet). La section 8 mesure les facteurs de risque dont le coordonnateur ou les institutions participant au projet pourraient avoir une certaine influence ou qui sont provoqués par ces dernières (ou plutôt par leur système ou structure de fonctionnement) ou par la structure du projet. Leur appréciation est basée sur la même échelle de Likert (1, 2, 3, 4 et 5) que celle utilisée dans les précédentes sections.

4.2.3.2.1 Les Facteurs contextuels

- ◆ Le Pays fait-il ou a-t-il fait récemment l'objet d'une suspension de décaissements de la part de la Banque Mondiale ou d'un autre important bailleur de fonds? (**SUSPBM**)
- ◆ Votre ministre de tutelle a-t-il changé depuis le début de votre projet? (**MTCHNG**)
- ◆ Votre supérieur hiérarchique national a-t-il changé depuis le début de votre projet? (**SHCHNG**)
- ◆ Votre chargé de projet a-t-il changé depuis le début de votre projet? (**TMCHNG**)
- ◆ Avez-vous été exposé à des litiges avec les fournisseurs internationaux de biens, services ou travaux? (**LITIGE**)
- ◆ Avez-vous initié (ou été entraîné dans) des poursuites légales avec des fournisseurs internationaux de biens, services ou travaux? (**POURSUIT**)
- ◆ Un ou plusieurs membres de votre équipe ont-ils quitté depuis le lancement de votre projet? (**ÉqCHNG**)
- ◆ Votre pays ou la région a-t-il été victime de désastre naturel, climatique, ou exposé à des troubles sociaux ou militaires depuis le démarrage de votre projet? (**DÉSASTRE**)

4.2.3.2.2 Les Facteurs de risque

- ◆ Le climat politique dans mon pays a été stable depuis le démarrage du projet (**CLIMPO**)
- ◆ Il y a eu des changements significatifs à la Banque Mondiale ou chez le principal bailleur depuis le démarrage de mon projet (**CHNGBM**)
- ◆ L'opinion ou le sentiment que la Banque Mondiale ou le bailleur principal avait de mon pays a changé depuis le démarrage de mon projet (**OPINBM**)
- ◆ Les populations bénéficiaires ont contribué à la bonne marche du projet (**PARTBEN**)
- ◆ Les responsables politiques locaux ou régionaux ont contribué à la bonne marche du projet (**PARTRPO**)
- ◆ La contribution du comité de pilotage (s'il y en a un) a été effective (**PARTCS**)
- ◆ Les parties prenantes nationales de mon projet n'en partagent toujours pas aujourd'hui la même vision (**PPNATION**)
- ◆ La coopération entre les différents bailleurs de fonds de mon projet a été fructueuse (**COOPBMS**)
- ◆ La revue de mi-parcours a introduit des changements significatifs dans les objectifs de mon projet (**CHNGOBJ**)
- ◆ La revue de mi-parcours a introduit des changements significatifs dans l'organisation de mon projet (**CHNGORG**)
- ◆ La revue de mi-parcours a introduit des changements significatifs dans les extrants du projet (**CHNGEXT**)
- ◆ L'assistance technique expatriée (long terme) qui a épaulé l'équipe s'est avérée utile (**ASSEXP**)
- ◆ Mon projet a souffert de l'existence d'un autre projet (**SOUFAPR**)
- ◆ Mon projet a bénéficié de l'existence d'un autre projet (**BENAPR**)
- ◆ Nous avons été soumis à des retards réguliers dans les transferts de fonds du principal bailleur (**RETARBM**)
- ◆ Nous avons été soumis à des retards réguliers dans les transferts de fonds de notre gouvernement (**RETARGO**)
- ◆ Nous avons été soumis à des retards réguliers lors de l'obtention des «non-objections» du chargé de projet (**NONOBJN**)
- ◆ Le projet a été sollicité avec insistance pour financer des activités non prévues par les documents du projet (**SOLLICI**)

4.3 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNEES

C'est principalement à l'aide du logiciel SPSS et, en quelques occasions, à MS Excel que nous faisons le traitement des données et les différents calculs nécessaires à notre étude.

Afin d'alléger le texte, le mode d'application, les postulats, les limites ou les tests pour le choix de solutions le plus approprié des résultats des outils statistiques que nous privilégions ont été mis en annexe (voir Appendice C, Section C3).

4.3.1 L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES (ACP)

Afin de prouver qu'il y a quelconque relation entre les variables explicatives et les variables à expliquer, il nous faut d'abord trouver les macro-dimensions (construits) du succès et de ceux concernant les facteurs de risques. Les critères de succès sont les variables dépendantes de notre étude. Ce sont sur ces groupes que nous vérifions s'il y a influence des risques ou plutôt de leurs construits. Pour ce faire, nous avons recourt à l'analyse factorielle soit, en l'occurrence, l'analyse en composantes principales (ACP).

Le but de l'ACP est d'englober le plus de variances possible dans une variable avec un nombre de dimensions le plus restreint possible. L'analyse en composantes principales (ACP) maximise la variance expliquée. Elle tente de résoudre l'ensemble de la variance des variables mesurées en ramenant les variables sur un des facteurs (dimensions ou axes) les caractérisant le mieux. Chacun des facteurs est par définition indépendant (orthogonale) des autres. « Quelque soit la matrice de corrélations, il y a toujours une solution en ACP. L'ACP maximise la variance expliquée. » (Durand, 2005). Il est aussi possible de faire tourner les axes, faire une

rotation orthogonale¹⁶¹ par VARIMAX, de façon à ce qu'elles puissent se retrouver, de façon optimale, le plus près possible des coordonnées des variables afin que ces dernières puissent être mieux représentée et plus fortes sur un axe en particulier¹⁶² et ainsi plus indépendante de celles appartenant aux autres axes (dimensions, construits ou composantes).

4.3.1.1 Les Types de questions auxquelles l'analyse factorielle permet de répondre (Tabachnik et Fidell, 1989)¹⁶³

- ◆ Combien de facteurs sont nécessaires pour donner une représentation juste et parcimonieuse des données?
- ◆ Quelle est la nature de ces facteurs, comment peut-on les interpréter?
- ◆ Quelle proportion de la variance des données peut être expliquée par un certain nombre de dimensions (facteurs) majeures?
- ◆ Jusqu'à quel point la solution factorielle est conforme à la théorie que je voulais vérifier?
- ◆ La structure factorielle est-elle la même pour divers groupes?
- ◆ (Quel score auraient obtenu les sujets si on avait pu mesurer les facteurs?)

Les variables utilisées pour l'analyse devraient se distribuer normalement. Toutefois, lorsqu'on utilise l'analyse factorielle uniquement comme outil exploratoire, il est possible de "transgresser" cette règle. Il faut alors utiliser une procédure d'extraction (moindres carrés non pondérés ou ULS en anglais) qui tient compte du fait que la distribution des variables n'est pas normale. Si le but de l'analyse est l'inférence, le postulat de normalité est plus important et certaines transformations normalisant la distribution peuvent être effectuées. (Durand, 2005)

¹⁶¹ « Une solution orthogonale est toujours préférable parce qu'une telle solution indique que chaque facteur apporte une information unique, non partagée par un autre facteur. » (Durand, 2005).

¹⁶² « Pour qu'une structure factorielle soit stable, elle doit avoir été vérifiée sur un minimum de cas. La règle veut qu'il y ait un minimum de 5 cas par variable. Lorsque cette règle n'est pas respectée, plusieurs problèmes peuvent survenir dont celui de la "matrice malade" (« illconditioned matrix ») ou le fait qu'une deuxième analyse avec une population différente donne des regroupements très différents. Il y a donc des problèmes de stabilité, de fidélité, de la solution factorielle. » (Durand, 2005).

¹⁶³ In Durand, 2005.

Une ACP sur les facteurs de risques nous rendra les groupes de facteurs de risque et nous serons alors en mesure de répondre à notre question spécifique #1, c'est-à-dire si la classification de la littérature sur les risques des projets dits classiques (ou domestiques) est représentative de celle des PAPD (ou du moins, de celle obtenue à l'intérieure de notre étude).

4.3.2 L'ANALYSE DISCRIMINANTE vs. LA RÉGRESSION LOGISTIQUE

On notera qu'il y a un débat dans la littérature sur les statistiques, quant à l'utilisation de l'analyse discriminante et la régression logistique multinomiale. Certains praticiens utilisent autant l'une que l'autre pour vérifier s'il y a relation entre une variable dépendante qualitative et une ou plusieurs variables indépendantes qualitatives :

[Analyse discriminante] Ses applications en marketing sont multiples, certains l'ont proposé comme une méthode de positionnement perceptuel, elle a été largement utilisée en marketing pour scorer des fichiers même si aujourd'hui elle doit laisser le pas à la régression logistique. Elle peut aussi avantageusement servir à dresser les profils d'une typologie. (Calciu et Benavent, non datée).

D'autres diront que le débat n'est pas justifié, qu'il est faux (CEDRIC, CNAM)¹⁶⁴ et que chacune a son propre but et sa propre application : « Le but de l'analyse discriminante est d'étudier les relations entre une variable qualitative et un ensemble de variables explicatives quantitatives. » (Cissé *et al.*¹⁶⁵, non datée; et Le Moal, 2002). La régression logistique sert à valider une relation alors que l'analyse discriminante sert plutôt à étudier les variations de la spécificité et de la sensibilité d'un test pour différentes valeurs du seuil de discrimination et donc pour les courbes ROC¹⁶⁶ (CEDRIC, CNAM).

¹⁶⁴ CEDRIC (Centre d'étude et de recherche en informatique du CNAM); CNAM (Conservatoire national des arts et métiers). Source disponible en ligne : <http://cedric.cnam.fr/~saporta/atelierSAS11janvier2007.ppt>:

¹⁶⁵ Source disponible en ligne : <http://zonecours.hec.ca/documents/200589.AnalyseDiscriminante.ppt>

¹⁶⁶ « Le terme de courbe ROC (Receiver Operating Characteristic) peut être envisagé comme une "courbe de caractéristiques d'efficacité". » Source : Faculté de médecine Necker – enfants malades, 2002. Source disponible en ligne : http://www.educ.necker.fr/cours/poly/biostatistique/Courbes_ROC.htm

Ainsi, afin de ne pas nous compromettre, nous privilégions l'utilisation de la régression logistique multinomiale pour valider les influences entre une variable dépendante qualitative et une ou plusieurs variables ou groupes de variables indépendantes.

4.3.3 LA RÉGRESSION LOGISTIQUE MULTINOMIALE

Comme il s'agit de variables dépendantes (ou à expliquer) qualitatives et qu'il n'existe pas de graduation fixe et stable entre les appréciations (par exemple, la *distance* séparant l'appréciation *Désaccord complet* et *Plutôt en désaccord* n'est pas nécessairement (et même, rarement) la même qu'entre *Ni en accord ni désaccord* et *Plutôt d'accord*. Et encore, pour une variable donnée, la distance entre deux appréciations peut certainement varier entre deux cas (répondants)), nous avons recours à la régression logistique. Or pour ce faire, il est nécessaire que les classes qui les définissent soient limitées.

Le but de la régression logistique est principalement de valider la relation qu'il peut y avoir entre une variable dépendante (ou à expliquer) qualitative (ou plutôt entre ses classes dichotomiques ou polytomiques) et une ou plusieurs variables indépendantes (explicative) qualitatives ou quantitatives et, le cas échéant, dans quelle mesure (significativité de la corrélation) elles sont reliées.

Lorsque deux attributs définissent la variable dépendante (Oui ou Non, Mâle ou Femelle, etc.), la variable est dite dichotomique et le modèle de régression à utiliser, si besoin est, est celui de la logistique (ou logit) binaire (ou simple) et lorsqu'il y en a plus de deux, c'est une variable polytomique et le modèle de régression qu'il convient d'utiliser est celui de la logistique multinomiale.

La régression logistique n'exige pas que les variables indépendantes soient distribuées normalement, linéaires ou qu'ils possèdent une variance égale entre chaque groupe. Toutefois, cette technique s'applique uniquement à de grands échantillons. Les variables indépendantes peuvent être des variables dichotomiques [ou polytomiques] ou continues (Tabachnick et Fidell, 2000)¹⁶⁷.

La nature exacte de la variable d'intérêt (binaire, ordinale, nominale) impose l'utilisation de régressions logistiques binaires, ordonnées, polytomales ou encore conditionnelles (Thomas, 2000)¹⁶⁸.

La régression logistique est moins une méthode d'inférence statistique qu'une méthode de classification. L'équation étudiée traduit la probabilité d'appartenance d'un individu à une catégorie (ou un groupe) (Sheskin, 2007)¹⁶⁹.

La régression logistique simple (ou binaire) nécessite une classification dichotomique (par exemple : Oui et Non). Cependant, cette recodification (1, 2 et 3 = *Plutôt échec* ("1") et 4 et 5 = *Plutôt succès* ("2") ou encore 1, 2, 3, 4 = *Plutôt échec* ("1") et 5 = *Succès total* ("2")) provoque un déséquilibre sur les données. *Plutôt échec* ou (*Plutôt*) *Succès*, dépendamment de la variable, devient soit trop importante, soit trop peu. Il s'en suit une instabilité dans la sensibilité de nos mesures.

Lorsqu'une classe est trop importante par rapport à une autre, elle « attire » vers elle la majorité des probabilités et il n'en reste presque plus pour l'autre. À titre d'exemple, prenons la classification dichotomique suivante : "1" = 1, 2 et 3 et ; "2" = 4 et 5 où. 66% (et plus) des réponses se retrouvent dans la classe "2". Dans ce cas, il y a deux fois plus de chance (ou plus) que les résultats expliquent ce qui se retrouve dans la classe "2" que dans la classe "1". On a donc un fort déséquilibre et une importante perte de sensibilité des données. Or, ce que nous souhaitons

¹⁶⁷ In Desjardins (2007).

¹⁶⁸ In Legrand (2007).

¹⁶⁹ *Ibid.*

principalement c'est apprécier ce qui sépare une classe d'une autre (**Échec** de **Succès**).

Afin de bénéficier de plus de sensibilité, d'un meilleur pouvoir séparateur et d'une dispersion plus justement répartie, on privilégie un classement polytomique d'ordre trois (3) (trichotomique) (par exemple : *Non*, *Neutre* et *Oui*) et le type de régression logistique pour cette application est appelé *multinomiale*.

Puisque les variables des perceptions du succès des parties prenantes (CP, TM, SH, CS, Éq, BEN et OP) se retrouveront en variables dépendantes pour mesurer lesquelles des macro-dimensions de succès ont une plus forte influence sur elles et de façon à simplifier l'analyse, elles doivent être recodées pour passer de cinq (5) à trois (3) classes.

Tableau 4.1 : Présentation des variables dépendantes et indépendantes pour la hiérarchie des critères de succès selon les 7 parties prenantes

VARIABLES DÉPENDANTES QUALITATIVES	VARIABLES INDÉPENDANTES QUALITATIVES
Perception du Succès	Critères de Succès
CP	<ul style="list-style-type: none"> • GESTION • IMPACT • VISIBILITÉ
TM	
SH	
CS	
Éq	
BEN	
OP	

Nous jugeons qu'un répondant qui qualifie son projet comme étant ni un succès ni un échec (*Ni désaccord ni accord*) pense plutôt « timidement » qu'il est un *Plutôt échec*. Nous jugeons donc qu'un projet ayant une valeur égale et en deçà de 3 doit être considéré comme **Plutôt Échec** = "1" ((1, 2 ou 3) *Désaccord complet*, *Plutôt en désaccord* et *Ni accord ni désaccord*), égale à 4, comme **Succès Relatif** = "2" (4 (*Plutôt d'accord*)) et égale à 5, comme un **Succès** = "3" (5 (*Accord complet*)).

Lorsque les variables à expliquer seront, à tour de rôle, un des critères de succès (Gestion, Impact ou Visibilité), alors représentés par un construit vectoriel, un reclassement des appréciations polytomiques (1, 2, 3, 4 et 5) sur une classification trichotomique (1, 2 et 3) devient impraticable, car les valeurs calculées ne correspondent plus à cinq classes possibles de nombres naturels (1, 2, 3, 4 et 5) sinon à plusieurs nombres rationnels différents.

Tableau 4.2 : Présentation des variables dépendantes et indépendantes pour la hiérarchie des facteurs de risques selon les critères de succès

VARIABLES DÉPENDANTES QUALITATIVES	VARIABLES INDÉPENDANTES QUALITATIVES
Critères de Succès	Construits de Risques
GESTION	Les groupes de risque
IMPACT	
VISIBILITÉ	

Pour garder les avantages et le pouvoir séparateur d'une classification trichotomique, nous divisons en trois parties, dont la quantité est répartie le plus également possible, la distribution des valeurs. Ainsi, à titre d'exemple, sur un échantillon de 126 cas distribués en ordre d'importance, les 42 premiers font partie de la classe **Mauvaise** (Qualité) = "1", les 42 suivants de la classe **Ni bonne ni mauvaise** (Qualité) = "2" et les 42 derniers de la classe **Bonne** (Qualité) = "3". Ainsi, un équilibre se crée entre les classes qui possèdent chacune environ 33% des valeurs. Il est à noter que la médiane de la distribution se retrouve maintenant exactement sur le point "2".

CHAPITRE V

LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE

On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres : mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison.

(Henri Poincaré, non datée)

5.1 UNE ANALYSE DESCRIPTIVE SOMMAIRE DE L'ÉCHANTILLON

Dans le but d'alléger cette partie, nous présentons ici des résultats d'analyses descriptives sommaires sur les répondants et sur leur projet. D'autres résultats peuvent être consultés en annexe (voir Appendice D).

Bien que notre sujet d'étude porte sur la perception des coordonnateurs, chefs et directeurs des projets de l'aide publique au développement sur le plan planétaire, il n'en demeure pas moins que notre échantillon est composé en grande partie par ceux du continent « large » africain. Ces derniers représentent 45% de l'échantillon. Les autres proviennent des continents « larges » : Europe (25%); Asie (17%); Amériques (12%) et un (1) répondant du continent Océanie. De manière plus spécifique on a onze (11) répondants de l'Afrique Australe, sept (7) de l'Afrique Centrale, deux (2) de l'Afrique du Nord, trente-trois (33) de l'Afrique Occidentale, vingt-trois (23) de l'Afrique Orientale, six (6) de l'Amérique Centrale et des Caraïbes, sept (7) de l'Amérique du Nord, huit (8) de l'Amérique du Sud, quatre (4) de l'Asie Centrale, quatre (4) de l'Asie de l'Est, cinq (5) de l'Asie du Sud, six (6) de l'Asie du

Sud-est, neuf (9) de l'Asie Occidentale, onze (11) de l'Europe Centrale, treize (13) de l'Europe de l'Est, dix-neuf (19) de l'Europe du Sud et évidemment un (1) de l'Océanie et quatre (4) dont on ne sait où pour un total de cent-soixante-treize (173) répondants retenus.

Sur ces 173 répondants, 75,6% sont des hommes et 24,4% des femmes. De ceux-là, 80% ont répondu à la version anglaise du questionnaire et 20% à la version française. Évidemment, les hispanophones, les lusophones et les autres devaient choisir entre les deux versions disponibles. La proportion des groupes de langues se présente ainsi : 28% anglais; 16% français; 16% slave; 14% asiatique; 13% romane (sauf français); 8% sémitiques et 5% autre.

41% des répondants de notre échantillon sont des contractuels, 26% des fonctionnaires détachés, 24% des fonctionnaires et 9% autre. Ils œuvrent dans différents secteurs d'activité dans les proportions suivantes : 9,3% en Éducation; 4,7% en Énergie; 7% en Environnement; 0% en Mines; 4,7% en Transport; 16,9% en Agriculture; 6,4% en Développement urbain; 4,7% en Hydraulique et assainissement; 8,1% en Développement social; 18% en Réforme et gouvernance; 10,5% en Santé, nutrition et population; 1,7% en Communication et télécommunication et 8,1% dans on ne sait quoi. L'âge moyen des répondants est 45,9 ans et le mode est de 45 ans. L'expérience moyenne cumulée comme chef, directeur ou coordonnateur de projet est de 6,3 ans et le mode est de 5 ans.

Les budgets des projets des répondants cumulent un montant total de plus de 17 milliards USD. Le budget moyen est cependant de 100 millions USD et le mode est de 50 millions USD. La durée moyenne de ces projets est de 5,7 ans et le mode est de 5 ans. Les proportions des participations financières des agences vont ainsi : 48% par la BM; 23% par le gouvernement local; 15% par des bilatéraux; 8% par l'UE; 4% par les BRD et 2% par des organisations des Nations Unies (PNUD et autres). Nous présentons en annexe (voir Appendice D) d'autres statistiques descriptives sur les répondants.

5.2 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ANALYSES

Compte tenu de la complexité des résultats obtenus dans la première partie de ce qui suit, *L'ÉLABORATION DES CONSTRUIITS*, et de manière à faciliter la lecture et à minimiser le va-et-vient entre cette section et la suivante (*L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS*), nous choisissons de justifier et discuter les construits obtenus simultanément avec leur présentation (tableaux). Nous le ferons à travers les sous-parties présentées selon cette séquence : *LES RÉSULTATS DE L'ACP DES CRITÈRES DE SUCCÈS*; *LES RÉSULTATS DE L'ACP DES FACTEURS CONTEXTUELS*; et *LES RÉSULTATS DE L'ACP DES FACTEURS DE RISQUE*.

Dans la partie suivante (*LES CONSTRUIITS DE RISQUES ET LA TYPOLOGIE DE LA LITTÉRATURE*) nous présentons un tableau (Tableau 5.6) montrant la cohérence entre la typologie des risques de la littérature (des projets « classique » de Barki *et al.* (2003) et des projets de développement de DID) et celle obtenue dans la partie précédente (facteurs contextuels et facteur de risques).

Finalement, dans la section *LA HIÉRARCHIE DES CONSTRUIITS*, nous présentons les résultats des analyses de régressions logistiques multinomiales¹⁷⁰. Ceux-ci présentent les significativités des relations (liens) entre :

- ◆ le succès (perception de CP) et les critères de succès (Tableau 5.7 et 5.9);
- ◆ la perception du succès de chacune des parties prenantes et les critères de succès (Tableau 5.8 et 5.10);
- ◆ le succès (perception de CP) et les facteurs contextuels (Tableau 5.11);
- ◆ la perception du succès de chacune des parties prenantes et les facteurs contextuels (Tableau 5.12);

¹⁷⁰ Les variables dépendantes (à expliquer) et les variables indépendantes (explicatives) utilisées dans les régressions logistiques multinomiales sont définies et identifiées dans chacun des tableaux.

- ◆ le succès (perception de CP) et les construits de risques (Tableau 5.13);
- ◆ la perception du succès de chacune des parties prenantes et les construits de risques (Tableau 5.14);
- ◆ les critères de succès et les facteurs contextuels (Tableau 5.15 et 5.17); et
- ◆ les critères de succès et les construits de risques (Tableau 5.16 et 5.18).

5.3 L'ÉLABORATION DES CONSTRUIITS

À l'aide d'analyse en composantes principales (ACP), nous trouvons, selon leur type (dimensions du succès, facteurs contextuels et facteurs de risque), les meilleurs regroupements (groupes, axes, dimensions, construits ou évidemment, composantes (principales)) de variables, en qualité et en quantité.

C'est grâce aux résultats de cette section que sommes en mesure de répondre aux questions spécifiques 1, 2.a et 2.c. Ce sont aussi les résultats de cette section qui nous permettent de poursuivre l'analyse et de faire les régressions logistiques multinomiales pour mesurer s'il y a corrélation entre les critères de succès et les construits des risques.

On notera que tous les résultats des tests de cohérence et de robustesse, calculés avec l'alpha de Cronbach (α), ont été effectués tant sur la population totale que sur des sous-échantillons aléatoires. De plus, toutes les matrices des ACP présentées dans ce travail ont subi une rotation orthogonale de type VARIMAX et c'est donc dans cette mesure que nos construits se sont élaborés.

5.3.1 LES RÉSULTATS DE L'ACP DES CRITÈRES DE SUCCÈS

Un alpha de Cronbach (α) satisfaisant de 0,784 ($>0,7$) donne la mesure des tests de cohérence et de robustesse effectués sur les variables des dimensions du succès. Il nous est donc permis de poursuivre notre analyse.

Maints calculs et analyses ont été faits avant d'obtenir une matrice solide et stable. On note effectivement qu'une autre dimension tend à se démarquer de **GESTION** et d'**IMPACT** mais elle ne correspond pas à celle (**VISIBILITÉ**) des études de Diallo et Thuillier (2002-a et 2002-b). De plus, dans leur cas, l' α sur les variables de la

matrice était supérieur à 0,84 et le pourcentage de la variance totale contenue par les trois construits était de 67% (**VISIBILITÉ** : 24%; **GESTION** : 23% et; **IMPACT** : 20%). Les coordonnées de leurs construits de dimensions du succès sont montrées dans le tableau suivant :

Tableau 5.1 : Coordonnées des trois composantes principales des dimensions du succès de Diallo et Thuillier (2002)

Micro-dimensions (énoncés)	CRITÈRES DE SUCCÈS		
	VISIBILITÉ	GESTION	IMPACT
VISIBI	0,730		
FINAD	0,688		
BSCONF	0,633		
RÉPUTATION	0,586		
BUDGET		0,851	
DÉLAIS		0,729	
OBJECTIF		0,569	
CAPADUR			0,847
IMPACT			0,738
BENSATIS			0,571

n = 82

Rotation orthogonale : procédure VARIMAX

Notons que la variable *CONCEPTORI*¹⁷¹ n'apparaît pas dans cette matrice.¹⁷² Parfois (voire souvent), bien que mathématiquement ou plutôt statistiquement parlant le construit est justifié, il en est tout autrement dans la réalité – sur le terrain. Une expérience adéquate dans le domaine d'étude est souhaitée et souvent nécessaire pour bien faire la différence entre les deux et ainsi être en mesure de juger convenablement si une (ou plusieurs) variable, mathématiquement présente dans un construit, « pollue » et affecte la compréhension, la « logique » du construit.

¹⁷¹ C'est suite à une revue de littérature sur le succès que Diallo et Thuillier (2002) avaient choisi d'en tenir compte dans le questionnaire.

¹⁷² Lorsque nous avons entrepris cette présente étude et cette rédaction, nous ne savions pas que cette variable avait fait partie du questionnaire de Diallo et Thuillier (2002) ni qu'ils avaient jugé préférable de ne pas en tenir compte dans l'ACP sur les dimensions du succès. On jugeait alors qu'elle « pollue » les résultats et empêchait l'obtention de construits « logiques », c.-à-d. qui soient explicables. À cette heure, nous ne savons pas non plus vers quel de leurs construits (critère de succès) elle tendait à appartenir (**GESTION**, **IMPACT** ou **VISIBILITÉ**).

Bien que nous fassions confiance à nos propres résultats, nous rappelons que le but de ce travail n'est pas de justifier un troisième critère de succès des PAPD aux deux autres que sont les « classiques » **GESTION** et **IMPACT** ni ne cherche à justifier ou à trouver un meilleur modèle de construits (critères de succès) que celui de Diallo et Thuillier (2002). Notre étude cherche plutôt à vérifier si leurs critères de succès peuvent être appliqués à une population plus internationalement étendue et quelle est leur relation avec nos groupements de risques. Dans la mesure où la chose est impraticable, il nous faut trouver les construits qui nous semblent être les plus probants, en regard de nos résultats et de notre analyse de la littérature.

Nos résultats justifient bien la présence d'une troisième composante (critère de succès) autre que lesdites « classiques », mais notre jugement quant à sa composition exacte a pu être biaisé par des résultats mathématiques favorables, notre modeste expérience dans le domaine et par notre imagination. Cependant, puisque cette étude est exploratoire, que nous cherchons à considérer le plus de variables possible et parce que notre but n'est pas de justifier les critères de succès des PAPD, dans la mesure où les construits de l'ACP nous paraissent toujours explicables, nous choisissons de tenir compte de la variable *CONCEPTORI*.

La justification de sa présence ou encore de la composition des critères de succès basée sur une population internationale pourra faire l'objet d'études subséquentes. Ainsi, la justification des construits des dimensions du succès identifiés trouve ses limites à la frontière des besoins de notre étude.

Notre matrice à trois dimensions est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 5.2 : Coordonnées des trois composantes principales des dimensions du succès

Micro-dimensions (énoncés)	CRITÈRES DE SUCCÈS		
	GESTION	IMPACT	AGENCE
DÉLAIS	0,750		
BUDGET	0,733		
OBJECTIF	0,668		
BENSATIS	0,590		
CAPADUR		0,794	
VISIBI		0,711	
IMPACT		0,647	
RÉPUTATION		0,532	
CONCEPTORI			0,747
FINAD			0,698

n = 140

Rotation orthogonale : procédure VARIMAX

Le pourcentage de la variance totale contenue est de 55,7%, dont 21% est contenue par la dimension **GESTION**, 19,9% par **IMPACT** et 14,7% par **AGENCE**. On notera que l' α a diminué à 0,76 mais est toujours satisfaisant ($> 0,7$). Le test de sphéricité de Bartlett est aussi satisfaisant avec un Keiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,81, un Chi-carré (X^2) de 279,3 et une significativité (sig.) de moins de 0,000.

Dans la mesure où l'on souhaite un modèle dont le pourcentage de la variance totale contenue soit comparable à celui de Diallo et Thuillier (2002) (67%), il nous faut considérer un modèle à quatre dimensions qui contient alors 65% de la variance totale. Et encore, dans cette optique, *CONCEPTORI* et *FINAD* prennent deux axes différents et *BSCONF* doit être négligée car elle s'étend avec un poids non significatif¹⁷³ sur trois (3) axes, sauf sur celui de **FINAD**.

Et, dans le cas où l'on enlève de l'analyse *CONCEPTORI*, toujours pour tenter de se rapprocher le plus possible du modèle de Diallo et Thuillier, une différence notable

¹⁷³ Dans notre étude, nous jugeons une variable signifiante dans un construit si son poids est supérieur à 0,525. Sinon, elle est dite insignifiante et est par le fait même exclue de l'ACP.

demeure dans la composition des trois macro-dimensions et le modèle reste dissemblable. En ce cas, cependant, le pourcentage de la variance totale contenue s'élève à 58%, *FINAD* prend une fois de plus un axe à elle seule et *BSCONF* s'étend encore de façon non significative sur les trois (0,495 sur **GESTION**; 0,425 sur **IMPACT** et; 0,315 sur **FINAD**) et *RÉPUTATION* entre au dernier rang des variables sur la composante **CAPADUR-VISIBI-IMPACT** avec un poids de 0,548 (et sur la dimension **FINAD** avec 0,433). Mais on notera que, dans ce cas, l'ACP calculée automatiquement avec SPSS fournit un modèle à deux construits. Ainsi, « Forcer l'ACP » revient à former des modèles dont le nombre de construits est différent de deux.

Malgré que ce dernier modèle offre une contenance de la variance totale légèrement meilleure (+ 2,3%) pour un α quasi identique (inférieur à la troisième décimale près) et puisque, de toute manière, notre modèle ne peut pas se rapprocher davantage de celui de Diallo et Thuillier et considérant encore que SPSS cherche à fournir automatiquement un modèle à deux (2) construits, nous préférons un modèle pouvant expliquer un plus grand nombre de variables et ainsi garder *CONCEPTORI*. Mais il reste qu'on ne considère pas la variable *BSCONF* car elle est non significative sur les trois axes (**GESTION** (0,469); **IMPACT** (0,388) et; **AGENCE** (0,404)). Dans la pratique (en statistique), ce genre de variable est appelée *variable complexe*, et il est suggéré de la sortir de l'analyse, car elle cause du « bruit » (elle « pollue » l'analyse).

Dans la mesure où l'on veut considérer *BSCONF* et avoir une matrice plus « conservatrice » avec seulement deux axes (**GESTION** et **IMPACT**), les variables *FINAD* et *CONCEPTORI* deviennent non significatives. Le modèle, alors obtenu, est présenté dans le Tableau 3 suivant :

Tableau 5.3 : Coordonnées des deux composantes principales des dimensions du succès

Micro-dimensions (énoncés)	CRITÈRES DE SUCCÈS	
	GESTION	IMPACT
DÉLAIS	0,753	
BUDGET	0,681	
OBJECTIF	0,676	
BENSATIS	0,623	
BSCONF	0,530	
CAPADUR		0,730
IMPACT		0,720
VISIBI		0,695
RÉPUTATION		0,626

n = 140

Rotation orthogonale : procédure VARIMAX

Dans ce cas, le pourcentage de la variance contenue n'est que de 52,3%. On obtient cependant un meilleur α avec 0,80 et un meilleur test de sphéricité de Bartlett avec un KMO de 0,844, un X^2 de 303,8 et une sig. de moins de 0,000.

Remarquons que, bien que *BSCONF* a un poids sur les deux axes, elle est juste assez lourde sur **GESTION** (0,479 sur **IMPACT**) pour être considérée plutôt sur cet axe.

Ce dernier modèle justifie ainsi fort bien notre modèle à trois axes. Dans un premier temps parce que ses deux axes (**GESTION** et **IMPACT**) sont composés des mêmes variables que les construits analogues du modèle à trois (3) dimensions. La seule différence est que le rang, en regard du poids, de *VISIBI* dans le construit **IMPACT** passe du deuxième au troisième rang dans le modèle à deux dimensions. Dans un deuxième temps, comme nous avons forcé l'ACP à produire seulement deux axes, le construit **AGENCE** se décompose en variables n'ayant pas suffisamment de poids pour être comprises sur les autres. Ce qui justifie son caractère orthogonal par rapport aux construits **GESTION** et **IMPACT**. Troisième et dernièrement, comme la variable complexe *BSCONF* pèse tout juste sur **GESTION** (0,530) pour ne pas être

ignorée, il justifie son retranchement du modèle à trois dimensions, car sa propriété fait d'elle une variable d'une *complexité* presque parfaite, en ce sens qu'elle pèse presque également sur tous les construits jusqu'à en devenir diluée et non significative sur un modèle à trois (3) axes (composantes).

Si l'on retranche de l'analyse la variable *FINAD* qui ne pèse suffisamment sur aucun des construits du dernier modèle (à deux (2) construits) et que lorsqu'on force l'ACP à produire trois (3) construits avec les variables restantes, des faits intéressants se produisent. La variable *VISIBI* rejoint *CAPADUR* pour former la troisième composante. Dans ce cas, la variable complexe *BSCONF* redevient trop légère sur chacune des trois dimensions pour être considérée, la variable *DÉLAIS* s'avère, à son tour, être une variable complexe, car elle pèse à la fois sur la dimension **IMPACT** avec 0,551 et **GESTION** avec 0,560 et il en est de même, mais dans une moindre mesure, de la variable *IMPACT* qui pèse à la fois sur **IMPACT** avec 0,621 et sur **CAPADUR-VISIBI** avec 0,491.

5.3.1.1 LA DÉCLARATION DES CRITÈRES DE SUCCÈS

Nous commentons, dans les limites nécessaires à notre étude, seulement les construits du modèle à trois (3) dimensions, car les deux dimensions qui se présentent sur les deux modèles sont identiques (exception faite du rang de *VISIBI* sur **IMPACT**).

- ◆ **GESTION** contient 21% de la variance totale. Les variables qui la composent sont, dans un ordre d'importance au regard de leur poids, *DÉLAIS*, *BUDGET*, *OBJECTIF* et *BENSATIS*. Évidemment, on reconnaîtra les contraintes dites classiques (temps (*DÉLAIS*), coût (*BUDGET*) et qualité (*OBJECTIF*) et, nous n'en sommes pas surpris, la satisfaction du bénéficiaire (*BENSATIS*). Comme nous l'avons déjà mentionné, le livrable produit n'engendrera son effet (et éventuellement l'impact attendu) que dans la mesure où les bénéficiaires l'acceptent, que s'ils en sont satisfaits. En ce qui à trait aux objectifs à court

terme et compte tenu de la satisfaction des contraintes du « triangle de fer », nous pourrions aussi inclure, ici, la satisfaction non seulement du bénéficiaire, sinon du client en général (demandeur, financier, payeur, utilisateur, etc.) Cette dimension dure pendant les deux dernières phases du cycle de vie du projet, de sa réalisation à sa livraison. Pour cette raison, elle est à juste titre appelée **GESTION**.

- ◆ **IMPACT** englobe 19.9% de la variance totale. Les variables qui la composent sont, en ordre d'importance au regard de leur poids, *CAPADUR*, *VISIBI*, *IMPACT* et *RÉPUTATION*. Contrairement au construit équivalent de Diallo et Thuillier, à celui-ci se greffent les variables *VISIBI* et *RÉPUTATION* qui composaient leur critère de succès **VISIBILITÉ**. Peut-être dû à une dispersion mieux répartie sur le plan international et ainsi d'un amalgame plus culturellement diversifié de notre échantillon, le caractère politique du poste de coordonnateur de projet et son outil de valorisation que Diallo et Thuillier avaient mesuré pour les répondants africains ne se démarquent pas dans notre étude. Ce qui ressort de notre « panachage » de cultures nous porte davantage à penser que la *visibilité* qu'offre le poste de gestionnaire de projet, n'est pas un critère qui modifie la perception du succès sinon une opportunité qui sera considérée ou valable dans la seule mesure où le projet (ou si les indicateurs préliminaires (ou « *proxy* ») le montrent) produit les résultats à plus long terme (l'effet et l'impact). Dans le même sens, et cela renforce l'idée précédente, si les indicateurs montrent que le projet atteindra son but et, dans une moindre mesure, sa finalité, le projet bénéficiera d'une bonne réputation auprès du(des) bailleur(s) de fonds. Cette dimension fait donc référence à l'effet attendu qui sera produit par le projet, à son impact. Pour cette raison, ce construit est appelé **IMPACT**.

- ◆ **AGENCE** (financière) contient 14,7% de la variance totale. Les variables qui la composent sont *CONCEPTORI* et *FINAD*. Sur l'aveu d'un des auteurs des études (Diallo et Thuillier, 2002) sur lesquelles celle-ci est basée, ce construit pourrait s'avérer être une meilleure avenue à l'explication de leur dimension

VISIBILITÉ qui apparaît maintenant moins solide et plus sujette à argumentations sur une population plus « internationale ». Nous leur laissons donc le soin de justifier plus adéquatement que nous ne pouvons le faire cette troisième dimension en d'éventuelles études. Cependant, pour le besoin de ce travail, nous y allons de notre propre analyse et nous contentons de supposer que cet axe, en plus de représenter un troisième critère de succès, peut très bien représenter une troisième raison d'être aux PAPD. Nous nous expliquons dans ce qui suit.

Comme nous l'avons vu, le PAPD génère des emplois dans la communauté et aide à faire tourner l'économie locale. Toutefois, cela se fait sur une courte période, le temps de la réalisation du projet. C'est aussi probablement pour cette raison que certains projets voués à l'échec (sur le plan de l'effet et de l'impact), par exemple ceux appelés « éléphants blancs », ont pu voir le jour. C'est donc aussi à cela que répond le construit **GESTION**. La dimension **IMPACT** fait référence au changement positif, à une amélioration dans la structure, la « santé » (au sens figuratif) et dans le fonctionnement du pays, de la région, de la ville, du village ou de la communauté ciblé. Toutefois, ce changement est spécifique et limité à un domaine en particulier (soit, par exemple, pour la lutte contre le SIDA ou le désenclavement ou encore l'amélioration de la condition féminine) et nécessite souvent plus d'une phase pour être atteint. Ainsi, la poursuite (jusqu'à la conclusion) des projets ou des phases subséquentes aux projets est souhaitée et attendue dans les pays où les changements et améliorations sont vus comme des besoins, des « oasis ». C'est donc en ce sens que nous pensons que le construit **AGENCE** peut être considéré comme un troisième critère du succès d'un PAPD. Ainsi, **GESTION** couvre *l'exploitation* du projet par la localité (création d'emplois...), **IMPACT** les *retombées attendues* et **AGENCE** la *pérennité* de l'aide.

Le terme **AGENCE**¹⁷⁴ à été choisi pour signifier, non nécessairement une dépendance face aux PAPD (face à l'aide internationale) ni un contrôle de la part du bailleur de fonds, sinon une avenue, ou un moyen, vue par les pays en besoin d'aide, et qui leur est devenue coutume, car ancrée depuis plus de cinquante décennies dans les mœurs et coutumes de leur développement économique, pour lutter contre des conditions précaires. L'aide est devenue un moyen qui est culturellement accepté, un moyen normal, une tradition dans leur développement économique afin d'améliorer leur « sort » (toujours sur un plan de développement économique). Ils ont besoin ou souhaitent que cette aide ne cesse. Et pour qu'elle ne cesse (*FINAD*), les projets se doivent d'être des succès selon les points de vue des bailleurs de fonds. Faire preuve d'initiative et d'originalité dans la conception (*CONCEPTORI*) comme dans la réalisation du projet démontre une bonne et saine maîtrise dans sa gestion et, de plus, si les indicateurs prouvent qu'il a toutes les chances d'atteindre son but (et sa finalité) le projet aura aussi toutes les chances de financements additionnels.

5.3.2 LES RÉSULTATS DE L'ACP DES FACTEURS CONTEXTUELS

Nous avons eu beaucoup de difficultés à trouver une solution de construits qui inclue les facteurs contextuels et les facteurs de risques qui nous semblait logique et avantageuse et dont les résultats étaient aussi acceptables, compte tenu des postulats et limites de l'ACP. Sans compter que nous doutons de la validité de l'approche lorsque l'on entrecroise des valeurs basées sur deux échelles différentes (une binaire (Oui et Non) et l'autre d'ordre cinq (1, 2, 3, 4 et 5)). Une option est de ramener l'échelle polytomique des facteurs de risques à celle (dichotomique) des facteurs contextuels. Or, ce faisant, nous perdons beaucoup de sensibilité et jugeons qu'il vaut mieux les traiter séparément.

¹⁷⁴ Un autre qualificatif auquel nous avons pensé et qui pourrait s'avérer être moins péjoratif, dans la mesure où certains pensent qu'il puisse l'être, est **PÉRENNITÉ**, pour la pérennité de l'aide.

Cependant, selon les postulats et limites de l'ACP, les résultats ne permettent pas la considération d'un modèle de composantes principales sur les facteurs contextuels. De fait, l' α obtenu est de seulement 0,472. Bien que nous n'en ayons pas retenu les construits pour analyse ultérieure, nous les présentons tout de même dans ce qui suit.

Trois composantes se démarquent. Une première que nous appelons **ROULEMENT** (pour *roulement des acteurs du projet*, exception faite du coordonnateur) englobe les variables *SHCHNG* avec un poids de 0,796, *MTCHNG* avec 0,761, *TMCHNG* avec 0,567 et *ÉqCHNG* avec 0,486. La deuxième composante, **FOURNISSEUR** (pour *problèmes contractuels avec les fournisseurs internationaux*), est composée de *POURSUIT* avec 0,813 et *LITIGE* avec 0,774. La dernière, **DÉSASTRE** (pour *désastre climatique, social et budgétaire* (en ce qui à trait au projet (c'est-à-dire, *suspension des fonds*)), se compose de *DÉSASTRE* à 0,803 et de *SUSPBM* avec un poids de ,731. Compte tenu que le poids de *ÉqCHNG* est négligeable (< 0,525) nous choisissons de la soustraire de l'analyse. Le nouvel α calculé est cependant encore plus faible avec un 0,454. Outre la « non-consideration » suggérée d'une matrice de composantes principales, celle qui nous apparaît être la plus solide est la suivante :

Tableau 5.4 :
Coordonnées des construits des facteurs (de risque) contextuels

Facteurs contextuels (énoncés)	CONSTRUITS DES FACTEURS CONTEXTUELS		
	ROULEMENT	FOURNISSEUR	DÉSASTRE
SHCHNG	0,827		
MTCHNG	0,788		
TMCHNG	0,600		
POURSUIT		0,811	
LITIGE		0,784	
DÉSASTRE			0,811
SUSPBM			0,725

n = 170

Rotation orthogonale : procédure VARIMAX

Le test de sphéricité de Bertlett est aussi insuffisant avec un KMO de 0,577, un X^2 de près de 101,0 et une sig. du test inférieur à 0,000. Cependant, rajoutons que, dans la mesure où l'on accepte le modèle, **ROULEMENT** contient près de 25% de la

variance totale, **FOURNISSEUR** en contient près de 19% et **DÉSASTRE** près de 17% pour un total cumulé (de contenance de la variance totale) de 61%.

5.3.3 LES RÉSULTATS DE L'ACP DES FACTEURS DE RISQUE

Les variables des facteurs de risque nous donnent un α satisfaisant de $0,711 > 0,7$. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Après plusieurs analyses et calculs¹⁷⁵, nous trouvons un modèle de matrice à six (6) dimensions qui englobe 70% de la variance totale contenue dans l'ensemble des facteurs:

Tableau 5.5 : Coordonnées des construits de risques

Facteurs de risques (énoncés)	CONSTRUITS DES FACTEURS DE RISQUES					
	EXÉCU-TION	PARTICI-PATION	INSTITUTION (Organis.)	DIPLO-MATIE (MO)	ASSEXP	CLIMPO
CHNGEXT	0,875					
CHNGOBJ	0,840					
CHNGORG	0,585					
PARTRPO		0,804				
PARTCS		0,775				
PARTBEN		0,773				
RETARGO			0,830			
CHNGBM			0,692			
RETARBM			0,662			
NONOBJN				0,816		
SOLLICI				0,639		
SOUFAPR				0,571		
ASSEXP					0,838	
CLIMPO						0,951

n = 138

Rotation orthogonale : procédure VARIMAX

¹⁷⁵ Comme ce fut le cas pour Diallo et Thuillier (2002-a), les résultats empiriques calculés avec la moyenne pondérée, en considérant le poids des variables dans chacun des construits (composantes principales), et ceux calculés automatiquement par SPSS pour l'ACP sont effectivement restés conformes, mais ce fut pour nous à la cinquième (5^e) décimale près. Cependant, comme nous avons deux construits composés de seulement une variable (**ASSEXP** et **CLIMPO**) nous préférons ne pas utiliser la moyenne pondérée, mais plutôt le calcul avec SPSS.

L' α calculé sur les variables de cette matrice n'est que de $0,6661 < 0.7$. Cependant, comme *ASSEXP* et *CLIMPO* forment à elles seules deux (2) dimensions (composantes) distinctes, l' α calculé sur le reste du groupe est de $0,7102$. Ce qui confirme l'homogénéité des variables de la matrice et nous permet de poursuivre l'analyse. Le test de sphéricité de Bertlett confirme aussi cette constitution de composantes. Nous avons, pour ce modèle, un KMO de $0,711$, un X^2 de près de 368.5 et une sig. du test inférieur à $0,000$. Si on inclut les variables *ASSEXP* et *CLIMPO* dans le test de sphéricité de Bertlett, le KMO est de $0,70$ et le X^2 de près de 398 et ce, toujours avec une significativité inférieure à $0,000$. Le modèle est donc satisfaisant.

On notera que les variables *OPINBM*, *PPNATION*, *COOPBMS* et *BENAPR* ne font pas partie du modèle. Volontairement, depuis le début de l'analyse, et pour ce qui suit, la variable *PPNATION* a été négligée, car nous nous sommes aperçus que la question (tant dans la version française qu'anglaise du questionnaire) est formulée inadéquatement. Elle est ambiguë et porte à confusion. C'est le terme *toujours* (ou « *still* » en anglais) dans l'expression qui la corrompt. Quant à la variable *BENAPR*, nous sentons qu'elle amène du « bruit » dans l'analyse et qu'il est plus avantageux de ne pas la considérer. Pour ce qui est des deux (2) autres variables, leurs poids étant simplement insuffisants (variables complexes) pour qu'elles ne soient pas considérées dans l'analyse.

5.3.3.1 LA DÉCLARATION DES CONSTRUITS DE RISQUE

- ♦ **EXÉCUTION** contient $16,9\%$ de la variance totale. Les variables qui la composent sont *CHNGEXT*, *CHNGOBJ* et *CHNGORG*. Cette dimension représente les risques liés à la définition du plan de travail (spécifications techniques, estimations des durées et de coût des tâches exécutables, planification opérationnelle) et à l'exécution du projet. Si les activités ne se déroulent pas selon le plan établi, si elles prennent du retard, dépassent le

budget ou encore si la qualité de leur réalisation est déficiente, les extrants et les objectifs ne seront pas atteints dans les délais et budgets prescrits et dans la qualité requise, ou pire, ils ne se réaliseront jamais. Ces empêchements peuvent être dus à une mauvaise planification opérationnelle ou gestion ou encore à des conditions critiques qui ne se sont pas réalisées. De ces deux cas, la responsabilité en revient toujours au coordonnateur de projet. Évidemment, les conditions critiques sont des suppositions dont la réalisation est laissée à la grâce de Dieu (*act-of-God*), mais il en revient au coordonnateur de projet de faire en sorte qu'on suive ce genre de risque. Et, dans la mesure où ces conditions sont pour ne pas se concrétiser, il doit alors faire en sorte qu'on entreprenne des actions et de nouvelles activités, sans attendre qu'une revue mi-parcours lui impose, pour modifier la situation et faire en sorte qu'on atteigne les objectifs (ou qu'il en soit toujours possible). En cas de retards, de mauvaise qualité ou de surpassements sérieux du budget du livrable, l'organisation du projet peut se voir imposé une modification dans sa structure et ou son fonctionnement.

- ◆ **PARTICIPATION** englobe 16,3% de la variance totale. Cette dimension est composée des variables *PARTRPO*, *PARTCS* et *PARTBEN*. La participation de ces parties prenantes au projet est cruciale. Selon la littérature, elle est nécessaire pour atteindre le succès du projet et sans elle la chose est beaucoup moins certaine. Dans plusieurs des cas, comme on l'a déjà vu, des groupes élites peuvent nuire au projet ou dans une moindre mesure, leur indifférence peut s'avérer aussi fatale à l'atteinte du but du projet ou de la réalisation du livrable. **PARTICIPATION** ne dépend pas nécessairement (ni souvent) des compétences de gestion du coordonnateur du projet. Toutefois, dans le cas où elle est nécessaire à l'accomplissement des extrants et que le projet tend vers l'échec, c'est à lui qu'on demandera d'en répondre. Il doit donc faire tout ce qui lui est possible et permet pour influencer la participation des parties prenantes clefs en usant de tous types de pouvoir possibles auxquels il peut avoir recourt (accès) car, dans les PAPD, les responsables politiques locaux, les populations bénéficiaires et les comités de suivi des projets sont des parties prenantes que le

coordonnateur de projet se doit absolument d'avoir en sa faveur. Plusieurs compétences du savoir-être sont ici nécessaires.

- ◆ **INSTITUTION** (ou Organisation institutionnelle) contient 15,5% de la variance totale. Les variables qui composent cette dimension sont *RETARGO*, *CHNGBM* et *RETARBM*. Les risques liés aux institutions représentent entre autres l'administration et toute la lourdeur des grandes institutions gouvernementales et financières internationales. Dans bien des cas, dus à la longueur de la chaîne de commandement et donc à sa lenteur, sa faible efficience, certains *dossiers* peuvent se retrouver *entre-deux-chaises* ou, si sur le bureau, sous une grande pile. Ainsi, les transferts de fonds peuvent aussi être retardés et cela se répercutera nécessairement sur la poursuite des activités du projet. Il est à noter que *OPINBM*, qui a été soustraite pour son faible poids (0,514) et pour accentuer la compréhension et l'explication des dimensions, laisse penser de ce construit qu'il inclue aussi le risque d'une mauvaise organisation au niveau national du pays emprunteur. De fait, si le bailleur de fonds change son opinion sur le pays auquel il prête des fonds, après l'avoir fait dans un premier temps, c'est possiblement suivant une détérioration évidente de la qualité de gestion de ses sociétés civiles (de son indice de confiance (ou de CIVICUS¹⁷⁶)) ou de son climat sociopolitique.¹⁷⁷
- ◆ **DIPLOMATIE** (« *Modus Operandi* » (*MO*) institutionnel) englobe 13,7% de la variance totale. Les variables qui édifient cette dimension sont *NONOBJN*, *SOLLICI* et *SOUFAPR*. Ce construit de risques nous a été aussi très difficile à saisir. Nous l'expliquons, dans un premier temps, par le rôle politique ou plutôt diplomatique que le coordonnateur se doit d'assurer pour protéger et favoriser le succès du projet et ce, en modelant son environnement et principalement en gérant les parties prenantes critiques. Il n'est pas rare que le chargé de projet

¹⁷⁶ http://www.transparency.org/content/download/4458/26783/file/24_Data_and_research_FRENCH.pdf

¹⁷⁷ Il est à noter que nous avons mesuré une corrélation négative très faible (-0,020) entre *OPINBM* et *CLIMPO* et, bien que toujours faible et négative, une plus forte entre *OPINBM* et *DÉSASTRE* (-0,201)

(représentant du bailleur de fonds), compte tenu des nombreux projets dont il a la charge, prene plus de temps que nécessaire à donner sa « non-objection » à des activités cruciales d'un projet. Malheureusement, ces retards provoquent nécessairement des ralentissements dans l'exécution du projet et des délais dans la livraison du livrable. Il n'est pas rare non plus que le projet soit sollicité pour financer des activités qui ne sont pas nécessaires à la réalisation théorique du projet. Or, certains financements sont nécessaires à sa réalisation physique (pratique) car des groupes (ou individus) élites, des chefs de villages (notamment en Afrique) ou d'autres leaders politiques, spirituels, religieux ou encore certains fonctionnaires bénéficiant d'un poste « clef » exigent ces « pots-de-vin » ou « *bakchichs* » en échange de certaines facilitations ou encore permissions. Dans le cas du chargé de projet comme pour les « solliciteurs », l'établissement d'une bonne relation, communication ou négociation de la part du coordonnateur est de mise pour assurer la protection du projet. C'est lui qui est responsable de l'établissement des canaux de communication. Des échanges diplomatiques sont de mises. Cette fois encore le coordonnateur de projet doit faire preuve de compétences liées au savoir-être et être « proactif ».

Notez que c'est la présence de la variable *SOUFAPR* qui nous posait problème à la justification de ce construit. Mais c'est aussi elle qui nous a finalement mis la puce à l'oreille. Évidemment, on peut supposer, par exemple, que le coordonnateur risque d'avoir certaines difficultés avec des fournisseurs locaux si ces derniers doivent aussi fournir à d'autres projets. Dans ce cas, la diplomatie et la négociation sont toujours nécessaires. Mais, nous pensons que ce construit représente plutôt les risques générés par le « *modus operandi* » des institutions prenant part au projet. De fait, la lenteur de la réponse du chargé de projet, la pression des *solliciteurs* et la mauvaise synchronisation ou planification des projets publics sont des symptômes d'une opérationnalisation institutionnelle (départements ou agences gouvernementales nationales, régionales ou municipales, institutions financières, etc.) défailante. Donc, la différence de ce construit avec **INSTITUTION** se trouve plutôt au niveau des opérations (ou

encore du fonctionnement externe) de toutes institutions impliquées dans le PAPD qu'au niveau de leur structure (ou fonctionnement interne).

Notons encore que plusieurs de ces variables pèsent, dans une mesure moindre, sur l'axe **INSTITUTION** et vice-versa pour les variables d'**INSTITUTION** sur le construit en question. Toutefois, ils demeurent toujours orthogonaux l'un par rapport à l'autre, même suite à une ACP forcée à produire moins d'axes.

- ◆ Avec CLIMPO et ASSEXP (respectivement, les dimensions correspondantes sont **CLIMPO** et **ASSEXP**) toutes ces dimensions englobent près de 70% de la variance totale. Nous avons gardé **CLIMPO** et **ASSEXP** comme construits dans notre modèle, car ils sont tout à fait orthogonaux entre eux et par rapport à n'importe quel autre construit du modèle et parce qu'ils sont chacun suffisamment lourds sur leur axe (respectivement 0,951 et 0,838).

5.4 LES CONSTRUITS DE RISQUES VS. LA TYPOLOGIE DE LA LITTÉRATURE

Tableau 5.6 : Cohérence entre la typologie des risques de la littérature et celle de notre étude

COHÉRENCE ENTRE LA CLASSIFICATION DES RISQUES DE LA LITTÉRATURE ET DE NOTRE ÉTUDE		
Projet "classique" (Barki et al. (2003))	Construits de notre étude	Projet de développement international (DID)
<i>Risque lié à</i>	<i>Risque lié à</i>	<i>Risque lié à</i>
Technologique	Exécution	Exécution
Taille du projet	Participation	
Expérience et expertise	Institution	Atteinte de résultats
Complexité du livrable	Diplomatie	Performance de parties prenantes
Complexité du projet	AssExp	
Environnement organisationnel	Climpo	Environnement du projet
Caractéristiques des agents externes	Exo...	
Conditions exogènes		

5.5 LA HIÉRARCHIE DES CONSTRUITS

Les résultats de cette partie sont obtenus suite à des régressions logistiques multinomiales. Nous les présentons selon trois (3) sous-parties distinctes : *LES HIÉRARCHIES DES CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD PAR RAPPORT À LA PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES*; *LES HIÉRARCHIES DES RISQUES PAR RAPPORT À LA PERCEPTION DES ACTEURS DES PAPD*; et *LES HIÉRARCHIES DES RISQUES PAR RAPPORT AUX CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD*. Ces résultats montrent l'importance de l'influence (relation) entre les variables dépendantes qualitatives (soit, d'une part, la perception du succès des parties prenantes et d'autre part, les critères de succès) et les variables indépendantes qualitatives (soit, dans un premier temps, les critères de succès, dans un deuxième temps, les facteurs contextuels qui n'ont pu être regroupées adéquatement en construits et dans un troisième temps, les construits de risques).

Notons que lorsque les parties prenantes (CP inclus) se retrouvent en variables dépendantes, les données relatives aux résultats représentés par la classe « **Succès** = "3" (5 *Accord complet*) » ont été bloqués dans les régressions logistiques et la situation de référence est **Succès Global**. Lorsque ce sont les critères de succès qui se retrouvent en variables dépendantes, ce sont les données relatives aux résultats représentés par la classe « **Bonne** (Qualité) = "3" » qui ont été bloqués dans les régressions logistiques et la situation de référence est **Qualité Globale**.

Notons aussi que les valeurs présentées dans les tableaux de cette présente sous-section représentent la probabilité que la variable indépendante n'ait aucune influence sur la variable dépendante (probabilité de l'hypothèse nulle (H₀)). Ainsi, plus la valeur est petite (notamment inférieure à 0,05), plus on peut affirmer que

l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante est certaine.

Bien que nous choissions d'afficher les résultats concernant les modèles de matrices à deux (2) et à trois (3) critères de succès et leur hiérarchie relative par rapport aux différentes perceptions du succès des parties prenantes, tel que précédemment discuté, nous n'en poussons pas davantage l'analyse. Nous affichons ces résultats dans le but de montrer que les résultats obtenus sont concluants et que nous pouvons poursuivre notre analyse, c'est-à-dire mesurer sur quels critères de succès, les construits des risques sont les plus influents.

Nous avons choisi d'afficher les résultats selon un mode « scientifique » lorsque la valeur est très petite pour être capable d'apprécier les différences entre les valeurs et pour en faciliter la visualisation. Une expression plus usuelle (« 0,001 »), nous aurait demandé plus de treize chiffres après la virgule (plus de 13 décimales). Cela aurait alourdi la lecture et demandé des tableaux beaucoup plus longs.

À titre de référence :
3,4E-7 = 0,00000034;
5,0E-2 = 0,05; et
1,0E-3 = 0,001

De plus, nous avons ajusté l'affichage des résultats (plus ou moins de décimales) dans les tableaux selon la nécessité d'apprécier les différences (hiérarchies) entre les construits et pour offrir une meilleure lisibilité.

Les résultats en *italique* signifient que le test dépasse les significativités généralement acceptées en statistiques (acceptable => significativité $\leq 0,05$). Les résultats en **gras** signifient que la probabilité qu'il y ait influence est très forte (probabilité $\leq 0,05$). Les résultats soulignés en double signifient que la probabilité qu'il n'y ait aucune influence est très forte (probabilité $\geq 0,94$).

5.5.1 LES HIÉRARCHIES DES CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD PAR RAPPORT À LA PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES

Tableau 5.7 : Hiérarchie des 3 critères de succès chez le coordonnateur de PAPD

3 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Indépendantes)	SUCCÈS		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
GESTION	3,E-07	6,E-10	9,E-06
AGENCE	0,0008	3,E-05	0,0001
IMPACT	0,0014	0,0029	0,0360

n = 140; sig. (« Model Fitting ») = < 0,000;
Pseudo R² (Cox-Snell) = 0,388

Tableau 5.8 : Hiérarchies des 3 critères de succès chez les parties prenantes des PAPD

n = 140*		3 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Indépendantes)								
PERCEPTION DU SUCCÈS (Variables Dépendantes)	Pseudo R ² (Cox-Snell)	GESTION			IMPACT			AGENCE		
		Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
CP	0,388	3,37E-07	6,15E-10	9,18E-06	0,001425	0,002941	0,036031	0,000838	0,000031	0,000102
TM	0,413	6,98E-08	6,29E-11	2,18E-06	0,000333	0,000448	0,024706	0,000116	0,000036	0,000493
SH	0,470	0,000015	1,88E-10	7,61E-07	0,000082	0,000015	0,058415	0,000016	1,62E-07	0,000018
CS	0,515	3,78E-08	4,73E-13	3,71E-06	0,000015	3,70E-07	0,022423	0,000259	5,68E-06	0,000068
ÉQ	0,410	7,93E-06	6,06E-08	0,000011	2,97E-06	6,75E-08	0,002944	0,034139	0,000834	0,000484
Bene	0,334	0,000077	0,000062	0,002885	0,000032	6,81E-06	0,054521	0,000160	0,000080	0,001712
OP	0,231	0,079064	0,049764	0,776611	0,000203	0,000028	0,050817	0,002163	0,002302	0,091701
sig. ("Model Fitting")		< 0,000 pour tous les modèles								

* n = 136 pour la variable dépendante CS

Tableau 5.9 : Hiérarchie des 2 critères de succès chez le coordonnateur de PAPD

2 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Indépendantes)	SUCCÈS		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
GESTION	3,E-07	2,E-10	2,E-06
IMPACT	0,00027	0,00033	0,00574

n = 140; sig. (« Model Fitting ») = < 0,000;
Pseudo R² (Cox-Snell) = 0,388

Tableau 5.10 :
Hiérarchies des 2 critères de succès chez les parties prenantes des PAPD

n = 140*		2 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Indépendantes)					
PERCEPTION DU SUCCÈS (Variables Dépendantes)	Pseudo R ² (Cox-Snell)	GESTION			IMPACT		
		Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
CP	0,388	3,20E-07	1,57E-10	2,34E-06	0,000275	0,000332	0,005736
TM	0,413	6,58E-08	7,03E-12	3,95E-07	0,000050	0,000043	0,004817
SH	0,470	9,68E-06	3,07E-12	5,35E-08	7,84E-06	1,11E-06	0,009019
CS	0,515	1,04E-08	1,51E-13	6,01E-07	2,32E-06	7,30E-08	0,005424
ÉQ	0,410	8,83E-06	1,54E-09	9,45E-07	6,64E-07	3,03E-09	0,000271
Bene	0,334	0,000024	6,24E-06	0,000383	4,05E-06	3,48E-07	0,011632
OP	0,231	0,026956	0,024723	0,469774	0,000020	1,24E-06	0,013348
sig. ("Model Fitting")		< 0,000 pour tous les modèles					

* n = 136 pour la variable dépendante CS

5.5.2 LES HIÉRARCHIES DES RISQUES PAR RAPPORT À LA PERCEPTION DES ACTEURS DES PAPD

Tableau 5.11 : Hiérarchie des facteurs contextuels chez le coordonnateur de PAPD

FACTEURS CONTEXTUELS (Variables Indépendantes)	SUCCÈS		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
ÉqCHNG	0,0255	0,0606	0,1089
MTCHNG	0,1741	0,1762	0,6219
SHCHNG	0,3670	0,1982	0,3444
LITIGE	0,2507	0,3496	0,8714
TMCHNG	0,3936	0,6898	0,6783
SUSPBM	0,6229	0,7150	0,7117
POURSUIT	0,5293	0,7414	0,5115
DESASTRE	0,8963	0,7716	0,4859

n = 164; sig. (« Model Fitting ») = < 0,097;
Pseudo R² (Cox-Snell) = 0,134

Tableau 5.12 :
Hiérarchies des facteurs contextuels chez les acteurs des PAPD

FACTEURS CONTEXTUELS (Variables Indépendantes)	PERCEPTION DU SUCCÈS (Variables Dépendantes)					
	CP			CS		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
SUSPBM	0,6229	0,7150	0,7117	0,7798	0,9466	0,9770
MTCHNG	0,1741	0,1762	0,6219	0,1551	0,0923	0,0343
SHCHNG	0,3670	0,1982	0,3444	0,3265	0,5707	0,3634
TMCHNG	0,3936	0,6898	0,6783	0,1031	0,1263	0,9756
LITIGE	0,2507	0,3496	0,8714	0,2206	0,0578	0,0395
POURSUIT	0,5293	0,7414	0,5115	3,E-51	0,3752	N/D
ÉqCHNG	0,0255	0,0606	0,1089	0,1684	0,0005	0,0006
DESASTRE	0,8963	0,7716	0,4859	0,9409	0,9969	0,9800
n	164			160		
sig. ("Model Fitting")	0,097			0,017		
Pseudo R ² (Cox-Snell)	0,134			0,172		

Tableau 5.13 : Hiérarchie des construits de risques chez le coordonnateur de PAPD

CONSTRUITS DE RISQUES (Variables Indépendantes)	SUCCÈS		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
PARTICIPATION	1,E-05	2,E-06	0,0025
DIPLOMATIE	0,0252	0,0363	0,0447
INSTITUTION	0,1766	0,0796	0,2965
ASSEXP	0,0174	0,0377	0,6442
EXÉCUTION	0,4793	0,7648	0,6450
CLIMPO	0,1755	0,3296	0,8958

n = 135; sig. (« Model Fitting ») = < 0,000; Pseudo R² (Cox-Snell) = 0,266

Tableau 5.14 : Hiérarchies des construits de risques chez les acteurs des PAPD

CONSTRUITS DE RISQUES (Variables Indépendantes)	PERCEPTION DU SUCCÈS CHEZ LES ACTEURS DU PAPD (Variables Dépendantes)											
	CP			TM			SH			CS		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif
EXÉCUTION	0,479285	0,764810	0,644955	0,460843	0,618684	0,828170	0,323147	0,563441	0,457217	0,329937	0,352136	0,156770
PARTICIPATION	0,000014	1,69E-06	0,002542	0,000081	0,000031	0,037251	0,000018	3,10E-06	0,015250	0,000013	1,25E-06	0,004446
INSTITUTION	0,176602	0,079596	0,296533	0,151303	0,288900	0,897281	0,210496	0,448805	0,600850	0,293390	0,558657	0,427557
DIPLOMATIE	0,025241	0,036337	0,044714	0,016581	0,044362	0,102515	0,462079	0,537901	0,283909	0,048690	0,127153	0,204322
ASSEXP	0,017447	0,037743	0,644157	0,873592	0,331620	0,241997	0,022476	0,025253	0,803872	0,179996	0,061436	0,024188
CLIMPO	0,175461	0,329579	0,895822	0,069015	0,175584	0,219849	0,450546	0,603174	0,348187	0,259100	0,497690	0,604804
sig. ("Model Fitting")	<0,000			0,003			<0,000			<0,000		
Pseudo R ² (Cox-Snell)	0,266			0,201			0,236			0,276		

5.5.3 LES HIÉRARCHIES DES RISQUES PAR RAPPORT AUX CRITÈRES DE SUCCÈS DES PAPD

Tableau 5.15 :

Hiérarchies des influences des facteurs contextuels par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD

n = 164	SUCCÈS			3 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Dépendantes)								
				GESTION			IMPACT			AGENCE		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Mauvaise	Qualité Globale	Ili Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Ili Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Ili Bonne ni Mauvaise
SUSPBM	0,6229	0,7150	0,7117	0,5024	0,8766	0,7141	0,1821	0,2285	0,1106	0,4108	0,4706	0,7220
MTCHNG	0,1741	0,1762	0,6219	0,9103	0,7874	0,6784	0,2444	0,5012	0,4542	0,2704	0,0853	0,3048
SHCHNG	0,3670	0,1982	0,3444	0,8129	0,5672	0,5087	0,3723	0,2661	0,5581	0,9394	0,1782	0,1084
TMCHNG	0,3936	0,6898	0,6783	0,2928	0,0051	0,5472	0,7140	0,9107	0,9970	0,3645	0,4547	0,2285
LITIGE	0,2507	0,3496	0,8714	0,6814	0,0788	0,1221	0,6768	0,1217	0,0707	0,1381	0,1437	0,0736
POURSUIT	0,5293	0,7414	0,5115	0,4278	0,6459	0,8391	9,E-72	0,0601	N/D	0,0975	0,1180	0,1041
ÉqCHNG	0,0255	0,0606	0,1089	0,2991	0,3123	0,1366	0,1135	0,1453	0,0708	0,6376	0,4135	0,1954
DESASTRE	0,8963	0,7716	0,4859	0,7056	0,4161	0,2019	0,0155	0,0028	0,0015	0,0442	0,0777	0,0669
sig. ("Model fitting")	0,097			0,140			0,017			0,137		
Pseudo R ² (Cox-Snell)	0,134			0,126			0,168			0,127		

Tableau 5.16 :

Hiérarchies des influences des construits de risques par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD

n = 135	SUCCÈS			3 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Dépendantes)								
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	GESTION			IMPACT			AGENCE		
				Mauvaise	Qualité Globale	Ni Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Ni Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Ni Bonne ni Mauvaise
EXÉCUTION	0,479285	0,764810	0,644955	0,42516	0,66364	0,49354	0,23756	0,41829	0,26838	0,00037	0,00036	0,09082
PARTICIPATION	0,000014	1,69E-06	0,002542	0,00002	8,E-07	0,11587	0,00138	0,00203	0,03243	0,00003	5,E-06	0,00247
INSTITUTION	0,176602	0,079596	0,296533	0,16045	0,19652	0,10755	0,30243	0,55670	0,80905	0,15562	0,22797	0,91546
DIPLOMATIE	0,025241	0,036337	0,044714	0,04884	0,13020	0,22486	0,07900	0,19938	0,33328	0,63313	0,88548	0,72548
ASSEXP	0,017447	0,037743	0,644157	0,83629	0,73108	0,58291	0,43044	0,60333	0,35183	0,07594	0,11798	0,84599
CLIMPO	0,175461	0,329579	0,895822	0,01754	0,03547	0,56117	0,67989	0,43515	0,42139	0,72782	0,78716	0,49040
Sig. ("Model fitting")	< 0,000			< 0,000			0,044			< 0,000		
Pseudo R ² (Cox-Snell)	0,266			0,251			0,147			0,282		

Tableau 5.17 : Hiérarchies des influences des facteurs contextuels des PAPD par rapport au modèle à 2 critères de succès

FACTEURS CONTEXTELS (Variables Indépendantes)	2 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Dépendantes)					
	GESTION			IMPACT		
	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise
SUSPBM	0,6206	0,8840	0,8194	0,1861	0,0945	0,0365
MTCHNG	0,7237	0,4759	0,4322	0,3229	0,5453	0,8699
SHCHNG	0,3014	0,4528	0,2534	0,4137	0,2974	0,5294
TMCHNG	0,0010	0,0022	0,2518	0,6618	0,8276	0,5504
LITIGE	0,3329	0,0531	0,2012	0,8324	0,2476	0,1442
POURSUIT	0,3150	0,5331	0,6924	3,E-73	0,0487	N/D
ÉqCHNG	0,1840	0,3933	0,3451	0,1572	0,1609	0,0691
DESASTRE	0,2984	0,5216	0,3570	0,0077	0,0007	0,0006
sig. ("Model fitting")	0,061			0,009		
Pseudo R ² (Cox-Snell)	0,144			0,179		

Tableau 5.18 : Hiérarchies des influences des construits de risques des PAPD par rapport au modèle à 2 critères de succès

CONSTRUITS DE RISQUES (Variables Indépendantes)	2 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Dépendantes)					
	GESTION			IMPACT		
	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise
EXÉCUTION	0,3899	0,6753	0,8367	0,1327	0,1370	0,0722
PARTICIPATION	1,E-05	4,E-07	0,0788	0,0011	0,0013	0,0208
INSTITUTION	0,1592	0,0978	0,0441	0,2999	0,5624	0,7787
DIPLOMATIE	0,0667	0,1197	0,0954	0,0750	0,1899	0,3090
ASSEXP	0,9260	0,5486	0,3277	0,5931	0,5003	0,5387
CLIMPO	0,0058	0,0094	0,5547	0,5597	0,8110	0,5924
sig. ("Model fitting")	< 0,000			0,021		
Pseudo R ² (Cox-Snell)	0,283			0,163		

CHAPITRE VI

L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

6.1 LES CONSTRUITS DE RISQUES ET LA TYPOLOGIE DE LA LITTÉRATURE

6.1.1 LA RÉPONSE À LA QUESTION SPÉCIFIQUE 1

(Est-il possible d'identifier des groupes de risques à partir d'une étude empirique qui puissent correspondre à ceux des groupes des projets « classiques » de la littérature?)

Le Tableau 5.5 et les analyses qui les suivent montrent nos résultats et les justifient. Le Tableau 5.6 (un amalgame entre les construits du Tableau 5.5 et une classe, « EXO », représentant les facteurs contextuels qui n'ont pu se regrouper convenablement) nous montre qu'une comparaison entre une typologie de risque basée sur les projets « classiques » et celle que nous avons obtenue ne concordent pas. Plusieurs classes s'entrecroisent. De fait, la classe *Complexité du projet* se décline sur toutes les classes de notre modèle. *Caractéristiques des agents externes* se décline sur PARTICIPATION, INSTITUTION, DIPLOMATIE et ASSEXP et *Conditions exogènes* se décline sur PARTICIPATION, INSTITUTION, CLIMPO et EXO¹⁷⁸. Et de notre modèle, puisque l'équipe de projet ne produit quasiment pas de livrables par elle-même et que la plus grande partie de son exécution consiste en la gestion de contrats, la classe EXÉCUTION se décline sur *Technologie*, *Taille du projet*, *Expérience et expertise*, *Complexité du livrable*, *Complexité du projet* et *Environnement organisationnel*.

¹⁷⁸ Dans la classe EXO, nous comptons toutes les variables dichotomiques des facteurs contextuels qui n'ont pu se regrouper convenablement.

Nos résultats montrent une nette différence entre les risques d'un projet « classique » et d'un PAPD. Sur ce dernier, plusieurs acteurs et plusieurs parties prenantes entrent en jeu et sa gestion de projet consiste principalement en la gestion des parties prenantes, de la passation des marchés et de la gestion des contrats. Les sources et facteurs de risques ne sont alors évidemment pas les mêmes.

Toutefois, en comparant notre typologie avec celle des projets de développement (DID), les ressemblances sont plus fréquentes, mais il reste que le point de vue et le type de gestion ne sont toujours pas les mêmes et les risques non plus. De cette comparaison, on note que la classe EXÉCUTION se décline encore. Elle s'explique par les classes *Exécution* et *Atteinte des résultats* du modèle de DID. Évidemment, DID produit le livrable de ses projets. Mais ce n'est pas la seule différence. Les classes de DID *Performance des parties prenantes* et *Environnement du projet* se déclinent chacune respectivement sur PARTICIPATION et ASSEXP et sur INSTITUTION, DIPLOMATIE, CLIMPO et EXO. Pour le DID, *Performance des parties prenantes* représente toutes les parties prenantes, sauf les acteurs du projet. Pour les PAPD, ASSEXP est suffisamment forte pour constituer un construit (dimension) par elle-même et est orthogonale à PARTICIPATION. Ainsi, les sources et facteurs de risques sont différents pour les PAPD des projets de développement. Les projets de développement tels que ceux du DID ne sont pas publics, ni financés par des IFI exigeant des procédures strictes. De plus, la passation des marchés est moins importante puisque ce sont eux (DID) qui gèrent le projet et produisent les extrants (en partie).

6.2 LES CRITÈRES DE SUCCÈS

6.2.1 LA RÉPONSE À LA QUESTION SPÉCIFIQUE 2

(Dans la mesure où les variables (questions du questionnaire) concernant les dimensions du succès et les appréciations des parties prenantes sur le succès du projet sont amenées et posées de la même façon que l'ont fait Diallo et Thuillier pour leurs études de 2002, mais à une population d'étude (les coordonnateurs, chefs et directeurs de PAPD financés par des institutions financières internationales (IFI)) s'étendant cette fois non seulement sur l'Afrique, mais sur tous les continents les abritant :

- a. Est-il possible d'identifier des groupes (macro-dimensions) de dimensions du succès qui soient sensiblement les mêmes, **GESTION**, **IMPACT** et **VISIBILITÉ**?
- b. Si oui, est-ce que leurs hiérarchies, conformément aux attentes (préférences) des différentes parties prenantes, sont les mêmes?
- c. Si non, quels sont les macro-dimensions (critères)¹⁷⁹ qui ressortent de cette étude?)

À 2a et 2b, nous répondons qu'il n'est pas possible d'identifier des construits (critères) de succès qui soient les mêmes que ceux de Diallo et Thuillier dans leur étude menée sur les coordonnateurs africains en 2002. Il semble que la culture internationale (des coordonnateurs de PAPD) n'ait pas le même « spectre » que la culture africaine;

Pour ce qui est de 2c, les Tableaux 5.2 et 5.3 et les analyses qui suivent parlent d'eux-mêmes. Les critères de succès **GESTION** et **IMPACT** de Diallo et Thuillier (2002) ne sont pas composés exactement des mêmes variables que les nôtres et lorsqu'elles sont communes, elles n'ont pas le même rang, au regard de leur poids, dans le construit. De plus, leur critère de succès **VISIBILITÉ** ne correspond pas à notre construit **AGENCE**. Toutefois, une variable est commune : *FINAD*. Et selon un de ces auteurs (Diallo et Thuillier), c'est en ce sens (*FINAD*) qu'il convient de définir le troisième critère de succès (autre que les « classiques » **GESTION** et

¹⁷⁹ Nous utilisons dans ce qui suit indistinctivement « macro-dimensions » et « critères »

IMPACT).

On trouvera dans les tableaux 5.7, 5.8, 5.9 et 5.10 l'importance et l'ordre (hiérarchie) des critères de succès dans la structuration de la perception du succès chez les parties prenantes (acteurs inclus) des PAPD. L'influence des critères de succès y est très significative, et ce, sur les deux modèles (à 3 et à 2 critères de succès). On peut même affirmer qu'il est certain qu'il y ait une relation entre chacun des critères de succès et chacune des perceptions du succès des parties prenantes. On peut aussi affirmer que chacune¹⁸⁰ se base sur tous ces critères de succès (**AGENCE** compris) pour juger du succès du projet.

Quant à la hiérarchie des critères de succès par rapport à la perception de chacune des parties prenantes, grâce aux résultats et à la façon dont ils sont présentés et la logique qui en émane, le lecteur n'aura pas de mal à tirer ses propres conclusions.

Ces résultats nous assurent que notre modèle est bon et donc que nous pouvons poursuivre notre étude et mesurer quels sont les critères de succès sur lesquels les construits de risques ont le plus d'influence.

¹⁸⁰ Notons qu'une relation certaine existe entre OP et le Succès Global du construit GESTION. Mais contrairement aux autres parties prenantes, la chose est moins vraie lorsqu'il juge de l'échec de ce critère de succès. On peut aussi remarquer que GESTION est pour ce dernier le critère de succès le moins important dans sa perception du succès ou de l'échec du PAPD. C'est IMPACT qui est au premier rang et AGENCE au deuxième. Ce qui est conforme à la logique et en partie aux résultats de Diallo et Thuillier (2002-a).

6.3 LES CONSTRUITS DE RISQUES vs LA PERCEPTION DES PP

6.3.1 LA RÉPONSE À LA QUESTION SPÉCIFIQUE 3

(Parmi les groupes de risques, peut-on identifier ceux qui influencent significativement les perceptions du succès des principaux acteurs du projet (Coordonnateur (CP) et Chargé de projet (TM), Supérieur hiérarchique (SH) et le Comité de suivi (CS))?)

Cette partie fait référence aux tableaux 5.11, 5.12, 5.13 et 5.14. Lors de la déclaration des questions spécifiques, nous ne pouvions prévoir que les facteurs contextuels ne se regroupaient pas en construits. Pour cette raison et parce que nous pensons que la chose est avantageuse, nous les considérons dans la question (spécifique 3).

Nous exposons et discutons dans cette sous-partie les facteurs contextuels et les construits de risques qui ont un effet sur la perception du succès des acteurs du projet. Nous présentons les résultats selon une division en deux sous-sections : *Les Facteurs contextuels*; et *Les Facteurs de risques*.

Les résultats de cette présente section et de toute cette présente partie se présentent selon deux niveaux. Les significativités nous renseignent, d'une part, sur l'existence d'une relation *générale* entre la(les) variable(s) indépendante(s) et toutes les classes de la variable dépendante (*Succès*, *Plutôt Échec* et *Succès Relatif* en un seul bloc (et *Bonne Qualité*, *Mauvaise (Qualité)* et *Ni mauvaise ni bonne (Qualité)* aussi en un seul bloc)). Ce sont les significativités concernant le *Succès Global* (ou *Qualité Globale*). D'autre part, sur un deuxième niveau, elles nous renseignent plus finement sur la probabilité d'une influence *spécifique* sur chacun des *degrés* (soit *Plutôt Échec* ou *Succès Relatif* ou soit *Mauvaise (Qualité)* ou *Ni mauvaise ni bonne (Qualité)*) de la variable dépendante par la(les) variable(s) indépendante(s). Ces dernières significativités nous montrent la probabilité avec laquelle les variables

indépendantes influent sur la variable dépendante pour faire passer sa qualité de *Succès* (ou de *Bonne (qualité)*) vers *Succès Relatif* (ou *Ni Bonne ni Mauvaise (qualité)*) et de sa qualité de *Succès* (ou de *Bonne (qualité)*) vers *Plutôt Échec* (ou *Mauvaise (qualité)*). Le regroupement pivot est donc *Succès* (et *Bonne (qualité)*).

6.3.1.1 LES FACTEURS CONTEXTUELS

On remarquera, dans le tableau 5.12 (ou 5.11), en ce qui à trait à CP (ou à SUCCÈS), et selon ce qui est communément accepté en science des probabilités et statistiques, que la significativité du modèle (« *Model Fitting* ») n'est pas suffisante pour qu'il puisse être considéré. Toutefois, avec un 0,097, il en est près. Il a seulement moins d'une possibilité sur dix (10% de probabilité) d'être faux. Pour cette raison nous le considérons et le présentons en *italique*. On notera aussi que ces modèles expliquent 13,4% de la perception du succès de CP (du SUCCÈS).

En revanche, nous ne considérons pas les résultats des modèles pour TM et SH car leurs significativités sont, respectivement, de 0,474 et de 0,439. Soit près de 50% de probabilité qu'ils soient faux.

Avec un Pseudo R² (Cox-Snell) de 0,172, on assume, avec 0,17% de probabilité que le modèle soit erroné, que les facteurs contextuels expliquent 17,2% de la perception du succès (*Plutôt Échec, Succès Relatif, Succès*) de CS.

Selon les résultats obtenus, il nous est permis de considérer que les facteurs contextuels SUSPBM, SHCHNG et DÉASTRE n'influencent pas la structuration de la perception du succès de CS ni de CP. Nous trouvons la chose très surprenante, surtout en ce qui concerne la variable DÉASTRE et SUSPBM. Il semble que chacun des acteurs ait une vision d'ensemble et le recul suffisants pour ne pas fonder leur jugement, quant au succès ou à l'échec du projet, sur un « *act of God* » (DÉASTRE). Même qu'il semble n'y avoir absolument aucune relation possible en ce qui concerne le jugement de CS et la présence de DÉASTRE (0,997 pour

Succès Global, 0,941 pour *Plutôt Échec* et 0,98 pour *Succès Relatif*) et de SUSPBM (0,947 pour *Succès Global*, 0,79 pour *Plutôt Échec* et 0,977 pour *Succès Relatif*). On peut donc affirmer que les jugements de CS et CP concernant le succès et l'échec ne sont en aucune façon influencés par le fait que le bailleur suspende les fonds du PAPD ou qu'il y ait une guerre ou autre désastre possible dans leur pays.

Pour CP, le nombre de facteurs contextuels qui n'ont pas d'influence sur sa perception de succès est plus important que celui de CS. En fait, le seul qui semble important sur son jugement est ÉqCHNG. Selon les résultats, la présence de ce facteur semble faire basculer son jugement plus facilement de *Succès* vers *Plutôt Échec* que vers *Succès Relatif*. En d'autres mots, la demi-mesure est moins considérée. C'est « blanc » ou « noir ». Cependant, dans le même contexte, le jugement de CS semble plus nuancé. En présence d'ÉqCHNG, sa perception passe significativement de *Succès* à *Succès Relatif*, mais les chances qu'il juge le projet de *Plutôt Échec* sont minces. Cela nous semble compréhensible dans la mesure où c'est le CP qui gère le « *day-to-day* » du projet. Un changement de membre(s) dans l'équipe peut faire en sorte que la livraison du livrable du projet soit retardée et même d'en influencer négativement la qualité et par conséquent de nuire directement à la carrière de CP. Ce qui n'est pas le cas de CS. Mais la présence de ce risque (son effet) fait tout de même varier suffisamment le jugement de ce dernier pour qu'il juge que ce n'est pas un *Succès*, ni un *Échec* mais un *Succès Relatif*.

Pour CS, la présence du facteur contextuel MTCHNG semble faire le même effet que ÉqCHNG sur sa perception. En présence de ce risque, il peut considérer le projet comme n'étant pas un *Succès* mais plutôt comme un *Succès Relatif*. Cependant, rarement il ira jusqu'à penser qu'il peut être un échec.

On peut ainsi penser que s'il y a un de changement de gouvernement, le MT change aussi et qu'en ce cas le projet a de fortes chances d'être arrêté ou suspendu. Mais CS a le recul suffisant pour ne pas qualifier le projet d'échec, mais plutôt de *Succès*

Relatif (ni échec, ni succès). Quant à CP, qu'il y ait changement ou non de MT ne semble pas déranger sa perception du succès du projet.

Les facteurs TMCHNG et POURSUIT ont sur la perception de CS le même « mécanisme » d'influence que ÉqCHNG a sur CP; c'est le « tout ou rien ». Bien entendu, l'influence de TMCHNG sur la perception globale du succès de CS n'est pas très importante. Elle a seulement une probabilité de 87% d'être vraie. Et la chose semble être encore pire en présence de POURSUIT. En ce dernier cas, la probabilité de rejeter l'hypothèse « 0 » (nulle) sur le *Succès Global* de CS est suffisamment importante (0,375) pour penser qu'aucune relation n'est possible. Cependant, puisque *Succès Global* représente la probabilité de relation dans son ensemble entre les deux variables (les influences que peut avoir la variable explicative (facteur contextuel) sur chaque regroupement de la variable dépendante (critère de succès (*Succès*, *Plutôt Échec* et *Succès relatif*)) et que le calcul de sa significativité est basée sur la « moyenne » des significativités des relations entre ses différents regroupements et la variable indépendante, si l'on considère qu'aucune significativité sur *Succès Relatif* (N/D) ne peut être appréciée, mais qu'au contraire on en mesure une très forte (3^E-51) sur *Plutôt Échec*, on se doit de reconsidérer la significativité de la relation entre les deux variables. POURSUIT a ainsi une influence directe et sans demie mesure sur CS. En sa présence, ce dernier fait passer sa perception de *Succès* directement à *Plutôt Échec*. On retrouve le même « mécanisme » d'influence pour TMCHNG sur CS.

CS nuance cependant sa pensée avec la présence du facteur contextuel LITIGE. Ce dernier influence suffisamment le jugement de CS sur le projet pour qu'il le fasse passer de *Succès* à *Succès Relatif*, mais rarement cette influence sera assez forte pour qu'il pense que le projet est *Plutôt Échec*.

Ces résultats nous permettent de penser que pour CS, tant et aussi longtemps que le LITIGE ne se rend pas en cour (POURSUIT), le projet n'est pas un échec. Il n'est qu'un *Succès Relatif*. Mais aussitôt qu'il s'y rend, il en est un. Rappelons que

POURSUIT et LITIGE, dans la mesure où le modèle ACP des facteurs contextuels est accepté, sont suffisamment covariants pour former un construit (0,811 et 0,784 respectivement).

Aucune autre de ces variables contextuelles n'influence la structuration de la perception du succès d'un seul autre acteur.

6.3.1.2 LES FACTEURS DE RISQUE

Les modèles du Tableau 5.14 (et 5.13) expliquent plus de 20% des variables dépendantes, et la probabilité qu'ils soient faux est inférieure à 0,3% (0,003).

On remarquera que le construit PARTICIPATION a une influence sur la structuration de la perception du succès de tous les acteurs. Selon ces résultats, on peut affirmer que c'est le construit de risques qui a le plus d'influence sur leur jugement et qui est le plus critique dans le projet. La littérature affirme bien que la participation des bénéficiaires et des responsables politiques (et, selon les résultats de notre étude, et dans une plus faible mesure, le comité de pilotage) est cruciale pour le succès du projet, mais en aucun cas elle avance que c'est le facteur le plus critique.

On peut ainsi affirmer que pour tous les points de vue des acteurs du projet, si les parties prenantes clefs ne participent pas (en faveur du projet) les probabilités d'échec du projet sont très fortes et si elles participent (toujours en faveur du projet), les probabilités de succès sont aussi très fortes.

La variable EXÉCUTION attire aussi notre attention. À l'inverse de PARTICIPATION, pour aucun acteur du projet elle n'est importante. Pour aucun, la présence de ce risque n'en affecte sa perception du succès. Nous trouvons ce résultat fort surprenant. Voilà, ici encore, une grande différence avec ce que la littérature sur les risques des projets « classiques » nous enseigne. Nous nous expliquons difficilement cela. Peut-être est-ce parce que dans un PAPD, l'équipe de

projet ne produit rien de « tangible » en soit et que la plus grande part de sa réalisation se présente sous la forme de passation des marchés et de gestion des contrats, et que c'est justement dû à un transfert des responsabilités vers les sous-traitants (pour la production des extrants) que cette dimension n'affecte en rien leur jugement? Ce qui expliquerait en partie l'influence de LITIGE et POURSUIT sur CS et d'ASSEXP sur CP, SH et CS. Bien que nous discutons un peu plus de l'influence d'ASSEXP sur ces acteurs dans ce qui suit, nous élaborons davantage sur son influence dans la deuxième sous-section (*LES FACTEURS DE RISQUE*) de la sous-partie suivante. Ce report, en plus de nous permettre d'alléger le texte, nous permet de clarifier davantage son rôle et de mieux expliquer ce que nous venons de dire ici et disons dans ce qui reste de cette présente section.

Une autre chose qui nous étonne est le peu de significativité du facteur de risque INSTITUTION sur la perception de succès du PAPD. Notre intuition et la littérature sur les risques « classiques » nous laissaient penser que ce facteur y serait plus influant. Une fois encore, il semble que les acteurs aient le recul nécessaire pour ne pas tenir compte de la qualité du système institutionnel (l'organisation que forment ensemble l'agence gouvernementale et les institutions financières internationales) dans l'établissement de leur perception du succès des PAPD. La relative significativité d'INSTITUTION sur *Succès Global* de CP (0,796) semble être davantage une aberration mathématique qu'une preuve de relation, compte tenu des significativités sur les classements *Plutôt Échec* et *Succès Relatif* (respectivement, 0,177 et 0,297).

CLIMPO va dans le même sens qu'INSTITUTION. Les acteurs des PAPD ont effectivement une vision globale et savent faire la part des choses. Ils ne tiennent pas compte non plus du climat politique dans leur perception du succès. Ce qui est tout de même étonnant pour TM puisque généralement les conditions de prêts des agences multilatérales évoquent que les fonds pourraient être retenus si le pays ne se montre pas (ou plus) stable politiquement. On peut penser qu'un revirement du pouvoir politique en place de même qu'un abandon du projet de la part du nouveau

gouvernement formé ne sont pas des facteurs qui incitent et font changer la perception de succès des acteurs sur le PAPD.

Pour le CP, les construits de risques DIPLOMATIE et ASSEXP viennent quasi *ex æquo* au second rang d'influence dans sa perception du succès et INSTITUTION au troisième. Mais lorsque sa perception tend plutôt vers l'échec, c'est ASSEXP qui vient au second rang et DIPLOMATIE prend le troisième. Il est intéressant de constater que pour CP les construits de risques qui influent sur sa perception sont tous des facteurs basés sur la (qualité de la) communication (ou des relations) interpersonnelle. La communication avec les « expats », les bénéficiaires, les responsables politiques locaux, le comité de pilotage, le TM (pour la « non-objection »), les membres ou « partenaires » des autres projets et avec les « élites » ou « solliciteurs ». Ce qui laisse présager que la gestion de risque pour le CP relève principalement de la gestion des parties prenantes et que la négociation est sa principale fonction.

Pour TM, lorsqu'il structure sa perception du succès, DIPLOMATIE se trouve aussi au deuxième rang et on retrouve au troisième CLIMPO (qui n'est pas significative). Lorsqu'il affirme que le projet est un échec, DIPLOMATIE et CLIMPO viennent encore une fois respectivement au deuxième et troisième rang, mais cette fois CLIMPO est davantage significative (0,069) sur ce jugement spécifique. On peut discerner ici ce qui inquiète plus particulièrement le TM. Bien sûr, tout comme CP, il souhaite qu'il y ait participation de la part des parties prenantes « clefs », mais il s'intéresse ensuite à veiller à ce que les fonds pour le projet financent bien les activités prévues du projet et non d'autres. Alors que CP devra parfois négocier avec (« arroser ») certaines parties prenantes pour assurer la réalisation et la livraison du livrable et sa durabilité, TM s'inquiétera face à ces activités et pourrait voir là une entrave aux termes du contrat de financement. Sommes-nous en train de mesurer, ici, le décalage entre la réalité du « terrain » (les « pots-de-vin » pour des permissions ou facilitations) et celle des banquiers?

Pour SH, lorsqu'il structure sa perception du succès, c'est ASSEXP qui vient au deuxième rang. La même hiérarchie se représente lorsqu'il avance que le projet est un échec.

Pour CS, lorsqu'il structure sa perception du succès, on retrouve ASSEXP au deuxième rang et DIPLOMATIE au troisième rang. Mais lorsqu'il affirme que son projet est un échec, les rangs représentant l'importance de ces dernières sont inversés.

Tous les acteurs tiennent compte de DIPLOMATIE dans la structuration de leur perception du succès, sauf SH. Comme celui-ci semble ne pas tenir compte de ce construit de risques dans l'élaboration de sa perception du succès, cela expliquerait peut-être pourquoi certains projets sont planifiés en même temps (SOUFAPR) et qu'encore certains soient sollicités (SOLLICIT) avec instance pour financer d'autres activités que celles prévues aux projets. Il est à noter que cela n'est que de la pure spéculation. Avant d'avancer de telles choses, des études plus poussées sont nécessaires. Notons cependant que le terme DIPLOMATIE, semble assez juste pour ce construit. Mais peut-être vaudrait-il mieux simplement le nommer MOI (*Modus operandi* institutionnel)?

6.4 LES CONSTRUITS DE RISQUES vs. LES CRITÈRES DE SUCCÈS

6.4.1 LA RÉPONSE AUX QUESTIONS SPÉCIFIQUES 4 ET 5

Question spécifique 4

(Toujours parmi les groupes de risques identifiés en 1, peut-on identifier ceux qui influencent significativement les macro-dimensions du succès de projet trouvées en 2?) (Sous-partie : *LES FACTEURS DE RISQUES*).

Question spécifique 5

(Dans la mesure où certains risques ne peuvent se confondre dans (ou appartenir à) un des regroupements (composantes principales) de risque, quels sont ceux parmi eux qui ont une influence significative sur les critères de succès des projets?) (Sous-partie : *LES FACTEURS CONTEXTUELS*)

Cette sous-partie fait référence aux tableaux 5.15 et 5.16 (et 5.17 et 5.18). Elle montre quels sont les facteurs contextuels et les construits de risques qui ont le plus d'effet sur les critères de succès des PAPD. Nous présentons encore une fois les résultats selon une division en deux sous-sections : *LES FACTEURS CONTEXTUELS*; et *LES FACTEURS DE RISQUES*. Nous répondons premièrement à la question spécifique 5 et ensuite à la question spécifique 4.

6.4.1.1 LES FACTEURS CONTEXTUELS

Les modèles du tableau 5.15 expliquent plus de 12,5% des variables dépendantes et la probabilité qu'ils soient faux pour les critères **GESTION** et **AGENCE** est supérieure à 0,05. Ces modèles ne devraient pas être acceptés. Cependant, puisque les probabilités de chacun sont inférieures à 14% et que notre étude est exploratoire, nous considérons ces modèles, mais avec prudence. Les résultats de

ces modèles sont représentés en *italique*.

Dans le tableau 5.15, SUSPBM, MTCHNG, SHCHNG et TMCHNG ne sont pas des facteurs influents sur la qualité des critères de succès. On note bien une significativité importante dans les relations entre TMCHNG (0,0051) et la *Qualité Globale* de **GESTION**, de même qu'une relativement importante entre MTCHNG (0,0853) et la *Qualité Globale* d'**AGENCE**, mais les significativités obtenues sur les classements *Mauvaise* et *Ni Bonne ni Mauvaise* ne nous permettent de tirer aucune conclusion valide. Il s'agit peut-être simplement d'une aberration mathématique (un simple nuage de points, par exemple). Le même raisonnement s'applique sur la significativité d'une relation possible entre LITIGE (*Qualité Globale* => 0,0788) et **GESTION**.

On remarquera aussi, si l'on se fit aux significativités obtenues (0,714; 0,911 et 0,997), qu'il semble n'y avoir aucune influence possible de TMCHNG sur la qualité du critère de succès **IMPACT**.

On notera que pour le critère **GESTION** aucun des facteurs n'affecte sa qualité. Ce qui est surprenant pour EqCHNG puisqu'on avait déjà mesuré que ce facteur était significatif sur la perception du succès de CS et de CP et pour lesquels **GESTION** (voir Tableau 5.8) est le critère de succès le plus important (et ce, autant pour en juger de l'échec, du succès que du succès relatif du projet). Toutefois, comme c'était le cas pour le construit de risques EXÉCUTION, on pourrait expliquer la chose par le transfert du risque au sous-traitant. Par exemple, si l'équipe prend du retard dans sa gestion (de contrats), parce qu'il y a départ d'un ou de plusieurs de ces membres, les spécifications des appels d'offres tiendront compte de ce retard et demanderont que les contrats soient faits dans des délais qui absorberont les retards de gestion. Les sous-traitants absorberont ainsi le risque et effectueront le contrat selon les spécifications dans des délais plus courts que cela avait été initialement prévu dans la planification opérationnelle de l'équipe du PAPD. Toutefois, nous demeurons sur nos réserves quant à cette explication. Étant donné

que le modèle peut être faux dans 14% des cas, la chose mérite d'être vérifiée en d'autres études.

Néanmoins, rajoutons qu'ÉqCHNG influe sur la *Qualité Globale* du critère **IMPACT** avec une probabilité de près 85% (sur les deux modèles). Ainsi, peut-être que notre dernière spéculation n'est pas si mauvaise et qu'elle se justifie par un effet boule-de-neige? C'est-à-dire que des sous-traitants peuvent accepter des contrats plutôt contraignants qu'ils ne peuvent pas vraiment respecter. S'en suivent alors des LITIGES et des POURSUITES, lesquels sont aussi influents sur **IMPACT** (88% de probabilités d'influence pour LITIGE sur sa *Qualité Globale*, et pour POURSUIT, on mesure près de 93% sur sa *Qualité Globale* et 100% sur *Mauvaise (qualité)* (sur le modèle à trois critères)). Mais cessons de spéculer et restons-en là, et ce, jusqu'à ce que des recherches subséquentes confirment ou infirment cette hypothèse.

De plus, bien que cela semble être une aberration mathématique sur le modèle à trois critères de succès, on mesure une influence de TMCHNG sur **GESTION** sur le modèle à deux critères de succès avec 0,0022 sur la *Qualité Globale* et 0,001 sur *Mauvaise (Qualité)*. Ce qui nous paraît tout à fait normal. Mais aucune influence n'est mesurée de la part de TMCHNG sur **IMPACT** ou **AGENCE**. On peut donc extrapoler et comprendre que lorsqu'il y a changement de TM (TMCHNG) cela affecte la *Qualité Globale* de **GESTION**, et ce, sans demi-mesure. En ce sens que s'il y a présence du facteur contextuel TMCHNG, la *Bonne qualité* de **GESTION** peut être affectée et passer directement à *Mauvaise qualité*. Peut-être pouvons-nous sentir ici le pire des cas d'une « retenue » circonstancielle de non-objection? C'est-à-dire que jusqu'à ce qu'un nouveau TM soit nommé et qu'il se soit sensibilisé et familiarisé avec la réalité, les différents documents et les requêtes de non-objection du projet à son endroit (à celui de son poste, de son prédécesseur), la réponse à ces dernières peut prendre plusieurs jours, voire semaines. Ce qui peut donc provoquer la *Mauvaise qualité* de la **GESTION**. Cela nous rend davantage curieux et appelle notre attention sur les résultats obtenus entre le construit DIPLOMATIE et le critère de succès **GESTION** que nous verrons dans la prochaine section.

Les résultats obtenus sur le modèle à deux critères de succès nous présentent encore une fois une contradiction en ce qui concerne la relation entre le critère de succès **AGENCE** et le facteur contextuel SUSPBM. Bien sûr, la significativité n'est pas très forte (0,0945), mais la probabilité de relation entre ces variables est tout de même de plus de 90%. Une suspension des fonds de la part du (des) bailleur(s) de fonds a, en ce cas, un impact sur la qualité du critère de succès **IMPACT** suffisant pour qu'elle ne soit pas *Bonne* et la faire passer à *Ni Bonne ni Mauvaise*. Mais rarement elle passera à *Mauvaise*.

Il nous est facile d'expliquer l'influence de DESASTRE sur les critères de succès **IMPACT** et **AGENCE**. De fait, pendant et après un désastre on peut penser que ce qui a été mis sur pied ne l'est probablement plus et donc les effets (**IMPACT**) attendus se feront attendre aussi longtemps que la « re-réalisation » du projet n'est pas entreprise ou du moins que les dégâts ne sont pas réparés. Pour **AGENCE**, on comprendra que s'il y a des troubles sociaux ou militaires qui se font sentir après le démarrage du projet, il est peu certain que le bailleur débloquera des fonds additionnels, et ce, tant et aussi longtemps que dureront les conflits.

Mais il reste que nous avons quelques difficultés à comprendre ce résultat. DÉSASTRE n'avait pourtant montré aucune influence sur les perceptions des acteurs. Nous pensons cependant que, puisque le critère de succès le plus important pour tous les acteurs est **GESTION** et en second lieu on trouve **AGENCE** pour CP, TM, et SH (donc en troisième lieu, pour ces acteurs, on a **IMPACT** qui se trouve être au deuxième rang pour CS et donc, pour ce dernier, on a **AGENCE** au troisième rang) il est ainsi logique de penser que, si DESASTRE ne se fait pas sentir sur **GESTION**, il se fasse plus influent sur **IMPACT** que sur **AGENCE**. Bien que la chose nous semble ainsi un tant soit peu plus logique en regard de leur hiérarchie, il reste que nous trouvons curieux que DESASTRE n'ait pas d'influence sur **GESTION**. La seule explication que nous y trouvons est celle que nous avons déjà amenée deux fois depuis le début de cette section, soit celui du transfert du risque à un sous-traitant.

La réalisation du livrable n'étant pas de leur ressort, qu'il y ait sécheresse, tremblement de terre ou encore des troubles sociaux ou militaires, n'affecte pas la qualité de leur gestion *de contrats*, car presque tout demeure dans l'abstrait. Rien (ou presque rien) ne peut nuire à leur gestion ou détruire leur produit, sauf bien sur un changement de gouvernement et donc un arrêt du projet, une retenue de non-objection ou une non-participation des principales parties prenantes, etc.

Cependant, nous mesurons que LITIGE a une certaine influence sur la *Qualité Globale* d'**IMPACT** et d'**AGENCE**. Pour ces deux critères de succès LITIGE peut faire basculer leur qualité de *Bonne* à *Ni Bonne ni Mauvaise*. Mais jamais il sera assez influent pour faire passer la qualité d'**IMPACT** à *Mauvaise*. Ce qui est moins vrai pour **AGENCE** où LITIGE peut faire passer sa qualité jusqu'à *Mauvaise* avec une probabilité de plus de 86%.

Tout comme LITIGE, POURSUIT n'a aucune influence sur **GESTION**. Néanmoins, elle en a une très forte sur **IMPACT** et, dans une moindre mesure, sur **AGENCE**. Ici encore, il n'y a pas de demi-mesure. POURSUIT peut faire passer directement la *Bonne qualité* d'**IMPACT** à *Mauvaise qualité* avec une significativité de 8,9E-72. Les relations sont cependant plus nuancées avec **AGENCE** avec une probabilité d'influence de plus de 88% sur sa *Qualité Globale*.

6.4.1.2 LES FACTEURS DE RISQUES

Les modèles du Tableau 5.16 expliquent plus de 14% des variables dépendantes. Et la probabilité que ces modèles soient faux pour les critères de succès **GESTION** et **AGENCE** est pratiquement nulle et que celui d'**IMPACT** le soit aussi est faible ($\leq 0,05$).

Nous avons noté plus haut que PARTICIPATION est critique et cruciale pour tous les acteurs quant à leur perception du succès. Une fois de plus, on note ici une forte influence, et ce, encore une fois, sur toutes les variables dépendantes. Nous nous

expliquons bien la chose en regard de **GESTION** et d'**IMPACT**, mais trouvons ardu de la concevoir avec **AGENCE**. Sans compter que ce dernier lien est plus fort qu'il ne l'est avec **IMPACT**. Notre spéculation en réponse à cela trouve ses fondements dans la définition d'**AGENCE** – rappelons aussi que la variable la plus importante sur la dimension **AGENCE**, est PARTRPO (participation des responsables politiques locaux ou régionaux). Les responsables politiques représentent le peuple, et ce dernier, de même que les bénéficiaires et le comité de pilotage souhaitent que l'aide perdure dans leur communauté, leur ville, leur pays, et qu'ainsi des fonds additionnels soient débloqués pour que les projets entreprennent leurs phases subséquentes et finales et puissent enfin atteindre les impacts attendus.

Le construit de risques **EXÉCUTION** n'a pas de lien avec **GESTION**, ni avec **IMPACT**. Il n'en avait d'ailleurs aucun avec les parties prenantes. Mais il en a un très fort avec **AGENCE**. Rappelons-nous que *CONCEPTORI* est la variable la plus pesante sur la dimension **AGENCE**. Et nous avons avancé qu'une équipe capable d'originalité dans sa gestion de projet l'est probablement parce qu'elle la contrôle bien. Donc, malgré que le construit de risques **EXÉCUTION** n'ait pas d'influence sur **GESTION**, il en a une sur le développement de son originalité. Mais on peut aussi expliquer ce lien par la seconde variable de ce construit : **FINAD**. De fait, si le projet prend du retard, dépasse les budgets ou ne respecte pas les qualités requises, il est fort possible qu'il n'atteigne pas les résultats attendus par les agences multilatérales et, par conséquent, il est fort possible que les financements additionnels soient interrompus.

INSTITUTION ne semble pas être une variable influente sur les critères de succès. Toutefois, on mesure une certaine influence sur **GESTION** dans le modèle à deux critères de succès. Nous nous attendions à encore plus d'influence, du moins sur **GESTION**, et dans les deux modèles de critères de succès (à 2 et à 3 critères). C'est aussi ce que la littérature « classique » nous pousse à penser, car c'est dans ce construit qu'on devrait retrouver le facteur de risque *appui de la haute-direction*, ou du moins *l'opérationnalisation de son appui*. Le retard dans les transferts de

fonds montre une opérationnalisation institutionnelle « boîteuse ». Peut-être aurait-on mesuré davantage d'influence si nous avions forcé DIPLOMATIE (ou MOI) et INSTITUTION à ne former qu'une seule construit. Mais rappelons aussi que bien que plusieurs des variables du construit DIPLOMATIE pèsent, dans une mesure moindre, sur INSTITUTION et vice-versa pour des variables d'INSTITUTION sur le construit DIPLOMATIE, ils demeurent toujours orthogonaux l'un par rapport à l'autre, même suite à une ACP forcée à produire moins d'axes.

Comme nous l'avions pensé plus haut, on a en effet une certaine influence de DIPLOMATIE sur **GESTION**. Cependant, cette influence est probable à seulement un peu plus de 86% sur le modèle à trois critères de succès et à un peu plus de 88% sur le modèle à deux critères. Et sur les deux modèles, il semble plus probable que DIPLOMATIE fasse passer directement la qualité de **GESTION** de *Bonne* à *Mauvaise* que de *Bonne* à *Ni Bonne ni Mauvaise*. Serait-ce dû aux retards des réponses aux requêtes de non-objections? De plus, signalons que la négociation entre le CP et les parties prenantes (dans sa gestion des parties prenantes) se fait durant les phases du cycle de vie du projet Planification et Exécution. Ce sont sur ces mêmes phases que dure **GESTION**. Après l'exécution, c'est-à-dire durant le transfert du produit et la Clôture du projet, ou lorsque l'**IMPACT** est attendu, les activités des parties prenantes ne sont plus gérées par le CP. Ce dernier gère probablement alors un autre projet.

La probabilité qu'il y ait un lien entre ASSEXP et **GESTION** et **IMPACT** est très faible, toutefois on peut en apprécier une plus forte avec **AGENCE** (plus de 92% de probabilités). Tout comme nous l'avions mentionné plus haut, il semble il y avoir une relation entre ASSEXP, LITIGE et POURSUIT. De fait, on mesure presque les mêmes probabilités d'influence d'ASSEXP et de POURSUIT sur la *Qualité Globale* d'**AGENCE**. Et chacune semble faire passer plus facilement la qualité d'**AGENCE** de *Bonne* à *Mauvaise* (0,076 pour ASSEXP et 0,098 pour POURSUIT), sans demi-mesure. Bien que cela semble plus vrai pour ASSEXP. Toutefois, nous préférons expliquer l'influence d'ASSEXP sur **AGENCE** autrement que par un problème de

contrat. En effet, nous pensons plutôt qu'ASSEXP peut influencer l'originalité de la gestion de l'équipe. Soit que les expatriés apportent une façon novatrice à l'équipe de projet, soit une tout à fait conforme à ce que sont habitués les bailleurs de fonds. Dans les deux cas, nous pensons que l'assistance expatriée a une forte influence sur le mode de gestion des membres du PAPD. En plus de ce que laisse sous-entendre l'adage « Nul n'est prophète en son pays » – que beaucoup le sont en pays étranger –, on respecte généralement le savoir-faire. Et généralement, et malheureusement, dû au manque de personnel qualifié dans les PED, le manque de savoir-faire est souvent alarmant. Ainsi, on fait appel à l'assistance expatriée (ASSEXP). Toutefois, dû aussi à la distance culturelle entre celle de l'expatrié et celle des habitants de la terre d'accueil et aux chocs culturels, il se peut que l'expatrié ait des problèmes à bien s'adapter ou à se faire bien comprendre ou accepter. Et justement, le coefficient « B » (*bêta*) du modèle¹⁸¹ semble aller en ce sens. De fait, un coefficient positif ($B = 0,52$) dans le modèle signifie que la présence de ASSEXP favorise le passage de la qualité d'AGENCE de *Bonne* à *Mauvaise*.

Contrairement à DÉSASTRE, on mesure une influence entre CLIMPO et **GESTION** et aucune pour les deux autres critères sur lesquelles DESASTRE a de l'influence. Évidemment, on peut aisément se commettre et affirmer que si le climat politique n'est pas stable, le gouvernement, le ministre de tutelle, le supérieur hiérarchique et le comité de suivi « risquent » de changer affectant ainsi le support de la « haute direction » (organisation « agence gouvernementale et financière ») et donc la qualité de la **GESTION**. Toutefois, on s'explique mal pourquoi on ne mesure pas d'influence sur **IMPACT** ni sur **AGENCE** étant donné que CLIMPO est une variable influente pour TM.

¹⁸¹ Le passage de *Bonne* à *Mauvaise* qualité d'**AGENCE** = $B \cdot \text{ASSEXP} + \text{constante}$

6.5 LA SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS

La littérature distingue bien les projets de développement des projets dits « classiques ». Mais au sein des projets de développement, les PAPD au sens strict ne sont pas analysés pour eux-mêmes, malgré leur spécificité, par la littérature. Notre travail prouve cependant qu'il y a une nette différence entre le PAPD et le projet « classique » et montre aussi une juste différence avec le projet de développement d'une organisation telle que DID, du moins en ce qui a trait à l'environnement de ces projets et aux types de risques qu'elle recèle.

D'où, encore une fois, la légitimité de la gestion de PAPD. Nous laissons la responsabilité d'établir une définition juste du PAPD à d'autres chercheurs ou spécialistes. Toutefois, elle devrait faire état des multiples acteurs (CP, SH, TM, CS, Eq), parties prenantes et institutions qui entrent en jeu, des nombreuses procédures et réglementations strictes et rigides en matière de passation des marchés et encore de la grande part de la gestion des contrats en comparaison à celle d'une production plus tangible, mais surtout, elle doit souligner le caractère *public* qui démarque le PAPD des autres types de projet.

Nous avons montré que la typologie des risques des PAPD établie dans le cadre de ce travail est logiquement et « mathématiquement » solide et qu'elle y est bien spécifique. Ce qui la différencie d'ailleurs de celle des autres types de projets.

Outre le caractère spécifique définissant le PAPD, nous avons aussi montré qu'il est possible de dégager un tronc commun, une « culture » représentative d'une population internationale de coordonnateurs de PAPD. Partant de cette *culture*, les résultats montrent qu'elle est distincte de la *culture* de coordonnateurs africains de PAPD, dont Diallo et Thuillier (2002) avaient dégagé des critères de succès différents des nôtres : **GESTION, IMPACT** et **VISIBILITÉ**.

Notre étude étant exploratoire, et étant donné que nos résultats montrent mathématiquement et aussi logiquement la solidité du modèle de notre classification des dimensions de succès (**GESTION**, **IMPACT** et **AGENCE**), nous suggérons que des études plus spécifiques et orientées soient entreprises pour en justifier et confirmer la validité. N'oublions pas que le répondant africain compose toujours une forte proportion de l'échantillon (45%) dans notre étude (voir figure D.2 et D12). Il demeure donc prépondérant.

Rappelons qu'**AGENCE** veut dire la pérennité de l'aide et qu'elle est généralement souhaitée par la localité (communauté) et tous les acteurs et parties prenantes des PAPD.

6.5.1 LES FACTEURS CONTEXTUELS

Suivant notre revue de littérature sur les risques dans les projets, nous nous attendions à ce que des facteurs exogènes tels les DÉASTRES naturels ou climatiques, les conflits d'ordre social ou militaire ou encore l'instabilité du climat politique aient une influence sur la perception du succès. Mais nos résultats prouvent le contraire. Ils prouvent même que ce genre d'influence est pratiquement improbable. Ces variables n'affectent pas la perception des acteurs du PAPD. Il semble que chacun ait le recul nécessaire pour « neutraliser » cette variable dans la structuration de leur perception de succès.

Nous nous attendions aussi à ce que les facteurs contextuels en général aient plus d'influence sur la perception de succès des acteurs. Or, mis à part le risque que le ministère de tutelle change (MTCHNG), qu'il y ait litige (LITIGE) ou poursuite (POURSUIT), et qu'un ou plusieurs membres de l'équipe changent (ÉqCHNG), aucun n'affecte la perception de succès. Même la suspension des fonds de la part du bailleur n'affecte pas la perception des acteurs, ni pour CP, ni pour TM. Et des variables exclues de l'avant-dernière affirmation, seuls CP et CS sont influencés dans la structuration de leur perception du succès. De plus, la perception de CP

n'est affectée que par la présence d'ÉqCHNG. « *Never touch my team* », celui-ci semble-t-il dire. Ces derniers l'aident à faire son « *day-to-day work* » et c'est cela qui le définit comme CP et qui lui assure le pain sur sa table, sa carrière.

Il est aussi intéressant de constater qu'un LITIGE ne poussera personne à penser que le projet puisse être un échec, mais seulement un *Succès Relatif*. Mais aussitôt que le LITIGE doit se régler en cour, il est certain que le projet sera considéré comme un *Plutôt Échec*.

6.5.2 LES FACTEURS DE RISQUES

Nos résultats nous ont aussi prouvé que la PARTICIPATION était le critère le plus important dans l'établissement de la perception du succès. La littérature affirme bien que la participation est un facteur de succès important, mais en aucun cas elle avance que c'est le plus important. Du moins, la chose est vraie dans le PAPD. Voilà une autre distinction qui la sépare des projets de type « classique ».

Un autre facteur important sur le succès des PAPD et pris en compte dans l'établissement de la perception de tous les acteurs (sauf du supérieur hiérarchique (SH)) est DIPLOMATIE (ou MOI). Mais la littérature sur les risques *classiques* reste muette quant à sa spécificité. Elle y fait référence, mais l'inclut plutôt « consubstantiellement » au facteur de risque INSTITUTION. Elle fait cependant mention du facteur *Corruption*, lequel pourrait peut-être bien s'intégrer dans DIPLOMATIE dû au facteur de risque *SOLLICI*. Cependant la corruption étant une chose purement subjective, culturellement parlant, qu'il serait difficile de la justifier et de la généraliser à tous les PED (ou en émergence) (ou plutôt PAPD). Pour certaines nations elle est tout à fait normale et acceptée alors que pour d'autres elle est bannie et punie. Dans certains pays, elle-même utile et nécessaire pour la survie du peuple, lorsqu'elle prend le « chapeau » de *l'économie souterraine* (ou de « marché noir »). Pour cette raison, nous arrêtons cette spéculation ici. Des études plus approfondies pourraient nous éclairer davantage. Pour les enseignements à

retenir, nous ne retenons que le caractère fonctionnel de DIPLOMATIE, soit le *modus operandi* institutionnel (MOI) et la gestion des parties prenantes, suite à laquelle elle tient son nom (*diplomatie*).

Nous avons fait remarquer que, de la gestion des risques, le CP porte davantage son attention sur la gestion des parties prenantes. Il se doit d'être principalement communicateur, négociateur et diplomate avec les parties prenantes clefs que proactif face à une gestion des facteurs exogènes et endogènes, puisque son équipe ne produit pas (ou très peu) les extrants du projet. Voilà ici une distinction importante de ce que nous enseigne la gestion des risques *classiques*. Son équipe et lui veillent plus particulièrement à assurer la passation des marchés et la gestion des contrats. Les risques reliés à l'EXÉCUTION du projet (production du livrable) sont généralement transférés à des sous-traitants. Et, comme il s'agit souvent de « gros » contrats et que chacun d'eux sont *interreliés* et que le début de l'un dépend de la fin d'un autre, en cas de non atteinte des termes de référence de l'un, les effets se répercutent sur toute la chaîne et donc directement sur les contraintes (T\$Q) du projet. C'est probablement pour cette raison qu'on porte attention à LITIGE et à POURSUITE dans l'établissement du jugement du succès du projet.

Un autre fait à souligner et qui va aussi à contre sens de la littérature est celui du risque relié à l'INSTITUTION. La littérature avance que ce genre de risque est un facteur important sur le succès du projet. Mais nos résultats montrent qu'aucun acteur ne tient compte de cette variable dans l'établissement de son jugement sur le succès du projet.

Un autre facteur de risque important dans la structuration de la perception du succès des acteurs est le facteur ASSEXP. Comme nous l'avons déjà discuté, nous pensons que cette variable est très influence par son caractère *étranger* et de *savoir-faire*. Nous en retenons que l'expatrié est très influent sur l'organisation *projet*. Bien que cette influence peut être autant positivement que négativement, nos résultats montrent que c'est plutôt négativement que cette influence se fait et nous

pensons que sa dû à la différence et au choc culturel. Si *l'expat* ne peut se confondre et se sentir confortable dans son nouvel environnement, il sera davantage un « boulet » qu'une « enzyme » pour l'équipe de projet. La communication entre les membres de l'équipe de projet et *l'expat* peut alors être fortement perturbée et les actions subséquentes (par ex., relativement à la gestion ou encore en ce qui concerne son originalité) maladroites ou non conformes.

Une dernière chose à retenir sur la perception du succès des PAPD en matière de facteurs de risque est que peu importe si le climat politique est stable ou non et par conséquent que le projet soit arrêté (suspendu ou annulé) ou non par le nouveau parti au pouvoir, les acteurs du PAPD (exception faite de TM) semblent ne pas en tenir compte dans l'élaboration de leur perception du succès du projet. Ils ne jugeront pas qu'il peut être un échec, ni même un succès relatif. On mesure ici une autre grande différence entre ce qui est « classiquement » considéré. Habituellement, un projet annulé est considéré parmi les projets n'ayant pas réussi (un échec), car, dans les faits, il n'a effectivement pas (encore) réussi. Mais doit-on le considérer comme un échec pour autant?

CONCLUSION

Comment juger qu'un projet est un succès (ou un échec)? Quels sont les fondements sur lesquels on doit baser notre jugement et qui doit ou peut juger? Et encore, quels sont les facteurs qui influent sur le succès d'un projet?

Pour répondre à cela, non seulement il nous faut savoir de quel type de projet il est question et avoir déterminé quels sont les critères sur lesquels nous baserons notre jugement (critères de succès), mais il nous faut aussi connaître quels sont les facteurs qui favorisent et entravent le succès.

La littérature sur le succès, les critères et facteurs de succès et les facteurs de risques (endogènes et exogènes) des projets dits « classiques » est riche et vaste. Mais, en ce qui concerne les projets de développement international et particulièrement les projets d'aide publique au développement, elle fait « cruellement » défaut.

Diallo et Thuillier (2002) ont pu faire ressortir trois critères de succès à partir de projets de développement international réalisés (ou alors en cours) en Afrique (GESTION, IMPACT et VISIBILITÉ). C'est à partir de ces critères de succès que s'est enclenchée notre étude. D'ailleurs, celle-ci fait partie du programme de recherche de ces professeurs, programme qui porte sur les critères et facteurs de succès des projets de développement international, et qui se poursuit actuellement sur le profil de compétences des coordonnateurs de ce type de projets.

Ces chercheurs considère la perception de l'acteur clef des projets, le coordonnateur, et cela constitue une originalité par rapport à la littérature sur le succès des projets, et même sur la gestion de projet en général. C'est à travers ce

« prisme » qu'ils ont pu faire ressortir les trois critères de succès et apprécier la perception des six autres parties prenantes clefs des projets de développement international.

C'est en usant de cette même originalité, mais adressée à une population plus internationale, s'étendant de l'Amérique latine en passant par l'Afrique, l'Europe (de l'Est, du Centre et du Sud), l'Asie (Occidentale, Centrale, du Sud, du Sud-est et de l'Est) jusqu'en Océanie, à laquelle on a fait parvenir des invitations électroniques pour répondre à un questionnaire basé sur Internet, que notre étude empirique prend ses bases. Nous nous sommes intéressés aux facteurs de risques endogènes et exogènes et à leur influence sur les perceptions du succès des acteurs clefs de cent-soixante-treize (173) PAPD et à leurs critères de succès.

Plus « caricaturalement », nous nous sommes intéressés à la zone d'intersection entre les frontières de l'aide au développement, de la gestion de projet international, des facteurs de succès, de l'analyse de risque et de celles de la littérature actuelle. On cherchait à identifier les facteurs de risque qui influencent de façon significative les critères de succès et la perception des parties prenantes face au succès des PAPD.

Nous avons donc introduit ce travail en commentant le contexte politique de l'aide internationale et de l'aide au développement et la façon dont cette dernière est généralement vue et perçue à travers la littérature et la conscience collective occidentale. Ensuite, nous avons défini leurs cadres et limites, de même que ceux de la gestion de projet. Nous avons aussi défini ce qu'est un projet et plus particulièrement ce qu'est un projet de développement international et d'aide publique au développement. Ce qui nous a permis de justifier la spécialisation de la gestion de projet internationale et la spécificité de la gestion de projet d'aide publique au développement. Nous avons finalement discuté du succès des PAPD, de ses facteurs de risques et de succès et élaboré sur ses critères de succès.

Nous souhaitions savoir s'il existait un tronc commun représentatif des environnements des PAPD pour ainsi trouver une typologie des facteurs de risque qui puisse être généralisée sur tous les PAPD. Nous voulions vérifier si la littérature disponible sur les risques des projets « classiques » pouvait compenser celle faisant défaut aux PAPD. Nous avons donc cherché à comparer la typologie des risques trouvée à partir d'une analyse en composantes principales sur les données de notre échantillon à celles que la littérature peut fournir. Afin de mesurer et hiérarchiser, grâce à des régressions logistiques multinomiales, les influences des classes de notre typologie des risques sur les critères de succès, il nous fallait vérifier si les critères de succès de Diallo et Thuillier (2002) sur des PAPD africains étaient représentatifs sur une population plus internationale de coordonnateurs. Dans le cas contraire, il nous fallait trouver un modèle solide et logique de critères de succès, aussi à l'aide de l'analyse en composantes principales sur les données de notre échantillon. D'autres régressions logistiques multinomiales furent utilisées pour mesurer et hiérarchiser les influences des risques sur les perceptions de succès des acteurs clefs des PAPD.

Nous avons bien isolé trois critères de succès. Toutefois, bien que deux de ces critères de succès se rapprochent de ceux de Diallo et Thuillier (2002) (GESTION et IMPACT), la troisième (AGENCE) ne correspond pas à la définition de la leur (VISIBILITÉ). Dans notre cas, AGENCE fait plutôt référence à la pérennité de l'aide des agences financières qu'à la protection du rang social qu'apporte la position de coordonnateur de PAPD.

Notre typologie de risques diverge de celles que peut fournir la littérature sur les risques des projets « classiques ». Elle se différencie aussi, mais dans une moindre mesure, de celle – de la seule trouvée à partir de la littérature sur les projets de développement international – faite par le Développement International Desjardins (DID). Bien que l'environnement physique et naturel soit sensiblement le même, les parties prenantes ne le sont pas. De plus, les normes, lois et réglementations ne sont pas aussi strictes et rigides dans les projets de DID que le sont celles des

PAPD. Sans compter qu'en plus d'être le bailleur de fonds, DID gère ses propres projets. Donc, la littérature disponible sur les risques des projets « classiques » et de développement international ne peut remplir les lacunes et manques de celle des PAPD.

Nos résultats montrent d'autres différences entre ce qu'enseigne la littérature sur les projets « classiques » et la réalité des PAPD qui ressort de notre étude. Parce que l'équipe de projet ne produit quasiment pas d'extrants, mais fait essentiellement de la passation des marchés et de la gestion des contrats, plusieurs des risques exogènes n'ont pas d'effet (ou peu) sur la perception du succès des acteurs ni sur les critères de succès. D'ailleurs, le critère de succès GESTION est rarement influencé par quelconque facteur de risque exogène. Qu'il y ait une guerre, un désastre naturel ou climatique, une instabilité politique (un abandon du projet de la part du nouveau gouvernement) ou encore une suspension des fonds de la part des bailleurs n'influence pas la perception de succès des acteurs ni la qualité de la composante GESTION. Les acteurs semblent avoir une vision d'ensemble assez large et le recul nécessaire pour leur permettre de « neutraliser » ces facteurs dans la structuration de leur perception du succès.

Étant donné ce recul face aux facteurs de risque exogènes précédemment mentionnés (chargé de projet inclus), et de façon à optimiser l'utilisation du temps, des énergies et des argents disponibles, peut-être vaudrait-il mieux pour l'équipe de projet de gérer principalement les risques qui influencent négativement la perception de succès des acteurs, tels les contentieux contractuels, les poursuites judiciaires et les modifications de la composition de l'équipe de projet.

Quant aux facteurs de risque plus endogènes, peu influencent la perception de succès des acteurs. Mais ceux qui sont significatifs le sont de façon très nette. Le construit PARTICIPATION (des responsables politiques locaux, des bénéficiaires et du comité de pilotage, etc.) est un facteur de risque très influent. C'est le plus important pour tous les acteurs et celui qui a le plus d'effet sur tous les critères de

succès. À notre connaissance, bien que la littérature sur les projets « classiques » mentionne ce facteur comme étant important, jamais elle ne mentionne que c'est le plus important.

La littérature tend aussi généralement à garder sous silence l'importance du facteur de risque DIPLOMATIE. Du moins, lorsqu'on en fait mention, c'est en le considérant « consubstantielle » au facteur de risque INSTITUTIONNEL. Nos résultats montrent pourtant que ces facteurs de risque sont orthogonaux (indépendants) l'un par rapport à l'autre. En fait, DIPLOMATIE s'apparente plus à une compétence du chef de projet. Ce qui expliquerait probablement pourquoi il est à la fois influant sur le succès (sur la perception du coordonnateur) et sur la perception de succès du chargé de projet (TM, représentant du bailleur de fonds). En ce qui a trait au coordonnateur, et en considérant l'influence (ou l'absence d'influence) qu'ont sur lui les autres facteurs de risque (exogènes et endogènes), l'influence qu'ont sur lui DIPLOMATIE, PARTICIPATION et ASSEXP nous pousse à penser que la principale gestion de risque (ou de l'environnement du projet) que fait le coordonnateur relève essentiellement de la gestion des parties prenantes; de la communication, de la négociation et des relations interpersonnelles. Ce qui influence donc particulièrement sa perception du succès sont les facteurs de risque composés d'êtres humains (le facteur humain). Étant donné que les principales fonctions de l'équipe relèvent de la gestion des contrats et de la passation des marchés, il n'y a pas de quoi s'en surprendre. Les facteurs de risque reliés aux retards de réponses aux requêtes de non-objection de l'équipe de projet envers le bailleur de fonds font partie intégrante du construit de risque DIPLOMATIE. Ils sont ainsi influents sur le succès des PAPD.

Tant nos résultats que la littérature et notre expérience nous poussent à penser que ce qui préoccupe foncièrement (après PARTICIPATION, montré par nos résultats), le chargé de projet est de veiller à ce que les fonds prévus pour le projet ne financent que les activités initialement prévues au plan de travail, et seulement celles-là. Mais les choses ne sont pas aussi figées et simples pour le

coordonnateur. Celui-ci devra non rarement considérer le « financement » de certaines activités non prévues (« bakchich », « pot-de-vin », etc.) (qui, pour certains provenant de l'extérieur de l'environnement du projet, paraissent non nécessaires en « théorie ») dans le seul intérêt de veiller à la réalisation du but du projet et ce, sous les conditions prescrites. Outre la réalisation du but du projet, une différence existe entre les préoccupations du chargé de projet et du coordonnateur. Bien qu'on cherche le mieux possible à tout prévoir et à tout planifier, il reste que « la partie se joue sur le terrain »¹⁸².

Contrairement à ce que nous anticipions, nos résultats nous incitent à penser que l'assistance expatriée technique (ASSEXP) est plus souvent qu'autrement nuisible au succès et à la qualité de la GESTION. Sa présence est suffisamment perturbante qu'elle peut faire passer d'un seul coup la perception du coordonnateur de *Succès* à *Plutôt Échec*. C'est tout « blanc » ou tout « noir ». Nous pensons que cela est dû à l'écart entre la culture de l'expatrié et de celle des habitants (les membres de l'équipe de projet inclus) de la « terre d'accueil », mais aussi au choc culturel que l'expatrié ressentira nécessairement une fois dans le nouvel environnement culturel. Notons que les bailleurs de fonds multilatéraux ont sensiblement réduit depuis une dizaine d'années l'assistance technique expatriée permanente dont l'efficacité a été questionnée et dont le coût est particulièrement élevé.

Cette étude, bien que basée sur des données empiriques, est essentiellement exploratoire. Ses résultats et enseignements ne peuvent être généralisés sans prudence à l'ensemble de la population des coordonnateurs (directeurs et chefs) de PAPD. Ils ne peuvent être considérés que pour ce seul échantillon et dépendent directement de la qualité du questionnaire (et de la façon dont les questions ont été interprétées par le répondant). N'oublions pas que nous n'avions que deux versions (anglaise et française) et qu'une (ou simplement quelques unes de ses questions)

¹⁸² La source et la date de cette citation nous sont inconnues.

peut ne pas être justement ou précisément comprise par le répondant dont la langue d'usage n'est aucune des versions du questionnaire disponibles de notre étude.

Des études « confirmatoires » à venir pourraient donc considérer une version du questionnaire pour chacune des langues d'usage (professionnellement) de la population étudiée et devraient aussi tâcher d'obtenir un échantillon dont les proportions des nations et des secteurs d'activité représentés soient plus représentatifs du « portefeuille » de projets de l'aide publique au développement (APD). Rappelons qu'il y a prépondérance des répondants originaires d'Afrique dans notre échantillon (45%), de même que des allocations des budgets des PAPD pour cette même région (51%). Alors que la proportion de l'APD apportée par les membres du Comité d'aide au développement (CAD) à l'Afrique Sub-saharienne en 2005 n'est que de 27% (et la proportion d'aide apportée à l'Afrique par la BIRD et l'AID est de 20% (4.7 milliards USD)) en 2006.

Nous terminons en rajoutant que, compte tenu des différentes nationalités et cultures de notre population d'étude, les perceptions tout comme les évaluations peuvent ne pas être comparables l'une par rapport à l'autre ni représenter la même valeur sur une même échelle. Une certaine nation peut être en générale plus dure (voire sévère) ou plus souple envers l'évaluation, quelle qu'elle soit (par exemple, l'évaluation d'un mémoire, de son propre succès ou de son propre projet). Certaines sont portées à niveler par le haut et d'autre par le bas. Dans le but de faire ressortir une tendance internationale et d'éliminer le plus de perturbations possible dans les données, nous suggérons d'ajuster (pondérer ou convertir) le gradient de l'évaluation (échelle d'évaluation) de chacune des nations. Chacune des nations verra donc son échelle d'évaluation multipliée par une constante spécifique afin de pouvoir être comparée à l'échelle d'évaluation des autres nations sur une échelle « internationale ».

APPENDICE A

FIGURES DISCUTÉES DANS L'INTRODUCTION

Figure A.1 : Composants de l'APD nette des membres du CAD entre 2000 et 2005¹⁸³

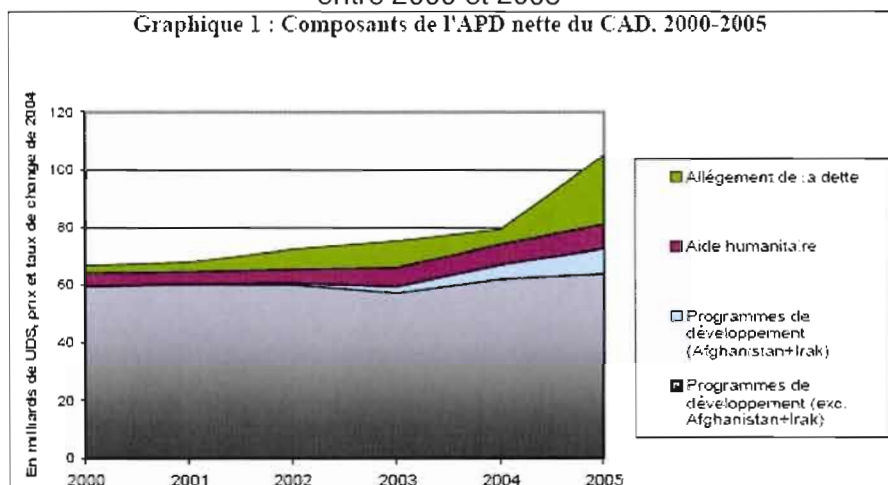
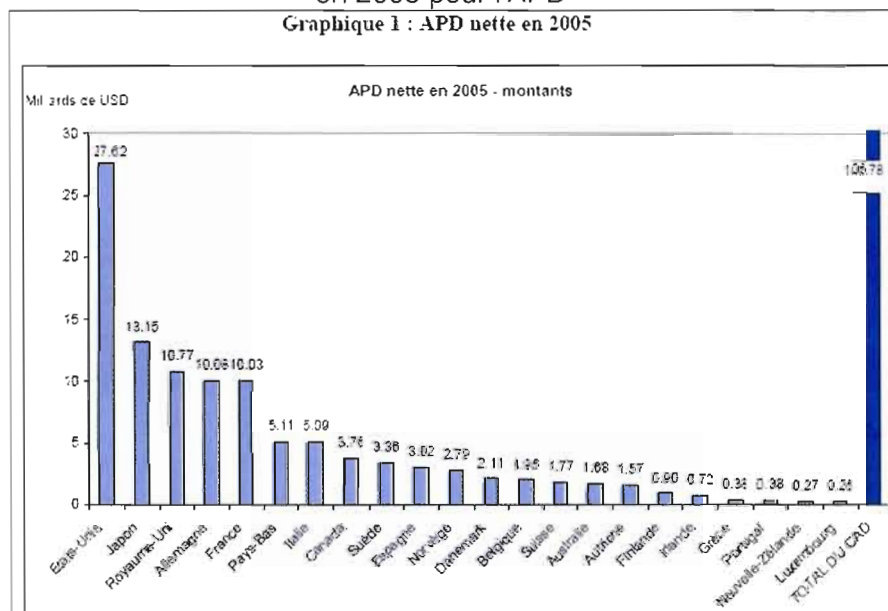


Figure A.2 : Contribution nette des membres du CAD en 2005 pour l'APD¹⁸⁴



¹⁸³ Source <http://www.oecd.org/dac> consulté le 22 mars 2007.

¹⁸⁴ *Ibid.*

Figure A.3 : Contribution des États-Unis d'Amérique du Nord en 2005 pour l'APD répartie par secteur et région.¹⁸⁵

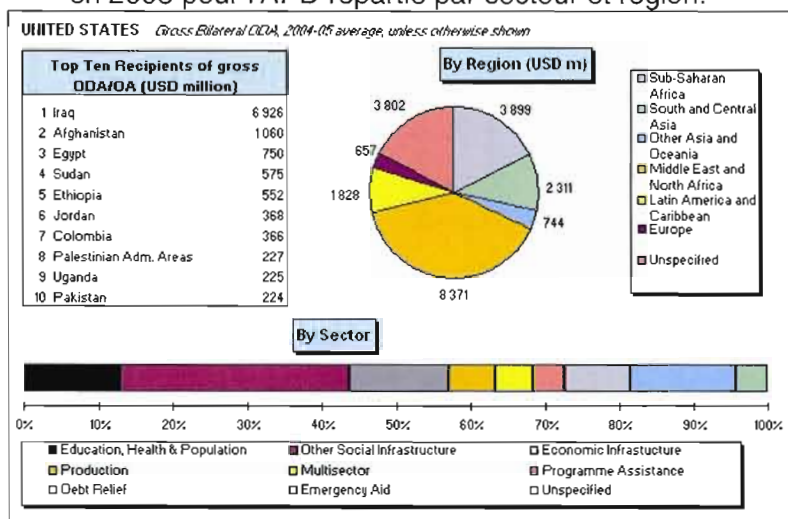
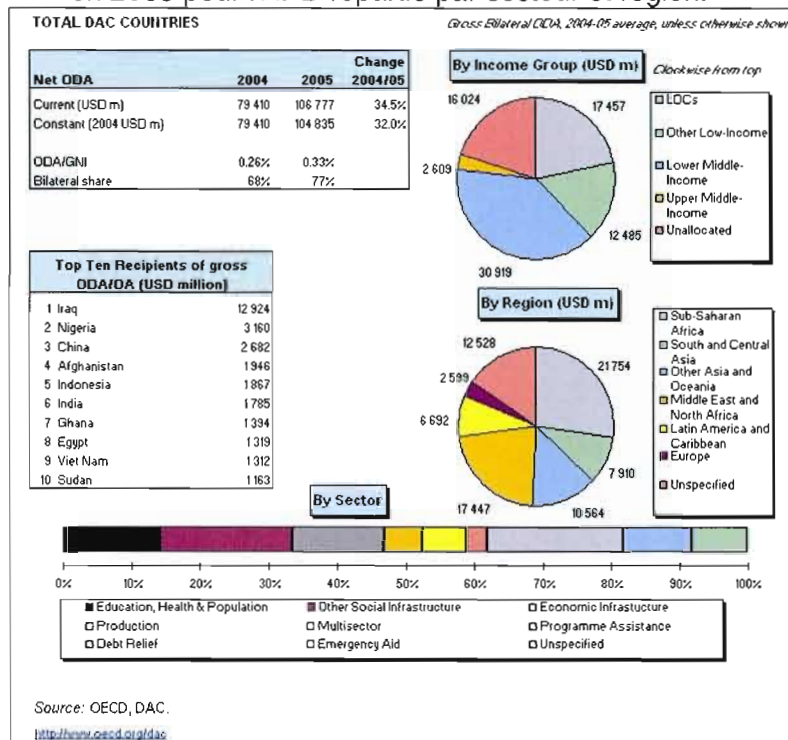


Figure A.4 : Contribution des membres du CAD en 2005 pour l'APD répartie par secteur et région.¹⁸⁶



¹⁸⁵ Ibid.

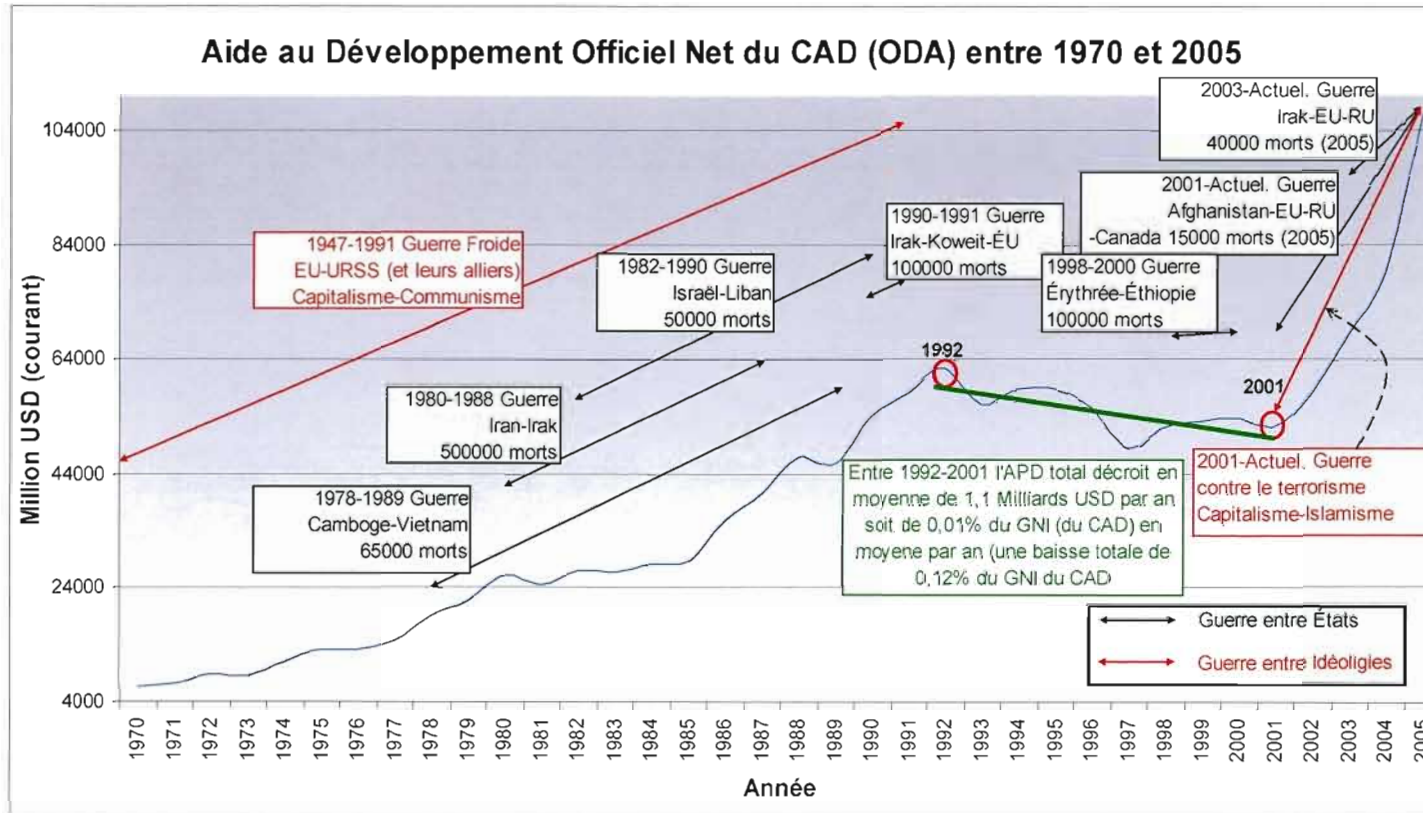
¹⁸⁶ Ibid.

APPENDICE B

TABLEAUX, FIGURES ET THÉORIES DISCUTÉS DANS LE CHAPITRE II

B1- FIGURES PRÉSENTÉES DANS LA SECTION AIDE INTERNATIONALE

Figure B.1 : Aide au Développement Officiel Net du CAD (ODA) entre 1970 et 2005.



Remarque

Lorsqu'on regarde les chiffres du CAD de l'OCDE concernant les déboursées annuels depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et ce, jusqu'à plus récemment, on constate qu'il semble effectivement y avoir une relation entre les forts moments de guerre¹⁸⁷ et les tendances fortes de l'aide apportée aux pays en développement (PED).

Depuis les années 1970 et ce, jusqu'en 1992 (la fin définitive de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS)¹⁸⁸, la fin de la guerre froide) on donne en moyenne 2,42 milliards USD de plus chaque année. Soit 0,00044% du « *GNI* »¹⁸⁹ du CAD de plus chaque année¹⁹⁰¹⁹¹. Entre 1992 et 2005, la tendance face à l'aide accordée décroît remarquablement (en dépit de l'aide française doublée aux pays africains francophones). Cette diminution se caractérise par une décroissance moyenne de 1.1 milliard USD par an, soit 0,01% du « *GNI* » du CAD par année. Ce qui représente une baisse totale de 0,12%. Finalement, depuis 2001, depuis les attentats terroristes contre les tours jumelles new-yorkaises, la tendance de l'ADP a fait un bon gigantesque et a cru à un taux de 10,87 milliards USD par an ou encore de 0,022% du « *GNI* » du CAD de plus par année.

L'Histoire et les tendances graphiques de l'aide nous poussent à croire qu'effectivement l'assistance au PED est née de la guerre et survie grâce à elle et que si elle dépendait uniquement de pure charité, de générosité et de bonnes âmes elle n'en serait pas aujourd'hui (voire en 2005) à 107 milliards USD. Or, on fait la guerre depuis notre Genèse. Il serait donc tout à fait irrationnel et utopique de croire

¹⁸⁷ Source disponible en ligne : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMListeConflits?type=IW>

¹⁸⁸ La signature du traité de Minsk, le 8 décembre 1991, qui prévoit le regroupement de la Russie, de l'Ukraine et du Belarus (Biélorussie) au sein de la Communauté des États indépendants (CEI), précède de quelques jours la dissolution officielle de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS).

¹⁸⁹ GNI (Gross national income. En français, Revenu national brut (RNB)).

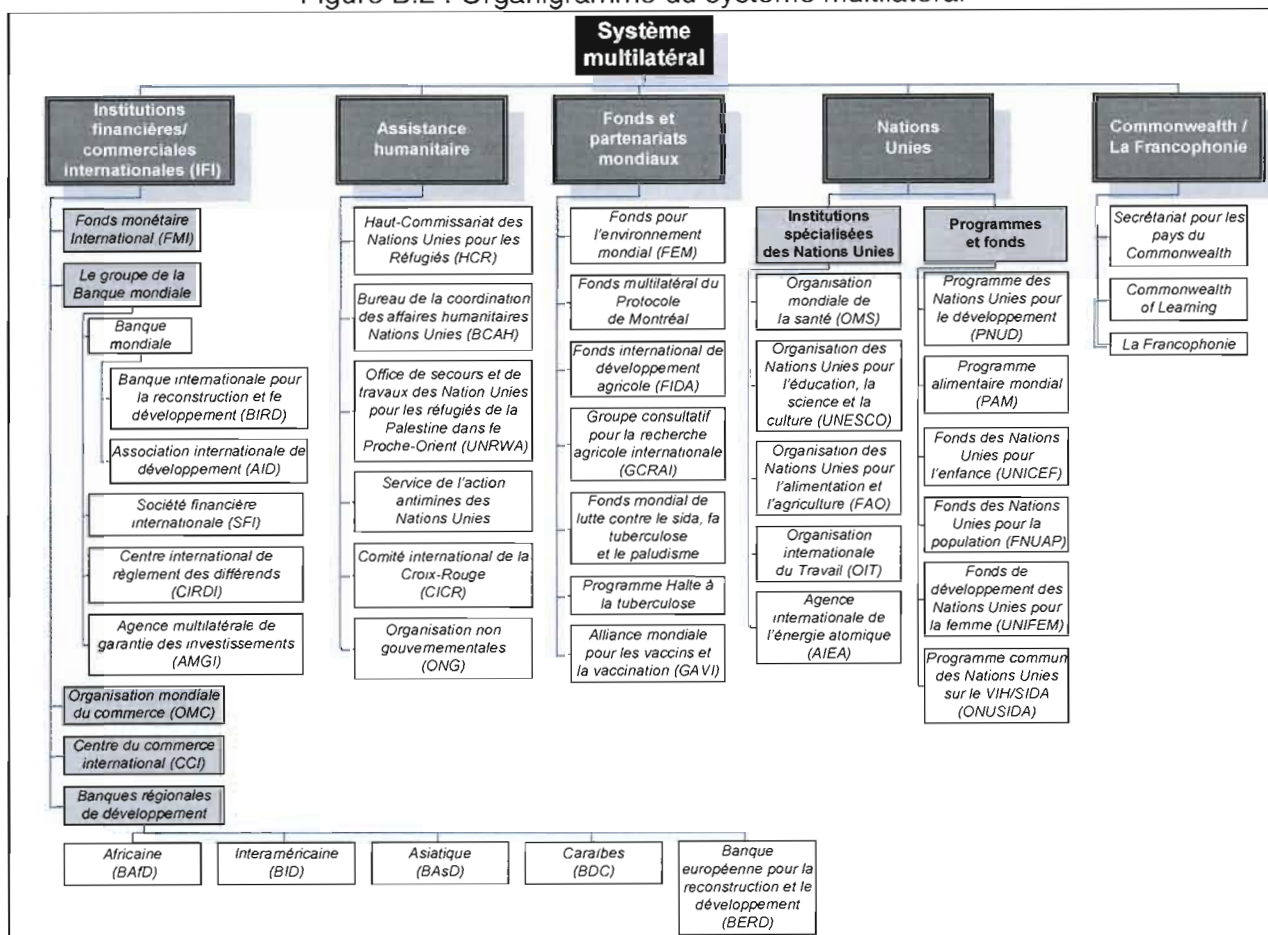
¹⁹⁰ Calcul basé sur une moyenne linéaire, simplement à titre indicatif pour montrer la tendance des pays membres du CAD à donner de plus en plus durant cette période. L'ADP (ou %GNI) en 1992 moins l'ADP (ou %GNI) en 1970 divisées par le nombre d'années qui les séparent (23) => (62358 (million USD)₁₉₉₂ - 6713 (millions USD)₁₉₇₀) / 23.

¹⁹¹ Selon les sources de l'OCDE.

qu'elle cessera définitivement avant la fin de l'Histoire de l'Homme. Il ne faut donc pas nous en faire pour l'avenir de l'aide publique au développement, ni pour notre « gagne-pain »¹⁹², car comme on le dit : « tant qu'il y aura des hommes, il y aura de *l'hommerie* » et ainsi l'aide continuera d'être.

¹⁹² Faisant référence aux chercheurs et professionnels (dépendants) de l'aide quels qu'ils soient, incluant ma propre personne.

Figure B.2 : Organigramme du système multilatéral¹⁹³



¹⁹³ Adapté de la Direction générale des programmes multilatéraux de l'ACDI. Disponible en ligne : <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/JUD-322144352-R5Y> tel que consulté le 07-08-28.

B2- FIGURES ET TABLEAUX DE LA SECTION LES ACTEURS MULTILATÉRAUX DU DÉVELOPPEMENT

Tableau B.1 : Droit de vote des principaux pays
cotisant au FMI¹⁹⁴

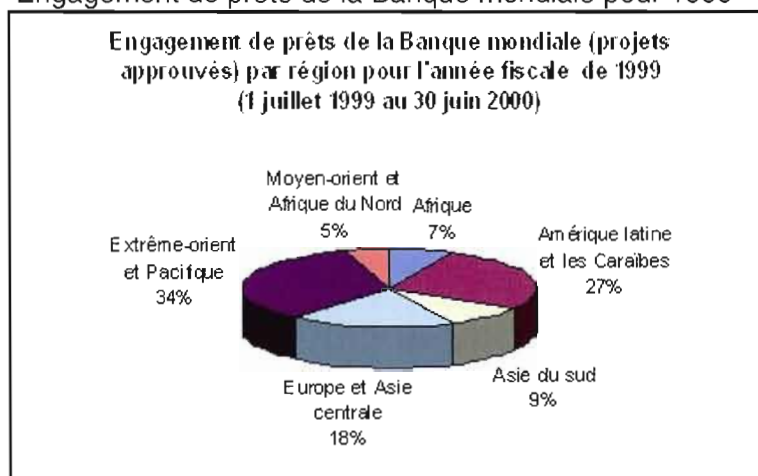
Droit de vote des principaux pays membres cotisateurs au Fonds monétaire international (FMI)		
Pays	Quote-part	Droit de vote
États-Unis	17,1%	16,8%
Japon	6,1%	6,0%
Allemagne	6,0%	5,9%
France	4,9%	4,9%
Grande-Bretagne	4,9%	4,9%
Chine	3,7%	3,7%
Italie	3,3%	3,2%
Canada	2,9%	2,9%
Russie	2,7%	2,7%
Pays-Bas	2,4%	2,3%
Belgique	2,1%	2,1%
Inde	1,9%	1,9%
Mexique	1,5%	1,4%
Espagne	1,4%	1,4%
Brésil	1,4%	1,4%
Corée du Sud	1,4%	1,3%
Afrique du Sud	0,9%	0,9%
Turquie	0,6%	0,6%

¹⁹⁴ Chiffre officiel de juillet 2007, tel que consulté sur le site Internet de l'ACDI, le 07-08-27, <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/JUD-112911931-LY2#1>

Tableau B.2 : Principaux pays bénéficiaires de l'aide cumulée de la Banque mondiale depuis ses débuts jusqu'au 30 juin 2000¹⁹⁵

Principaux pays bénéficiaires de l'aide cumulée de la Banque mondiale (BIRD et AID) depuis sa création jusqu'au 30 juin 2000	
Pays	Aide en millions de dollars
Inde	53 790
Chine	34 726
Mexique	31 179
Brésil	28 703
Indonésie	28 245
Argentine	17 772
Corée	15 759
Turquie	15 719
Pakistan	12 082
Russie	11 812
Philippines	11 288
Total	261 075
Total cumulé des projets AID et BIRD	469 802

Figure B.3 : Engagement de prêts de la Banque mondiale pour 1999¹⁹⁶



¹⁹⁵ Source : Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, Direction du Trésor, 2000. In ACIDI, tel que consulté sur le site Internet, le 07-08-27, <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/JUD-112911931-LY2#1>

¹⁹⁶ Source : Rapport de l'Assemblée nationale, n° 2801 : "Les activités et le contrôle du FMI et de la Banque mondiale" Tavernier, Yves, 2000. In ACIDI, tel que consulté sur le site Internet, le 07-08-27, <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/JUD-112911931-LY2#1>

B3- LES DISCIPLINES DE LA GESTION DE PROJET DU PMI

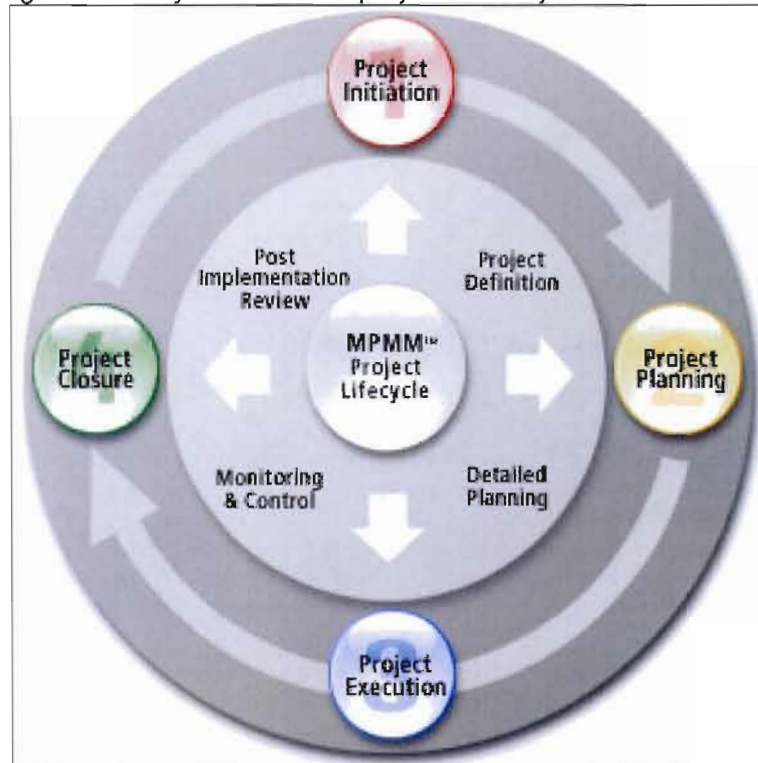
La gestion de projet, telle que vue par le PMI (2000, p.7-8), comprend neuf (9) disciplines :

1. la gestion de l'intégration du projet : recouvre les processus nécessaires pour la coordination correcte des divers éléments du projet. Il comporte le processus d'élaboration du plan de projet, de la mise en œuvre du plan de projet et de gestion des modifications;
2. la gestion du contenu du projet : recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que le projet prévoit toutes les activités nécessaires, et seulement elles, pour réaliser le projet avec succès. Il comporte le processus de démarrage du projet, de planification, de définition, de vérification et de maîtrise des modifications du contenu;
3. la gestion des délais du projet : recouvre les processus nécessaires pour assurer la réalisation du projet en temps voulu. Il comprend le processus d'identification des activités, d'estimation des durées des activités et de maîtrise de l'échéancier;
4. la gestion des coûts du projet : recouvre les processus nécessaires à l'exécution du projet dans les limites budgétaires fixées. Il comporte le processus de planification des ressources, d'estimation des coûts, de budgétisation et de maîtrise des coûts;
5. La gestion de la qualité du projet : recouvre les processus nécessaires pour s'assurer que le projet répondra aux besoins pour lesquels il a été entrepris. Il comporte le processus de planification de la qualité, de l'assurance de la qualité et de maîtrise de la qualité;
6. la gestion des ressources humaines du projet : recouvre les processus nécessaires au meilleur emploi possible du personnel impliqué dans le projet. Il comporte le processus de planification de l'organisation, d'obtention des ressources humaines et de développement de l'équipe;
7. la gestion des communications du projet : recouvre les processus nécessaires à la collecte et à la diffusion des informations concernant le projet. Il comprend le processus de planification des communications, de diffusion de l'information, d'analyse des rapports d'avancement et de clôture administrative;
8. la gestion des risques du projet : recouvre les processus nécessaires pour identifier, analyser et faire face aux risques d'un projet. Il comporte le processus d'identification des risques, de quantification des risques, d'élaboration des mesures de mitigation et de maîtrise des mesures de mitigation;
9. la gestion des approvisionnements du projet : comprend les processus nécessaires pour acquérir des produits et des services auprès d'organismes extérieurs à l'entreprise en charge du projet. Il comporte le processus

d'élaboration du programme des approvisionnements, de planification de l'invitation à soumissionner, des invitations à soumissionner, de choix des fournisseurs, d'administration des contrats et de clôture des contrats.

B4- FIGURES ET TABLEAUX DE LA SECTION LE PROJET ET LA GESTION DE PROJET

Figure B.4 : Cycle de vie de projet d'IT Project International¹⁹⁷



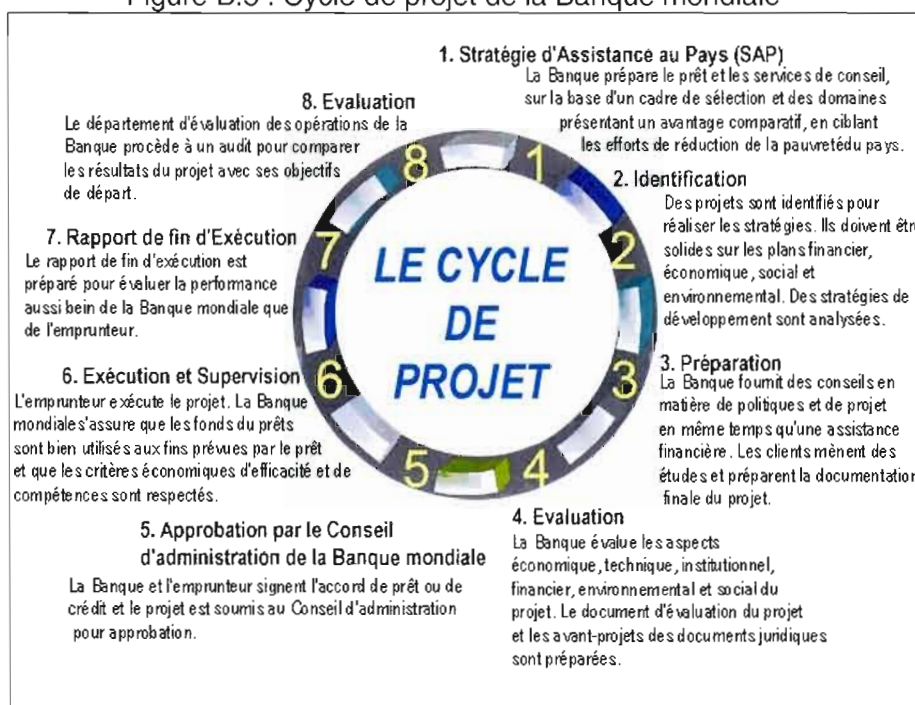
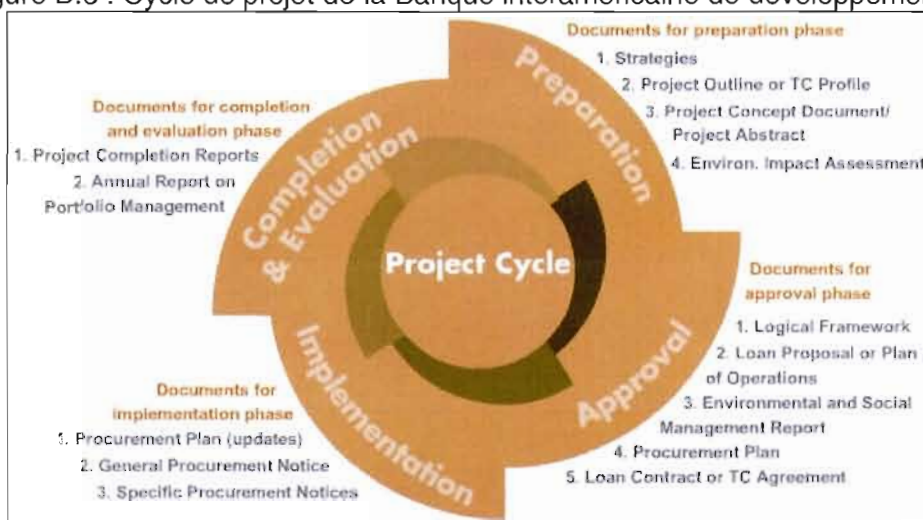
« **1) Initiation** - involves starting up the project, by documenting a business case, feasibility study, terms of reference, appointing the team and setting up a Project Office.

2) Planning - involves setting out the roadmap for the project by creating the following plans: project plan, resource plan, financial plan, quality plan, acceptance plan and communications plan.

3) Execution - involves building the deliverables and controlling the project delivery, scope, costs, quality, risks and issues.

4) Closure - involves winding-down the project by releasing staff, handing over deliverables to the customer and completing a post implementation review. »

¹⁹⁷ Source disponible en ligne: <http://www.itprojects-int.com/recruitment/MPMM%20Product.html>

Figure B.5 : Cycle de projet de la Banque mondiale¹⁹⁸Figure B.6 : Cycle de projet de la Banque interaméricaine de développement¹⁹⁹

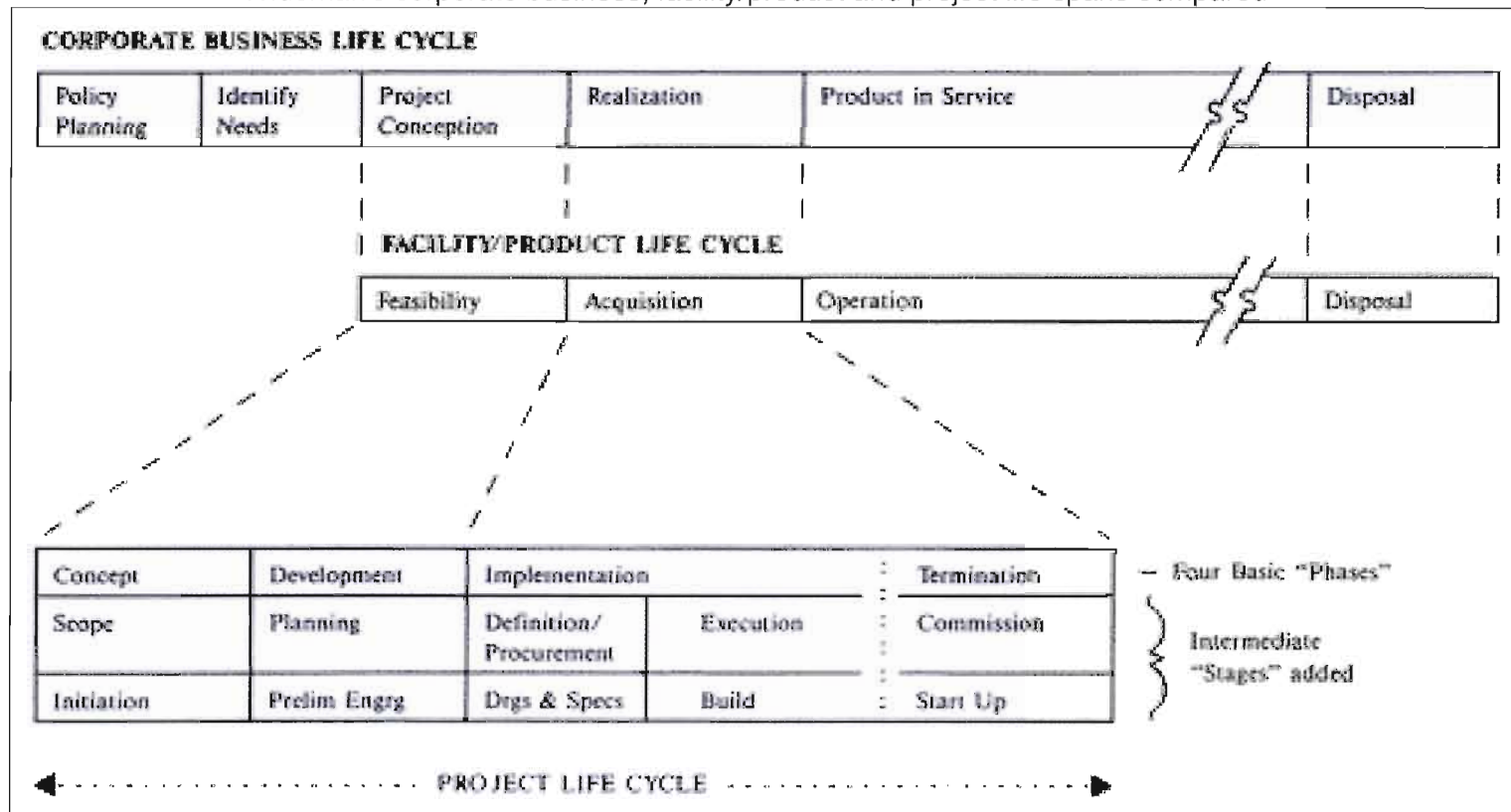
¹⁹⁸ Source : Banque mondiale, disponible en ligne :

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PROJECTSFRE/0,,contentMDK:20520882~menuPK:2804832~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:2748750,00.html>

¹⁹⁹ Source : Banque interaméricaine de développement, disponible en ligne :

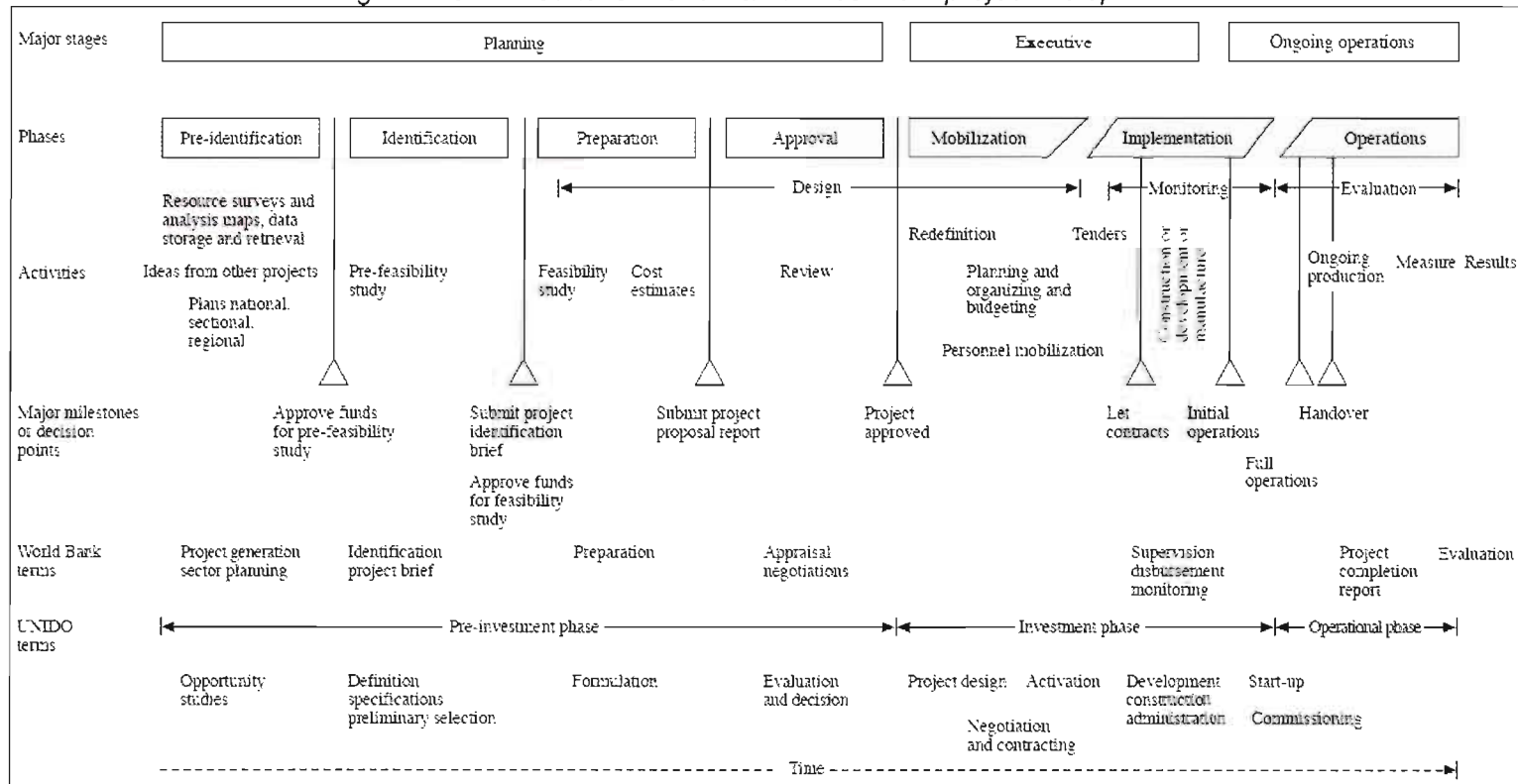
<http://www.iadb.org/projects/cycle.cfm?language=en&parid=4#>

Figure B.7:
 « Wideman's corporate business, facility/product and project life spans compared »²⁰⁰



²⁰⁰ Source: <http://www.maxwideman.com/papers/plc-models/plc-models.pdf>

Figure B.8 : « Youker's World Bank investment project life span »²⁰¹



²⁰¹ Ibid.

Tableau B.3 : Compétences les plus souvent mentionnées dans l'ensemble des articles consultés par Vignola.

Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
-Connaître l'organisation (6) -Connaître les outils et les méthodes reliés au contenu du projet (4)	-Planifier (4) -Organiser (4) -Gérer une équipe (4)	-Communiquer (8) -Mobiliser (5) -Être flexible (5) -Montrer du leadership (5) -Montrer de l'initiative (4) -Négocier (4)

Compétences	Mentions	Pourcentage
Savoir-être	65	47
Savoir-faire	56	40
Savoir	18	13
Total	139	100

Tableau B.4 : Types de pouvoir avec leurs caractéristiques et quelques exemples

Types de pouvoir	Caractéristiques	Exemples
Économique	Argent ou biens	-Les gens achètent ou arrêtent d'acheter les produits d'un certain magasin ou d'une société en particulier -Les donateurs menacent de réduire une subvention -Offre d'un dessous-de-table pour obtenir une faveur/un service
Autorités	Position officielle pour prendre des décisions	-Un juge condamne un voleur à payer une amende -Un homme politique local décide si une école va être construite -Un pasteur expulse quelqu'un de la congrégation
Coercition ou force	Peur si vous ne répondez pas	-L'armée menace de brûler un village -Une bande intimide et blesse les gens durant les élections
Privilège ou connexions	Les personnes que vous connaissez	-Persuader le gouvernement de donner des terres pas chères à votre famille -Devenir un évêque parce que vous connaissez l'archevêque
Légitimité	Reconnu comme pouvant parler au nom d'autres	-Représentant élu de syndicats -Les anciens reconnus/accrédités dans la communauté
Organisation ou travail en réseau	Organisé pour profiter de toutes les forces	-Communauté mobilisée pour un plaidoyer afin d'apporter un changement -Liaisons avec d'autres organismes
Institutionnel ou réputation	Les gens respectent ou ont peur des institutions	-Organisme respecté comme l'église -Organisme craint comme le gouvernement -Une personne populaire auprès du public
Information ou connaissances	Compréhension, information et expertise	-Professionnels formés comme les docteurs -Bonnes recherches/compréhension du problème et propositions réalistes pour une solution -Nouvelles idées auxquelles les autres n'ont pas pensé
Spirituel ou identité	Relations avec Dieu	-Comprendre qui vous êtes face à Dieu -Conseil de Dieu -Comprendre l'amour et le désir de Dieu pour la justice
Culture ou tradition	Système de croyances et comportement	-Tradition contre défier les autorités -Croyance dans le destin et que chacun mérite ce qui lui arrive -Fort engagement envers la famille et la communauté
Service ou compassion	Désir d'aider les autres	-Motivé par un intérêt dans les autres, pas pour son gain personnel -Engagement pour offrir aux autres les moyens de s'exprimer eux-mêmes -Valeurs que les autres respectent, sont d'accord avec ou désirent
Ressources	Posséder quelque chose désiré par quelqu'un	-Fournit un accès aux communautés -Fournit un accès aux églises dans un domaine particulier

B5- DÉFINITIONS DE PROGRAMMATION MENTALE, NATURE HUMAINE ET PERSONNALITÉ DE HOFSTEDE

La *programmation* (mentale) à laquelle on fait référence indique simplement les actions et réactions possibles en fonction de l'expérience de la personne observée. Son façonnage se fait d'abord à travers la famille et se poursuit avec le voisinage, les regroupements de jeunes, l'école, le milieu de travail et de vie (Hofstede, 1991, p. 19).

La *nature humaine* est tout ce que les êtres humains ont en commun. C'est le niveau universel du programme mental de chacun. Notre nature humaine nous est transmise à travers nos gènes, contrairement à la culture telle que précédemment définie (Hofstede, 1991, p. 20).

La *personnalité* est l'assortiment personnel de programmes mentaux d'un individu qui se différencie de celui de tout autre être humain. Elle est à la fois en partie génétiquement héritée et en partie acquise. La part de son acquisition se fait tant à travers la culture dont l'individu fait partie (l'influence de la programmation collective) qu'à travers son expérience personnelle (Hofstede, 1991, p. 21).

Hofstede (1991, p.20) nous présente une figure qui montre bien la différence entre la *personnalité*, la *culture* et la *nature humaine*. Il les représente selon une hiérarchie de construction. La culture se forge sur les bases de la nature humaine et la personnalité sur celles de la culture.

Figure B.9 : Les trois niveaux de la programmation mentale humaine

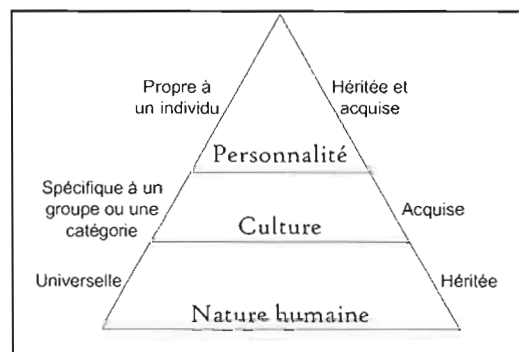
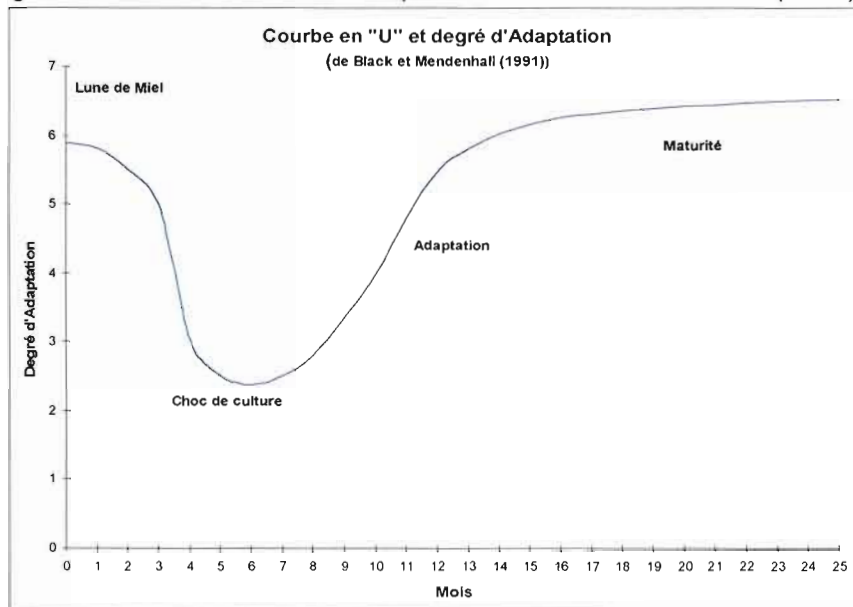
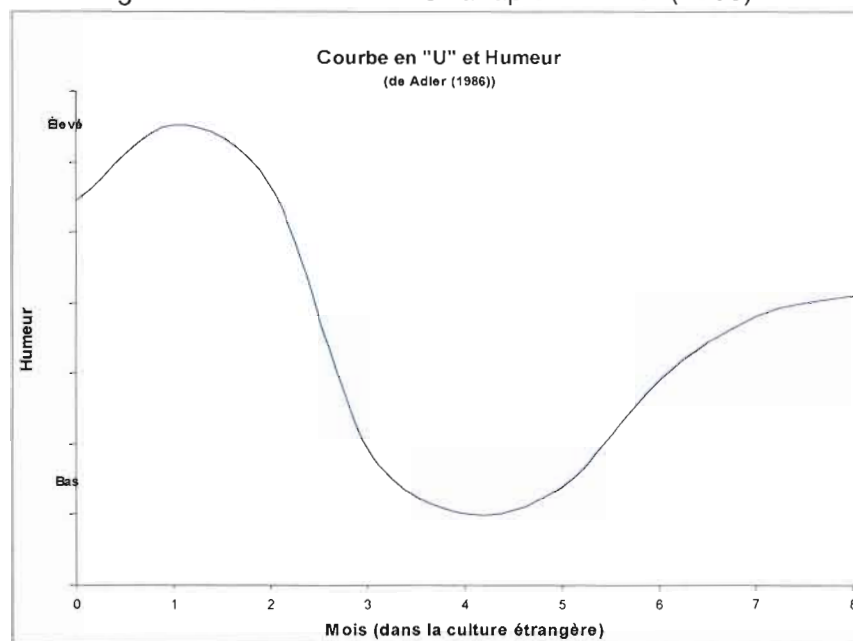


Figure B.10 : Courbe en "U" adaptée de Black et Mendenhall (1991)²⁰²Figure B.11 : Courbe en "U" adaptée d'Adler (1986)²⁰³

²⁰² In Cerdin, 2001.

²⁰³ *Ibid.*

APPENDICE C

OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES ET D'ANALYSE

C1- QUESTIONNAIRE (VERSION ANGLAISE)



ESG (School of Management Sciences)
Department of Management and Technology

University of Quebec at Montreal
315 Ste-Catherine St. East, local R-3570
Montreal, Quebec, Canada H3C 4R2
Fax: (514) 987-3343

CONTEXT AND SUCCESS FACTORS IN INTERNATIONAL AID PROJECTS

Questionnaire

**Designed for Coordinators,
Directors and/or
Project Managers of Projects Financed
by Multilateral Institutions**

October 2005

PREAMBLE

PLEASE READ THIS PREAMBLE CAREFULLY
BEFORE BEGINNING THE QUESTIONNAIRE

Dear Sir/Madam,

This questionnaire is intended for coordinators, directors or managers of projects financed by the World Bank, *Regional development banks* (IADB, ADB), European Union and other multilateral international aid financing organizations. Its objective is to identify and characterize certain factors which contribute to the overall success of these kinds of projects, especially interpersonal communication and project management knowledge and skills.

The initiators of this study, Professors Amadou Diallo and Denis Thuillier of the University of Quebec at Montreal (UQAM), need the benefit of your experience and expertise. Therefore they are asking for your cooperation in completing and returning this important questionnaire as soon as possible. **This questionnaire is anonymous and you will not be identified personally. All responses will be kept strictly confidential.** The results of the survey will be published in a research report. It will not be possible to identify the project managers or the specific projects that responded. Once completed, the resulting report will be available free of charge in electronic format.

You have the opportunity then to freely respond to a questionnaire that deals directly with certain facets of your complex, multi-dimensional, and often difficult environment.

You will find in the following pages, a series of questions to which you will have to respond using a 1 to 5 scale. We ask you not to spend too much time reflecting before selecting your response. **A few seconds is sufficient for each response.**

Please return the completed questionnaire as soon as possible using the enclosed envelope to:
Professors Amadou Diallo and Denis Thuillier,
315, Sainte Catherine St. East,
Montreal, Quebec,
Canada, H3C 4R2

Or send by fax to: 1-514-987-3343

The validity of our research depends on the number of completed questionnaires we receive. Therefore we require YOUR ASSISTANCE. We require a minimum of one hundred completed questionnaires in order to have significant results! Please do not put this questionnaire aside to answer it later. Please complete it and return it to us immediately. We are counting on you. WE CAN DO NOTHING WITHOUT COMPLETED QUESTIONNAIRES... WITHOUT YOU.

THANK YOU AGAIN!

I Project Information

1. What is the sector of activity of your project? Please circle the sector that best describes your project.
- | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--|
| 1. Education | 5. Transport | 9. Social Development |
| 2. Energy | 6. Agriculture | 10. Capacity building, reform and governance |
| 3. Environment | 7. Urban Development | 11. Health, nutrition and population |
| 4. Mines | 8. Public works | 12. Communication and telecom |
| 13. Other (please specify): | | |
2. What was the approximate amount of initial financing (in millions of US\$).....
3. What was the date of the credit approval?.....
4. What was the original expected date of closure for the project?.....
5. When did your project effectively begin?.....
6. When do you think the project will realistically be finished?.....

Please indicate the donors and the approximate totals of each contribution

	US\$ (millions)
7. World Bank	-----
8. IADB, ADB, AfDB	-----
9. European Union	-----
10. UNDP	-----
11. Others (DFID, USAID, CIDA, Japan, Kuwait, etc.)	-----
12. Local Government	-----

II Overall Assessment of your Project

We now would like you to assess the success of your project. **If your project has only recently started, we ask you to evaluate the success thus far.** Please bear in mind that it is not you who are being judged, but rather you are being asked to objectively judge the overall performance of your project. Please circle a response (and only one) on the following scale of 1 to 5 where: 1= strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree.

Please indicate your level of agreement with the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
13. My project is a success.....	1	2	3	4	5

III Dimensions of Success of Your Project

Please indicate your level of agreement with the following statements by circling the number that best corresponds to your feelings (where: 1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree).

<i>Considering the portion of the project that has been completed:</i>	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
14. The beneficiaries are satisfied by the goods or services generated	1	2	3	4	5
15. -The goods and services produced by the project conform to those described in the project documents.....	1	2	3	4	5
16. -The initially identified objectives were attained.....	1	2	3	4	5
17. -The project operated on time	1	2	3	4	5
18. -The project operated within budget	1	2	3	4	5
19. -The project achieved a high national profile	1	2	3	4	5
20. -The project had a good reputation among the principal donors.....	1	2	3	4	5
21. -The project has a good chance of being extended with additional funding.....	1	2	3	4	5
22. -The design or implementation of my project was unique	1	2	3	4	5
23. -The project had a visible impact on the beneficiaries	1	2	3	4	5
24. -The project built institutional capacity within the country.....	1	2	3	4	5

IV The Relationship Between Yourself and the Task Manager at the Donor Organization

Please indicate your level of agreement with the following statements by circling the number that best corresponds to your feelings (where: 1= strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree).

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
25. My task manager came to visit me frequently	1	2	3	4	5
26. -I visited my task manager frequently	1	2	3	4	5
27. -We communicate well	1	2	3	4	5
28. -My task manager gave me autonomy	1	2	3	4	5
29. -My task manager trust me	1	2	3	4	5
30. -We have common values.....	1	2	3	4	5

31. -My task manager understands my local constraints.....	1	2	3	4	5
32. -I obtained rapid approval from my task manager on important matters.....	1	2	3	4	5
33. -We have a relationship of mutual respect.....	1	2	3	4	5
34. -My task manager visited my home on occasion.....	1	2	3	4	5
35. -I know the family of my project leader	1	2	3	4	5
36. -My project leader helped when I experienced problems.....	1	2	3	4	5

V The Relationship Between Yourself and your Immediate Supervisor

You regularly had to report on the activities of your project to an immediate supervisor. This could be a director of a department, a deputy minister or even the minister. The name of this person (the person who authorizes and signs off on transactions or decisions concerning your project) should have come to after reading this brief description. Thinking about this person, hereinafter referred to as the "immediate national supervisor", answer the following questions. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements by circling the number that best corresponds to your feelings (where: 1= strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree).

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
37. My immediate national supervisor came to visit me frequently	1	2	3	4	5
38. I visited my immediate national supervisor frequently at the Ministry	1	2	3	4	5
39. I regularly informed my immediate national supervisor about the status of my project.....	1	2	3	4	5
40. We communicate well	1	2	3	4	5
41. My immediate national supervisor gave me autonomy	1	2	3	4	5
42. My immediate national supervisor trust me.....	1	2	3	4	5
43. We completed part of our studies together	1	2	3	4	5
44. We are approximately the same age	1	2	3	4	5
45. We have common values	1	2	3	4	5
46. I received rapid approval from my immediate national supervisor on important matters.....	1	2	3	4	5
47. We have a relationship of mutual respect	1	2	3	4	5
48. My immediate national supervisor came to my home on occasion	1	2	3	4	5
49. I know the family of my immediate national supervisor.....	1	2	3	4	5
50. My immediate national supervisor helped me when I experienced problems	1	2	3	4	5

51. My immediate national supervisor has a good relationship with my task manager	1	2	3	4	5
52. He is a major player within the government	1	2	3	4	5
53. My immediate national supervisor is truly a "politician"	1	2	3	4	5
54. My immediate national supervisor is truly a "technician"	1	2	3	4	5

VI Relationships Within the Team

For the following we define the "team" as the group of collaborators who worked with you practically every day you were not on a mission. It includes those responsible for administration, finance, accounting and other functional areas. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements by circling the number that best corresponds to your feelings (where: 1= strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree).

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
55. The team members knew each other for several years.....	1	2	3	4	5
56. I have known them for several years.....	1	2	3	4	5
57. I participated in the selection of my team members.....	1	2	3	4	5
58. We all came from the same ministry.....	1	2	3	4	5
59. On the team there were one or more private contractors.....	1	2	3	4	5
60. I had already worked with certain team members..	1	2	3	4	5
61. I had already worked with this team on another project.....	1	2	3	4	5
62. My team bonded.....	1	2	3	4	5
63. My team members got along naturally.....	1	2	3	4	5
64. There was no rivalry between them.....	1	2	3	4	5
65. Information circulated well within the team.....	1	2	3	4	5
66. There was little absenteeism in the team.....	1	2	3	4	5
67. The working ambiance was excellent.....	1	2	3	4	5
68. The team functioned well without me.....	1	2	3	4	5
69. The team members participated in social events together.....	1	2	3	4	5
70. Team members came to visit me at my home	1	2	3	4	5
71. They trust each other.....	1	2	3	4	5
72. Everyone was concerned about the success of the project.....	1	2	3	4	5

VII Contextual Factors

Certain events can positively or negatively affect the operations of a project. Please respond to the following questions by circling “Yes” or “No.”

73. Has your country recently been the subject of a suspension of disbursements on the part of the World Bank or another important donor?..... 1. Yes 2. No
74. Has the head of your ministry changed since the beginning of the project?..... 1. Yes 2. No
75. Has your Task Manager at the World Bank changed since the beginning of your project?..... 1. Yes 2. No
76. Has your national supervisor changed since the beginning of your project?.... 1. Yes 2. No
77. Has your Task Manager changed since the beginning of your project?..... 1. Yes 2. No
78. Did you enter into disputes with international suppliers of goods services or works?..... 1. Yes 2. No
79. Did you enter into lawsuits with international suppliers of goods, services or works?..... 1. Yes 2. No
80. Have one or more members of the project management unit left since the beginning of your project?..... 1. Yes 2. No
81. Has your country or the region concerned by the project encountered unexpectedly severe weather conditions or a national disaster since project start-up?.. 1. Yes 2. No

VIII Risk Factors

Specific problems may be encountered during a project implementation. The following statements are designed to identify the type of problems. Please indicate your level of agreement or disagreement with the following statements by circling the number that best corresponds to your feelings (where: 1 = strongly disagree; 2 = disagree; 3 = neither agree nor disagree; 4 = agree; 5 = strongly agree).

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
82. My country has experienced a stable political environment since the project start-up.....	1	2	3	4	5
83. There have been significant organizational changes in the World Bank or in the leading agency since the project start-up.....	1	2	3	4	5
84. The World Bank or the leading agency has changed its mind in the way it considers my country since the beginning of my project.....	1	2	3	4	5
85. The project beneficiaries proved to be helpful during the project implementation.....	1	2	3	4	5
86. The local or regional political leaders proved to be helpful during the project implementation.....	1	2	3	4	5
87. The steering committee (if any) proved to be helpful during the project implementation.....	1	2	3	4	5
88. The national stakeholders of my project still don't share the same vision.....	1	2	3	4	5

89. The cooperation between the funding agencies proved to be effective.....	1	2	3	4	5
90. Changes in the project goals were significant after the mid-term review.....	1	2	3	4	5
91. Changes in the project organization were significant after the mid-term review.....	1	2	3	4	5
92. Changes in the project outputs were significant after the mid-term review.....	1	2	3	4	5
93. Long term expatriate technical assistance to the project management unit proved to be effective.....	1	2	3	4	5
94. My own project suffered from the implementation of another project.....	1	2	3	4	5
95. My own project benefited from the implementation of another project.....	1	2	3	4	5
96. We experienced recurrent delays in getting fund transfers from the leading agency.....	1	2	3	4	5
97. We experienced recurrent delays in getting fund transfers from our own government.....	1	2	3	4	5
98. We experienced recurrent delays in getting the task manager's "no-objections".....	1	2	3	4	5
99. Pressures were exerted for financing activities that were not included in the Project Identification Documents.....	1	2	3	4	5

IX International Development Project Manager Competencies

Managing, coordinating or directing an International Development Project requires specific competencies (i.e: a mix of knowledge, skills, traits and abilities). Obviously, all competencies listed hereunder are desirable but some are more important than others. Please refer to your experience as a **project coordinator, director or head** of an ID Project Management Unit or a Project Implementation Unit and circle your degree of appreciation of the following assertions (from strongly disagree to strongly agree):

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
100. Communication skills are important.....	1	2	3	4	5
101. Abilities to use project management software are important.....	1	2	3	4	5
102. Demonstrating vision is important.....	1	2	3	4	5
103. Being "results-oriented" is important.....	1	2	3	4	5
104. Using formal authority to get things done is important.....	1	2	3	4	5
105. Negotiation skills are important.....	1	2	3	4	5
106. Planning and scheduling skills are important.....	1	2	3	4	5
107. Being tenacious is important.....	1	2	3	4	5

108. To be "beneficiaries-oriented" is important.....	1	2	3	4	5
109. Being able to build project team cohesion is important.....	1	2	3	4	5
110. Having national political leads (acquaintances) is important.....	1	2	3	4	5
111. Abilities to delegate are important.....	1	2	3	4	5
112. Project monitoring and evaluation skills are important.....	1	2	3	4	5
113. Being persuasive is important.....	1	2	3	4	5
114. Abilities to identify and manage project risks are important.....	1	2	3	4	5
115. Abilities to influence the behaviour of others are important.....	1	2	3	4	5
116. Demonstrating organizing skills is important.....	1	2	3	4	5
117. Leadership is important.....	1	2	3	4	5
118. Mastering international procurement techniques is important.....	1	2	3	4	5
119. Abilities to manage conflicts are important.....	1	2	3	4	5
120. Being self confident is important.....	1	2	3	4	5
121. Being able to anticipate problems is important.....	1	2	3	4	5
122. Budgeting and controlling skills are important.....	1	2	3	4	5
123. Establishing clear goals is important.....	1	2	3	4	5
124. Being supportive to others is important.....	1	2	3	4	5
125. Understanding stakeholders' agendas is important	1	2	3	4	5
126. Having an academic knowledge of the project specific sector is important.....	1	2	3	4	5
127. Ability to provide feedback is important.....	1	2	3	4	5
128. Being transparent is important.....	1	2	3	4	5

X Assessment of your Project by Stakeholders

Certain influential stakeholders can have different opinions on the success of a project. Indicate your level of support for the following statements by circling the most appropriate response.

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
129. The Task Manager considers the project a success.	1	2	3	4	5
130. My superior considers the project a success.....	1	2	3	4	5
131. The steering committee considers the project a success.....	1	2	3	4	5
132. The team members consider the project a success..	1	2	3	4	5
133. The beneficiaries consider the project a success....	1	2	3	4	5
134. The general public considers the project a success.	1	2	3	4	5

XI Demographic Information

This information will assist in the analysis of the data. Please remember that no personal information about a respondent or specific information about a project will be published.

135. Your age:.....
136. Please circle your gender: 1. Male 2. Female
137. Please circle the highest level of education that you have completed:
 1. Primary 2. Secondary 3. Bachelors degree 4. Masters degree or Ph.D.

How many seminars, work terms or study trips have you completed? (indicate the total for each zone):

138. In your country
139. In your local region/state/province
140. In Europe
141. In North America
142. Other

143. Which country are you from?

144. What is your professional status? (Circle the best response):

1. Civil servant 2. Civil servant seconded to a project 3. Contractual
 4. Other (Please specify.....)

145. Expressed in US\$, which category (please circle one) best represents your annual salary including bonuses and project coordinators' special allowances?

- 1= less than 5,000; 2= between 5,000 & 10,000; 3= between 10,000 & 15,000;
 4= between \$15 000 & 20,000; 5= more than \$20,000

What is your current level of experience in managing development projects? Please indicate the number of years of experience you have in each of the following functional areas. (If you have not worked in one or more of these functions, please place a zero in that category):

146. Project Manager, Director or Coordinator:.....
147. Professional on a project team:.....
148. Employee of a project:.....

END OF QUESTIONNAIRE

THANK YOU!

C2- LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES

Avantages de la méthode

1. Pas de perte ou détérioration possible des questionnaires et réponses :
 - par la poste parce que :
 - pas d'erreur possible dans la lecture des adresses d'aller comme de retour de la part des travailleurs de la poste ;
 - pas d'erreur possible dans l'écriture des adresses de notre part (à l'envoi) ou de la part des répondants (au retour). S'il y a mauvaise adresse d'envoi de courriel, le système renvoie automatiquement un message d'erreur d'envoi. Ce que le courrier physique (autre que par poste recommandée) ne peut pas faire ;
 - les questionnaires ne sont pas livrés aux aléas des conditions de transport physique et intempéries à l'aller comme au retour ;
 - les questionnaires ne sont pas livrés aux grèves potentielles et aux mauvais soins et traitement de la part des travailleurs de la poste ;
 - de par notre part ou de celle des répondants parce que :
 - les questionnaires ne sont pas livrés, comme les formats papier, aux aléas des événements de la vie quotidienne (chien et autres animaux domestiques (désirant se faire les dents ou les griffes), enfants, accident, perte, oubli, etc.) ;
 - si tel est le cas, lorsque sous forme imprimée par le répondant, il reste toujours possible de retrouver le questionnaire à l'hébergement Internet (surveymonkey.com) ou encore, de notre part, lorsque les résultats sont aussi imprimés, ils demeurent toujours numérisés dans nos propres fichiers numériques (disque dur de l'ordinateur, CD-ROM, clef USB...), sinon, les réponses des répondants demeurent toujours sur notre page du site www.surveymonkey.com.
2. Gains en coût, en temps, en effort, en efficacité et en efficience lors de l'envoi, car :

- on fait des envois automatiques d'invitations à l'aide de Microsoft Outlook en lui fournissant une banque d'adresses de courriel;
 - avec les rapports du serveur Internet on peut assurer un meilleur suivi des questionnaires et des répondants, car:
 - s'il y a erreur dans l'adresse, notre serveur Internet nous renvoie un message nous avisant qu'il y a eu erreur dans l'envoi (adresse inconnu, boîte de message du receveur pleine, etc.). On peut donc corriger la situation, car nous en avons été informés ;
 - ◆ notre serveur Internet nous avertit, si le message a bien atteint la boîte de courriel et encore, si le message a été lu ;
 - ◆ Si le message n'a pas été lu, on peut renvoyer une seconde (voire énième) invitation (voire rappel) ;
 - pas de coûts associés aux impressions et très peu aux envois (et retour) des questionnaires. Les seuls coûts (sauf le temps pour élaborer le questionnaire, qui est à toute chose près le même que pour une version papier (physique), si l'on connaît bien l'environnement du site www.surveymonkey.com) sont le service d'un fournisseur Internet (coûts négligeables puisque l'accès Internet est, de toute manière, déjà payé) et celui du site www.surveymonkey.com qui est loin de représenter les coûts associés à des envois postaux de questionnaires de quinze (15) pages à travers les continents du monde.
3. Meilleures chances de retour des questionnaires et de réponses parce que :
- le questionnaire n'est pas laissé aux soins du répondant pour son renvoi;
 - le répondant peut davantage sentir le caractère de confidentialité que lui procure le questionnaire, car ce dernier ne demeure pas en sa possession jusqu'à son renvoi et qu'il, sauf si imprimé, ne peut être laissé sur un bureau ou une table qui, si oublié ou perdu, peut être vu par d'autres.
 - en cas d'erreur dans la complétion des questions, par exemple si le répondant inscrit un chiffre au lieu d'une lettre (ou vice-versa) ou s'il indique deux réponses pour une même question, le système lui affiche à l'écran un

message d'erreur lui demandant d'user de chiffres ou de lettres ou qu'il est impossible de choisir plus d'une réponse.

- pas d'erreurs possibles dans la lecture des réponses, car elles ne sont pas laissées au style de la main d'écriture du répondant.
4. Gains en coût, en temps, en effort, en efficacité et en efficience lors du traitement des données car les données sont déjà numérisées, donc :
- pas d'erreur possible, ni de perte de temps lors de la retranscription des réponses, car aucune n'est nécessaire.
 - elles peuvent être exportées directement depuis le site Internet www.surveymonkey.com dans n'importe quel logiciel de traitement et calcul de données en deux clics de souris.

Inconvénients de la méthode :

Les inconvénients de la méthode sont sensiblement les mêmes que ceux des questionnaires format papier envoyés par la poste, sauf en ce qui concerne le transport. C'est-à-dire que :

- les questions ne peuvent pas être expliquées de vive voix et nul ne peut répondre au questionnement qu'un répondant se fait sur la compréhension d'une ou plusieurs questions;
- les questions doivent être sans faute, claires et faciles et simples à comprendre et à répondre pour éviter les biais de compréhension. Dans la mesure du possible, le questionnaire doit présenter des questions fermées et doit prévoir toute possibilité de réponses pour en enregistrer le plus possible;

À la différence du format envoyé par le service postal :

- il n'y a pas de rappel tangible à la poursuite de la complétion ou du renvoi du questionnaire aussi fort que le questionnaire format papier, laissé à la vue sur le bureau ou encore dans le porte-document du répondant ;
- une adresse de courriel est nécessaire pour que le répondant puisse recevoir l'invitation à remplir le questionnaire ;

- un accès à Internet est nécessaire pour que le répondant puisse remplir le questionnaire. Ce qui limite aussi ses possibilités de choix d'environnement pour sa complétion. Par exemple, s'il veut remplir le questionnaire chez lui, il doit avoir Internet, sinon il devra d'abord l'imprimer et retourner sur Internet pour y entrer les données.

C3- LES OUTILS STATISTIQUES

ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Son but est d'englober le plus de variances possible dans une variable avec un nombre de dimensions le plus restreint possible. L'analyse en composantes principales (ACP) maximise la variance expliquée. Elle tente de résoudre l'ensemble de la variance des variables mesurées en ramenant les variables sur un des facteurs les caractérisant le mieux. Chacun des facteurs est par définition indépendant (orthogonale) des autres. « Peu importe la forme de la matrice de corrélations, il y aura toujours une solution pour l'analyse en composantes principales » (Durand, 2005). Il est aussi possible de faire tourner les axes, faire une rotation orthogonale²⁰⁴ par VARIMAX, de façon à ce qu'elles puissent se retrouver, de façon optimale, le plus près possible des coordonnées des variables afin que ces dernières puissent être mieux représentée et plus fortes sur un axe en particulier²⁰⁵ et ainsi plus indépendante de celles appartenant aux autres axes (dimensions, construits ou composantes).

Postulats

- ◆ La taille d'observation doit être au minimum à 5 observations par variable;
- ◆ Les variables doivent être indépendantes les unes des autres;
- ◆ Le niveau de mesure donne une variable métrique et non catégorielle
- ◆ L'alpha de Chronbach entre les variables doit être supérieur à 0,5

Alpha de Chronbach est une mesure de l'homogénéité (consistance ou cohérence interne) :

- Entre 0 et 0,50: Valeur insuffisante;

²⁰⁴ « Une solution orthogonale est toujours préférable parce qu'une telle solution indique que chaque facteur apporte une information unique, non partagée par un autre facteur. » (Durand, 2005).

²⁰⁵ « Pour qu'une structure factorielle soit stable, elle doit avoir été vérifiée sur un minimum de cas. La règle veut qu'il y ait un minimum de 5 cas par variable. Lorsque cette règle n'est pas respectée, plusieurs problèmes peuvent survenir dont celui de la "matrice malade" (illconditioned matrix) ou le fait qu'une deuxième analyse avec une population différente donne des regroupements très différents. Il y a donc des problèmes de stabilité, de fidélité, de la solution factorielle. » (Durand, 2005).

- Entre 0,50 et 0,70: Valeur limite (de médiocre à passable); et
- Entre 0,70 et 1: Valeur souhaitable (de passable à parfaite).

Dans la pratique, on considère généralement que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque l'alpha de Cronbach est au moins égal à 0,80.

Type de questions auxquelles l'analyse factorielle permet de répondre²⁰⁶

- ◆ Combien de facteurs sont nécessaires pour donner une représentation juste et parcimonieuse des données?
- ◆ Quelle est la nature de ces facteurs, comment peut-on les interpréter?
- ◆ Quelle proportion de la variance des données peut être expliquée par un certain nombre de dimensions (facteurs) majeures?
- ◆ Jusqu'à quel point la solution factorielle est conforme à la théorie que je voulais vérifier?
- ◆ La structure factorielle est-elle la même pour divers groupes?
- ◆ (Quel score auraient obtenu les sujets si on avait pu mesurer les facteurs?)

Les variables utilisées pour l'analyse devraient se distribuer normalement. Toutefois, lorsqu'on utilise l'analyse factorielle uniquement comme outil exploratoire, il est possible de "transgresser" cette règle. Il faut alors utiliser une procédure d'extraction (moindres carrés non pondérés ou ULS en anglais) qui tient compte du fait que la distribution des variables n'est pas normale. Si le but de l'analyse est l'inférence, le postulat de normalité est plus important et certaines transformations normalisant la distribution peuvent être effectuées. (Durand, 2005)

La recherche de solution est un processus itératif. Toutefois, il y a certains indicateurs qu'on se doit de vérifier:

1- Le déterminant de la matrice.

Il faut un déterminant très petit, ce qui constitue un bon indice de l'existence de patrons de corrélations entre les variables, mais non égal à zéro.

²⁰⁶ Tabachnik et Fidell (1989: 601, *In* Durand, 2005).

2- La mesure de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Le KMO est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts. Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Une valeur de KMO :

- < 0,50 est inacceptable;
- = 0,50 est misérable;
- = 0,60 est médiocre;
- = 0,70 est moyenne;
- = 0,80 est méritoire; et
- ≥ 0,90 est merveilleuse

3- Le test de sphéricité de Bartlett:

On vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. On souhaite donc rejeter l'hypothèse nulle, c'est-à-dire que le test doit être significatif ($\leq 0,05$). Mais le test est très sensible au nombre de cas et il est donc souvent significatif lorsque le nombre de cas est grand. Ses résultats sont intéressants presque uniquement lorsqu'il y a moins de 5 cas par variable.

4- Le test du coude de Cattell

Grâce au graphique des valeurs propres (« eigenvalues ») on note des informations sur les valeurs propres de chaque facteur présentées dans le tableau des statistiques initiales. Il faut rechercher le coude, c'est-à-dire, le point de fracture qui représente le nombre de facteurs au-delà duquel l'information ajoutée est peu pertinente. On tentera, dans la mesure du possible de choisir un nombre de facteurs qui englobent le pourcentage de variance dans une mesure de 60%.

5- La matrice reconstituée et les résidus

Plus la solution factorielle est bonne, plus la matrice reconstituée s'approche de la matrice de corrélation initiale et moins les résidus sont importants. L'indication d'une proportion faible de résidus plus grands que 0,05 signifie que la solution est appropriée.

6- La structure obtenue

La structure obtenue, c'est-à-dire le tableau des corrélations entre les variables et les facteurs doit être simple, ce qui veut dire que chaque variable doit avoir une corrélation plus grande que 0,3 avec au moins un facteur et avec un seul facteur. Nous n'acceptons cependant aucune corrélation en deçà de 0,5.

REGRESSION LOGISTIQUE MULTINOMIALE

Malgré que la régression logistique ait le même but que l'analyse discriminante, ses postulats sont bien différents. La régression logistique n'exige pas que les variables indépendantes soit exclusivement quantitatives. Et à la différence de la régression linéaire, la variable dépendante ne doit pas être exclusivement continue et les indépendantes quantitatives ou binaires.

Lorsque deux attributs définissent la variable dépendante (oui ou non, mâle ou femelle, etc.) la variable est dite dichotomique et le modèle de régression à utiliser, si besoin est, est celui de la logistique (ou logit) binaire et lorsqu'il y en a plus de deux, c'est une variable polytomique et le modèle de régression qu'il convient d'utiliser est celui de la logistique multinomiale.

Postulats:

La régression logistique n'exige pas que les variables indépendantes soient distribuées normalement, linéaires ou qu'ils possèdent une variance égale entre chaque groupe. Toutefois, cette technique s'applique uniquement à de grands échantillons. Les variables indépendantes peuvent être des variables dichotomiques [polytomiques] ou continues (Tabachnick et Fidell, 2000, *In* Desjardins, 2007).

La nature exacte de la variable d'intérêt (binaire, ordinale, nominale) va imposer l'utilisation de régressions logistiques binaires, ordonnées, polytomales ou encore conditionnelles (Thomas, 2000, *In* Legrand, 2007)²⁰⁷.

La régression logistique est moins une méthode d'inférence statistique qu'une méthode de classification. L'équation étudiée traduit la probabilité d'appartenance d'un individu à une catégorie (ou un groupe) (Sheskin, 2007, *In* Legrand, 2007).

Pour l'acceptation du modèle, il y a certains indicateurs qui peuvent nous orienter :

Le test du Chi-2 (χ^2)

Le test du χ^2 permet de tester l'indépendance des variables à partir du tableau de contingence. Toutefois, celui-ci ne constitue pas un indicateur pratique de la force d'association entre deux variables, car il n'est pas normé. Si le χ^2 observé est supérieur au χ^2 théorique, avec une significativité $\leq 0,05$, on peut alors rejeter l'hypothèse nulle et ainsi conclure sur le lien entre les deux variables.

Le test du Chi-2 est fort sensible à la taille de l'échantillon et au nombre de degrés de liberté. La population minimum requise au croisement de deux variables dans une table de contingence doit être de au moins de 5 individus afin que le test soit significatif et donc qu'il soit possible d'appréhender le lien entre ces deux variables.

²⁰⁷ Disponible en ligne : <http://www.strategie-aims.com/actesateliers/RegQuanti07/Legrand.pdf>

Le tau des rangs de Kendall (τ_K)

Le τ_K correspond à une mesure d'association entre deux variables qualitatives ordinales. Il fait l'hypothèse de l'absence d'*ex æquo*. Sa valeur varie entre -1 et 1. La valeur nulle montre une indépendance parfaite entre les deux variables alors que les valeurs -1 et 1 traduisent une corrélation négative ou positive parfaite.

Le test de Spearman

Le coefficient de corrélation des rangs de Spearman est basé sur le calcul de la différence des rangs d'un objet i pour chaque individu. La différence ainsi obtenue est ensuite élevée au carré pour éviter que des écarts de sens contraire ne se compensent. La somme de ces carrés pour les n objet classés est enfin calculée. La valeur du coefficient de Spearman ρ_S s'interprète de la même façon que le tau de Kendall.

Le test de Kruskal-Wallis

La valeur (H) calculée est positive et plus la valeur est importante plus la liaison est forte. Les tests non paramétriques peuvent être utilisés pour des données mixtes et présentent plusieurs avantages par rapport aux tests basés sur le χ^2 qui nécessite de respecter certaines exigences telle de connaître les distributions, et sous-tendent la normalité de la population. Les tests non paramétriques présentent l'avantage de ne pas requérir les contraintes de normalité et peuvent en plus être appliqués à de petits échantillons.

APPENDICE D

ANALYSES DESCRIPTIVES DE L'ÉCHANTILLON

Tableau D.1 : Données descriptives des PAPD et des répondants

ANALYSES DESCRIPTIVES	PAPD								CP	
	Montant Totale (M*\$)	AGENCES FINANCIÈRES						Durée Totale (année)	Âge (année)	Expérience (année)
		BM (M\$)	BRD (M\$)	UE (M\$)	ONU (PNUD et autres) (M\$)	Bilatéraux (M\$)	Gov. Loc. (M\$)			
n	171	122	20	12	16	44	109	158	153	173
Moyenne	100	53	28	90	14	46	28	5,7	45,9	6,3
Dev. Std.	177	75	30	125	22	123	51	1,8	7,9	4,2
Mode	50	5	13	40	1	1	1	5,0	45,0	5,0
Médiane	50	29	17	40	7	8	6	5,5	47,0	5,0
Max	1500	580	117	400	80	744	231	11,5	66,0	24,0
Min	1	0	1	1	1	1	1	1,1	28,0	1,0
Somme	17055	6463	554	1084	224	2045	3016	894	7026	1088

* M = million

Figure D.1 : Distribution des genres des répondants par secteur d'activité

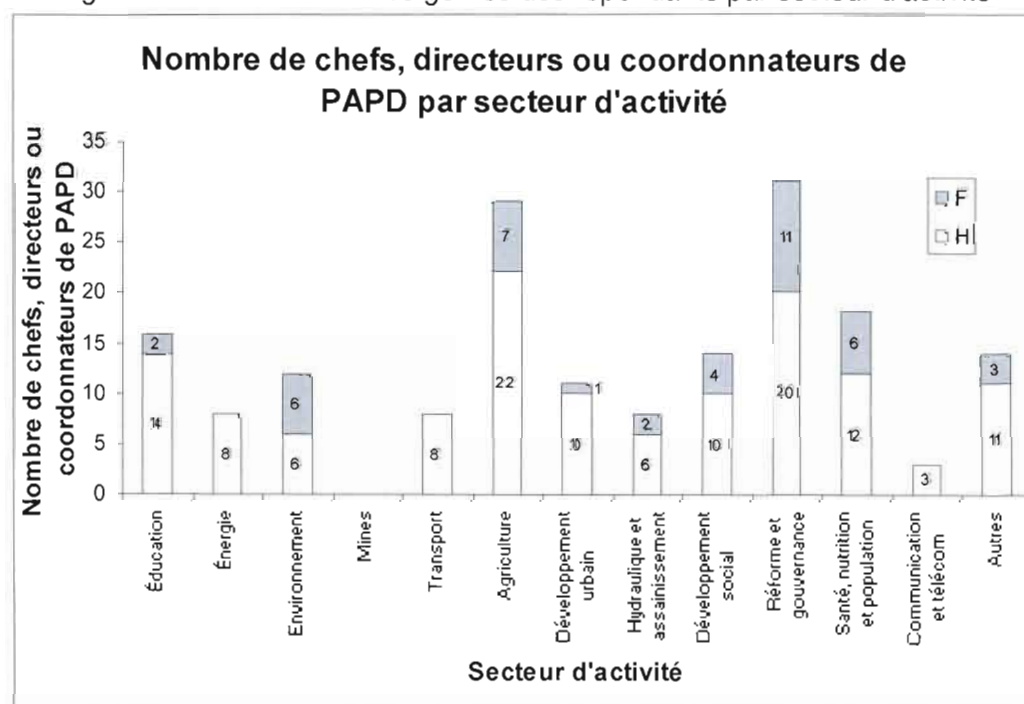


Figure D.2 : Distribution des genres des répondants par continent spécifique

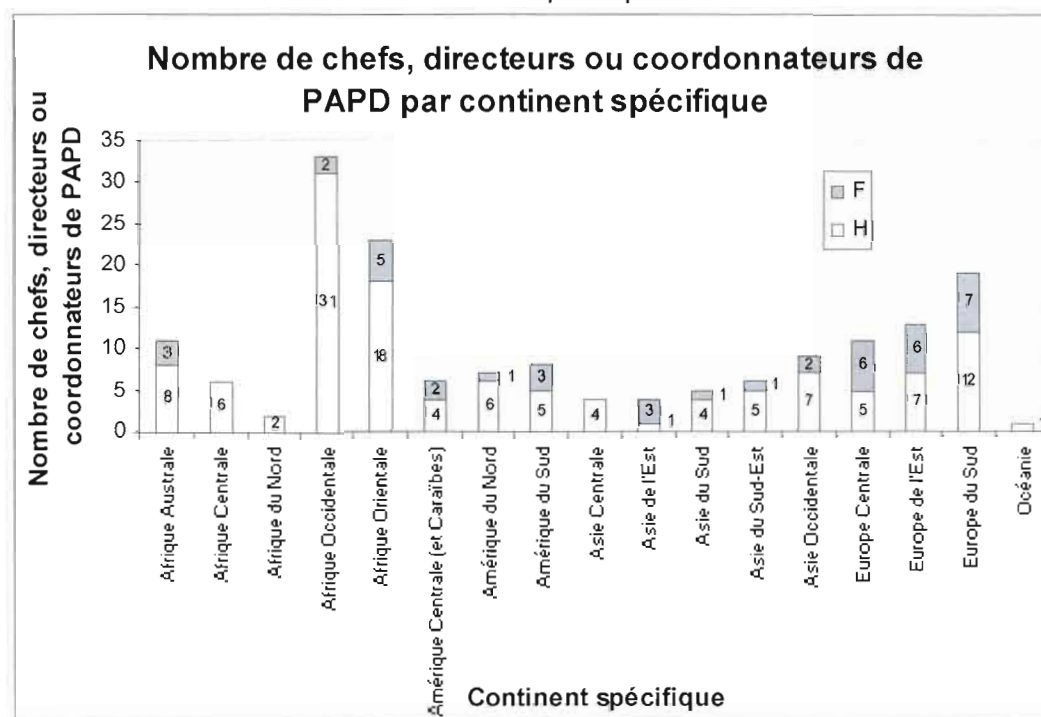


Figure D.3 : Distribution des genres des répondants par groupe d'âge

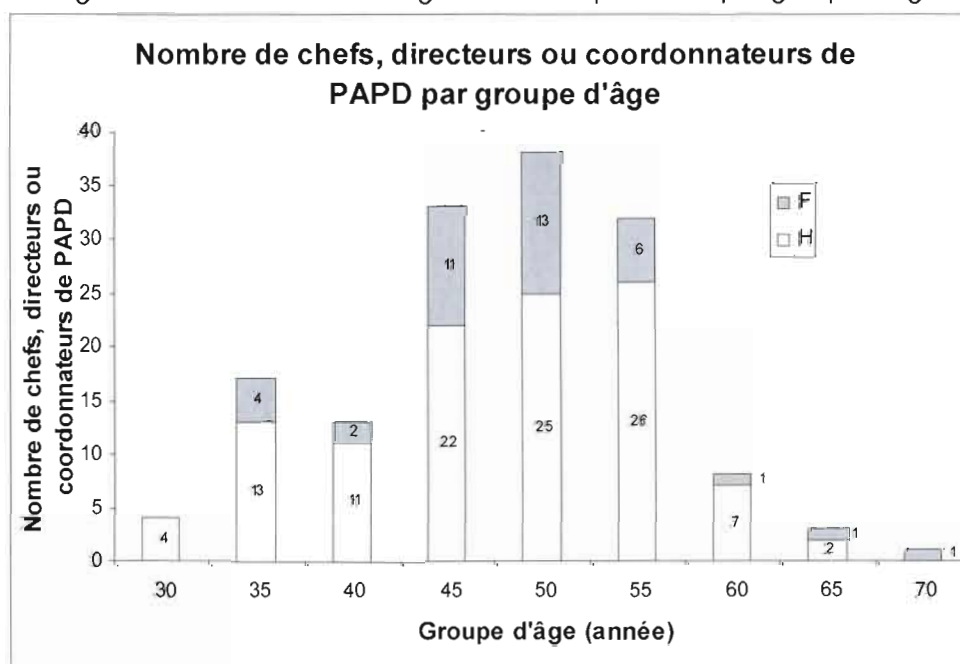


Figure D.4 : Distribution des répondants diplômés par groupe d'âge

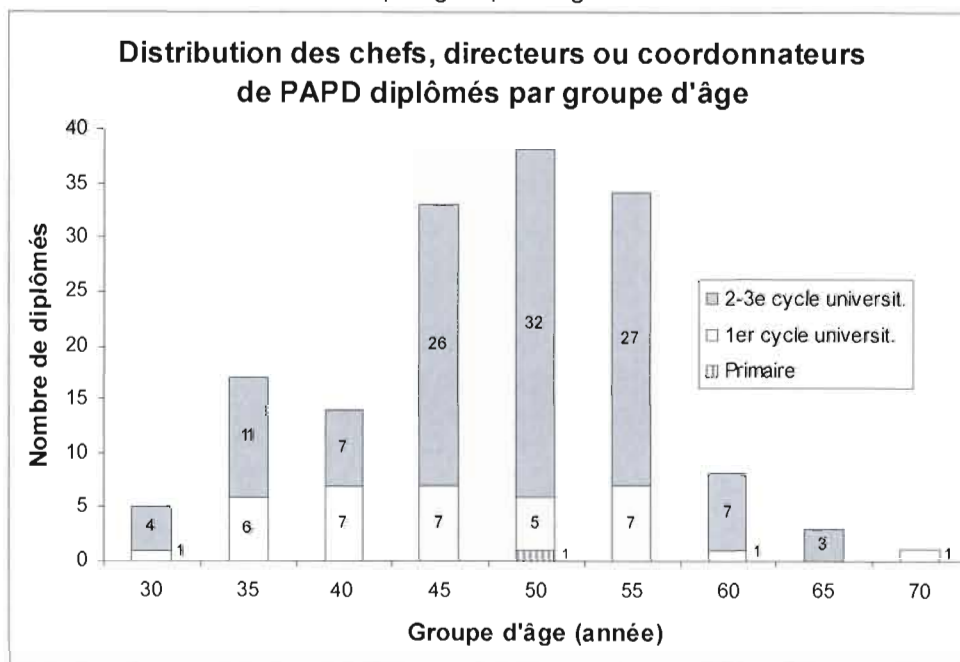


Figure D.5 : Distribution des salaires annuels des répondants par groupe d'âge

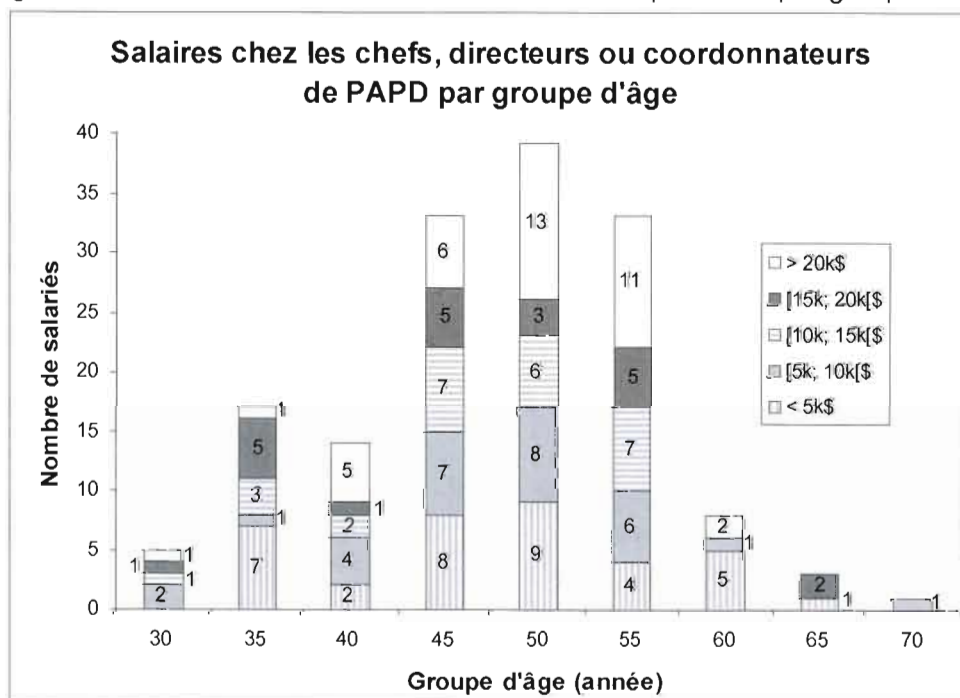


Figure D.6 : Distribution des salaires annuels des répondants par continent spécifique

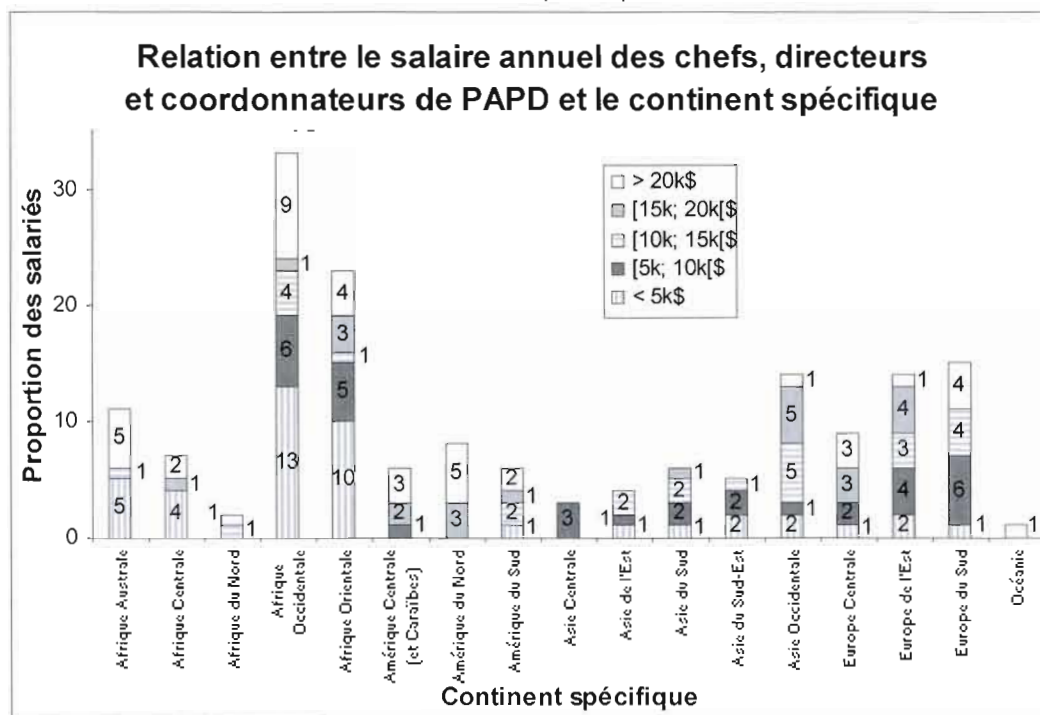


Figure D.7 : Moyenne du succès des PAPD, des expériences et des âges des répondants par groupe de langue

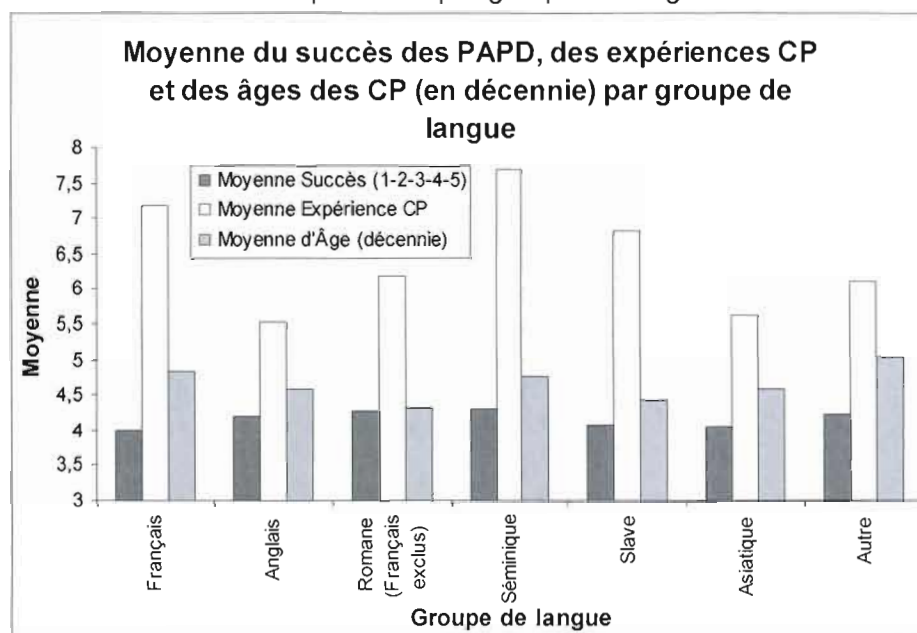


Figure D.8 : Distribution des statuts professionnels des répondants par tranche salariale

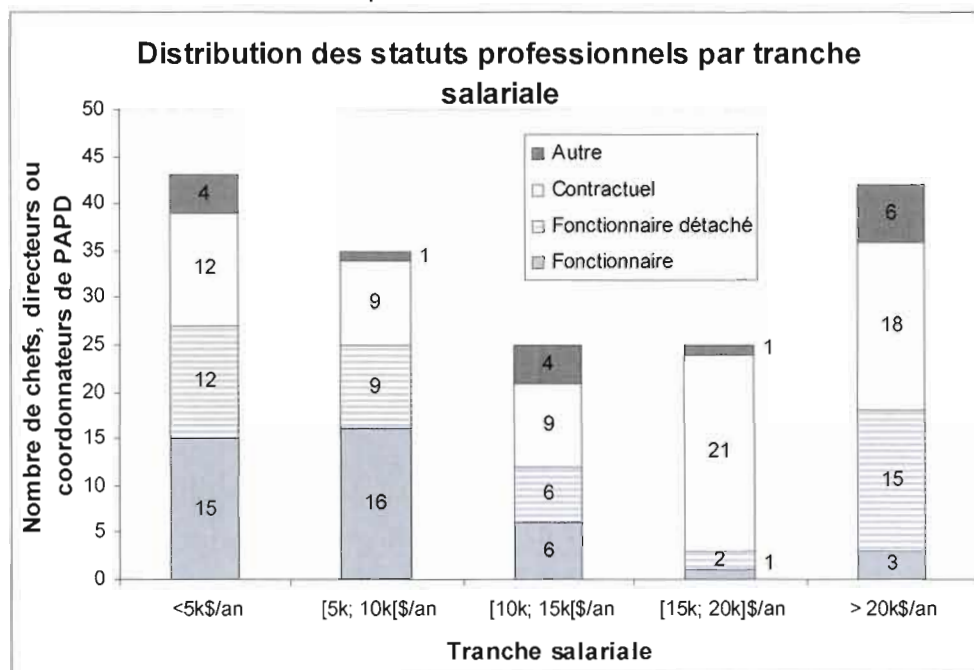


Figure D.9 : Allocation des budgets totaux des PAPD des répondants par continent

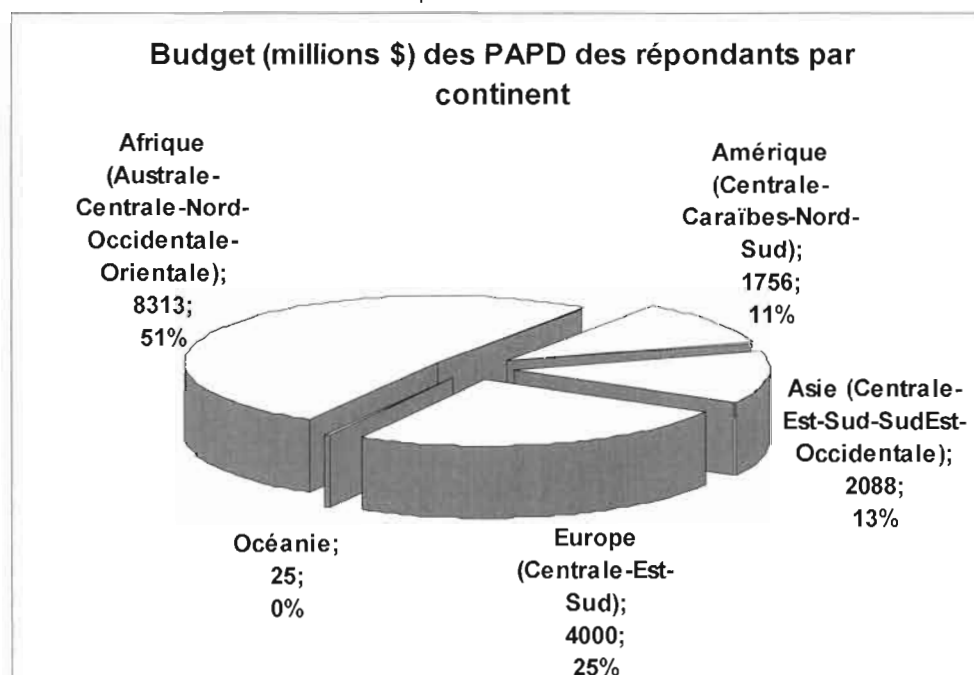


Figure D.10 : Participation des agences financières aux budgets des PAPD des répondants

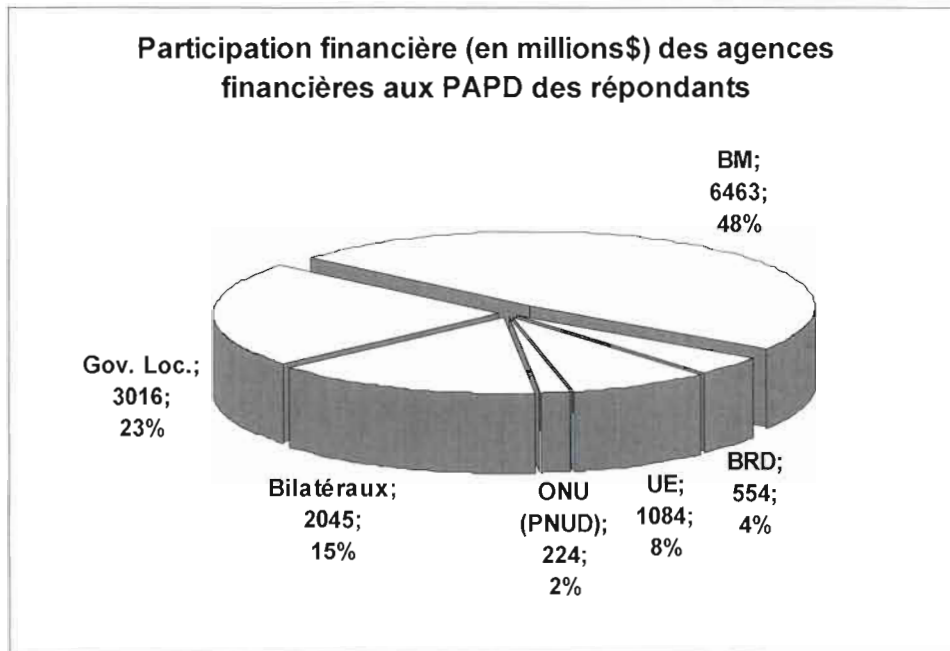


Figure D.11 : Nombre de PAPD des répondants auquel participent les agences financières

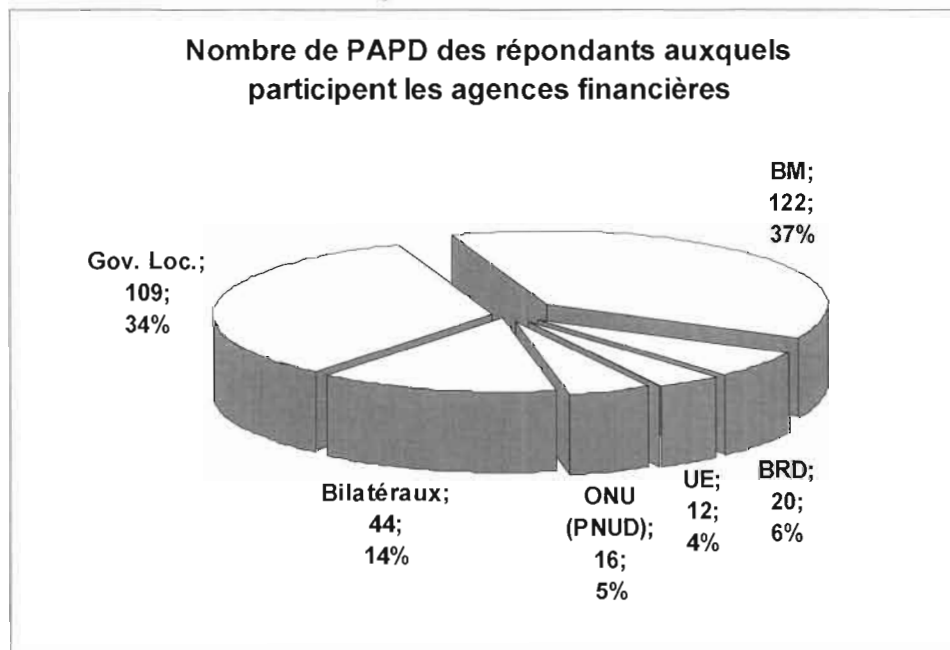


Figure D.12 : Proportion des répondants par continent

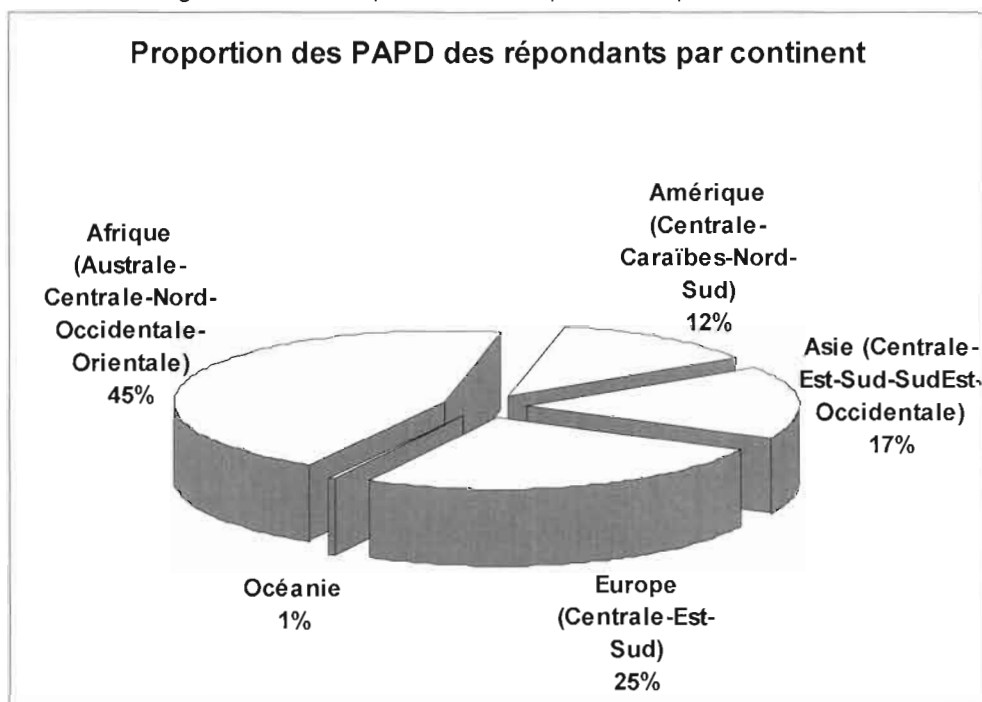


Figure D.13 : Proportion des répondants au questionnaire anglais et français

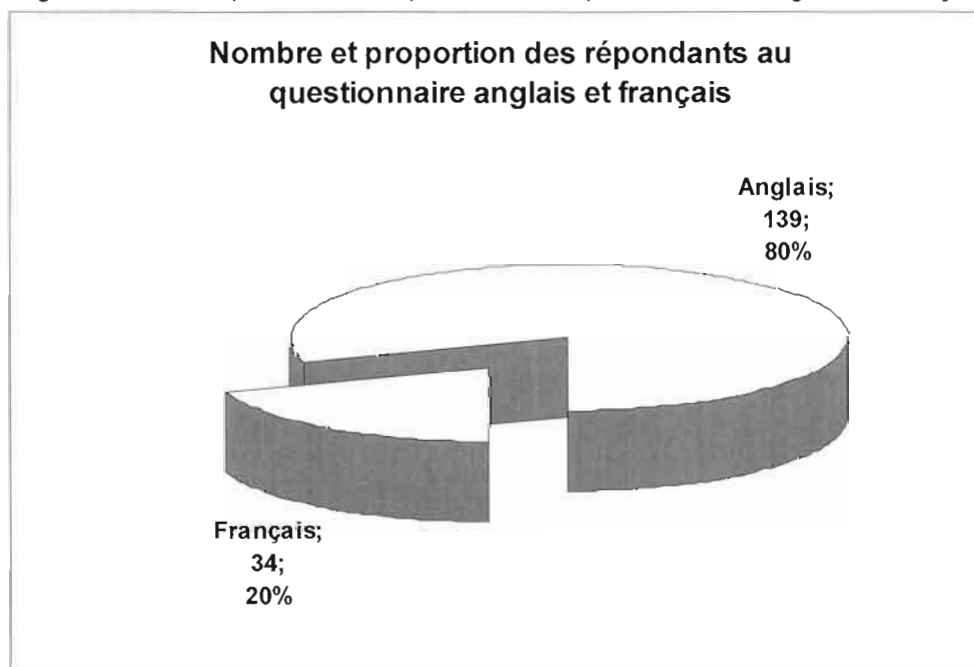


Figure D.14 : Proportion des répondants par groupe de langue

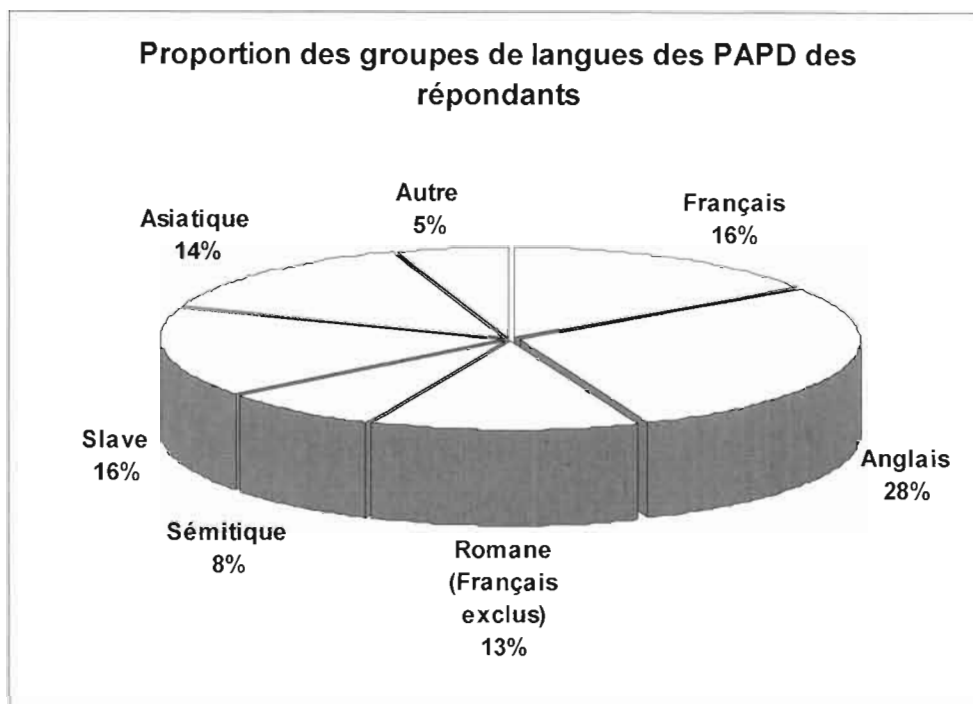


Figure D.15 : Proportion des répondants par classe de statut professionnel

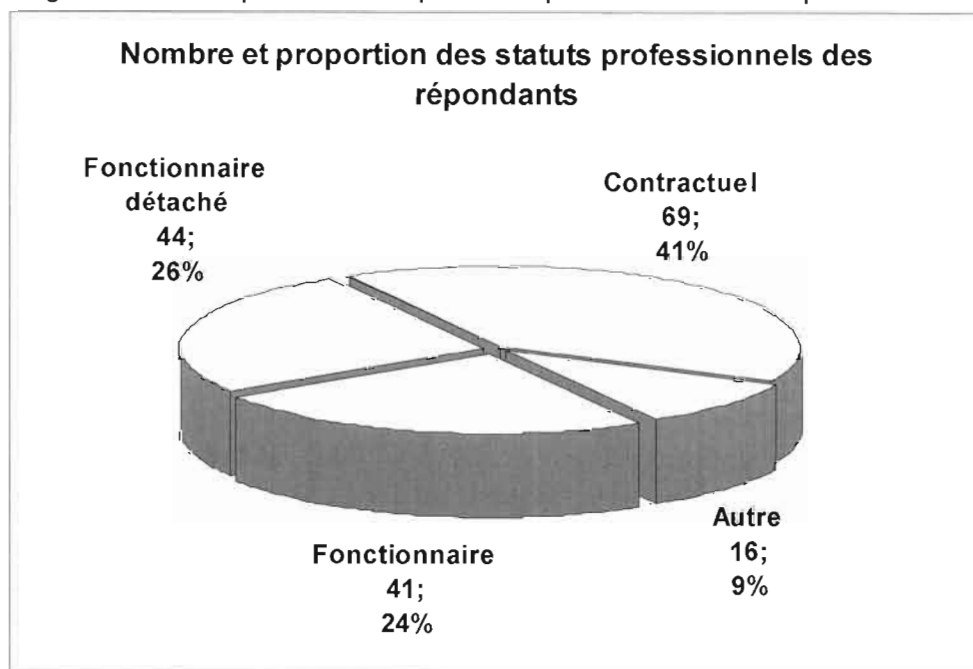


Figure D.16 : Perception du succès des PAPP par secteur d'activité

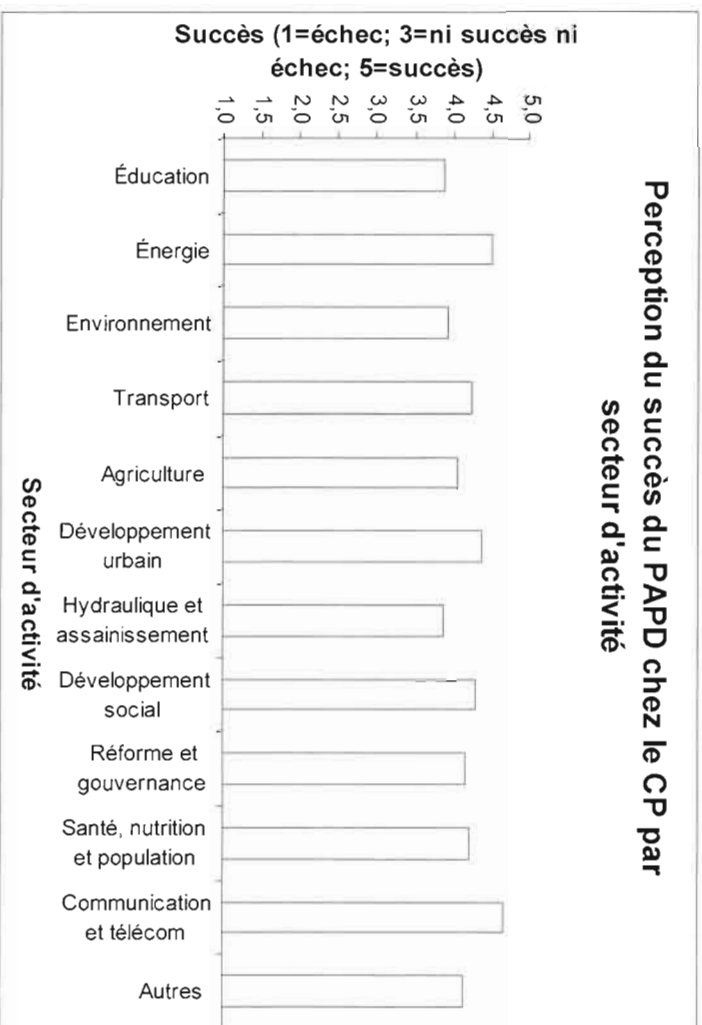


Figure D.17 : Perception du succès des PAPP par continent spécifique

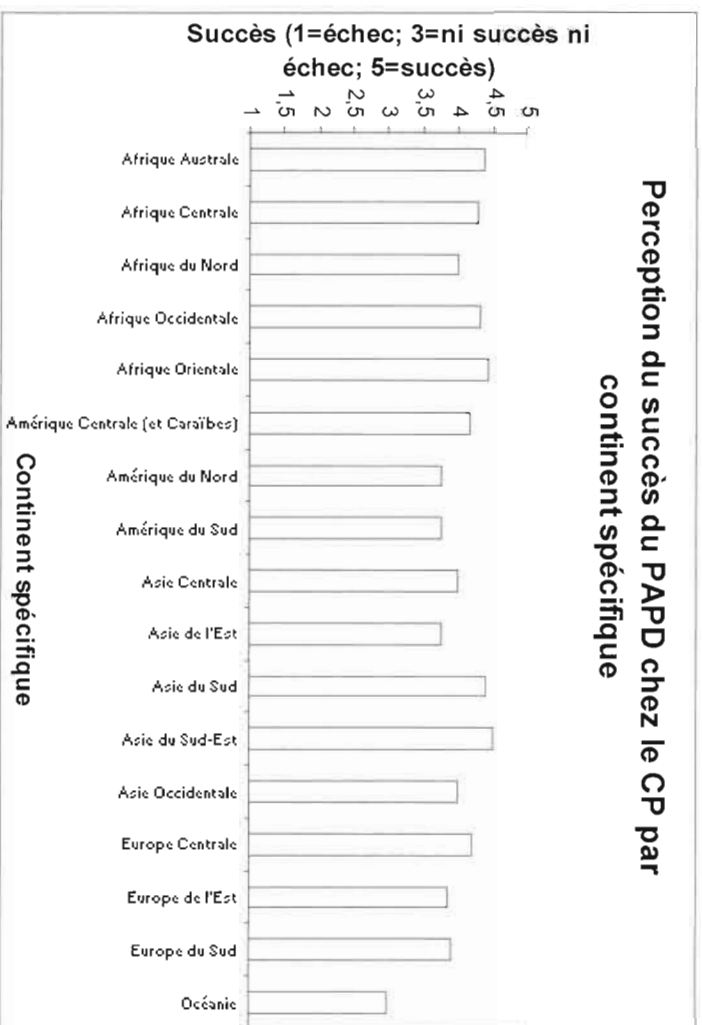


Figure D.18 : Perception du succès des PAPD par genre

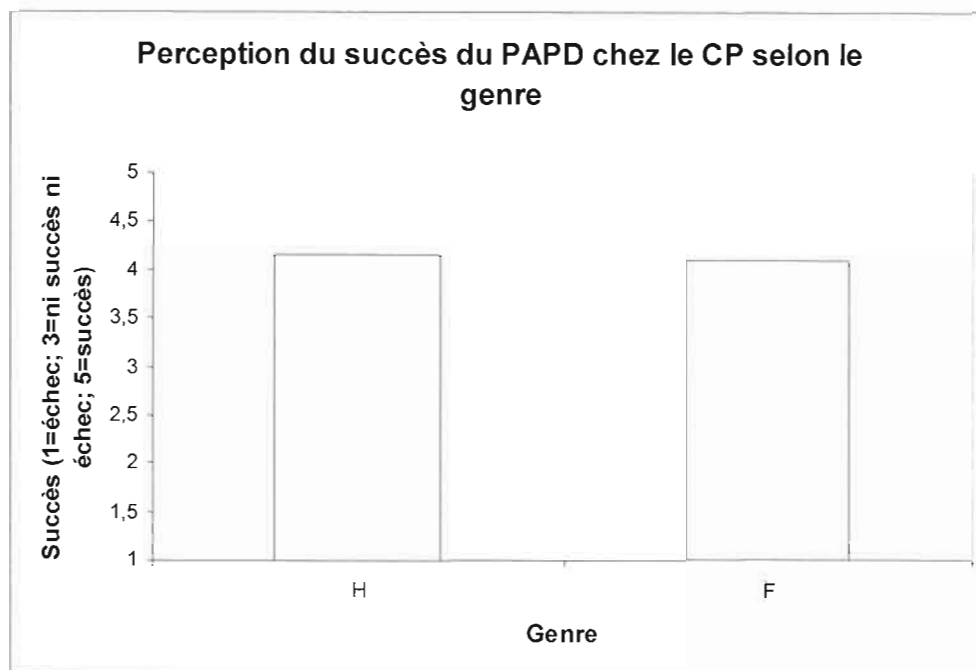


Figure D.19 : Perception du succès des PAPD par groupe d'âge

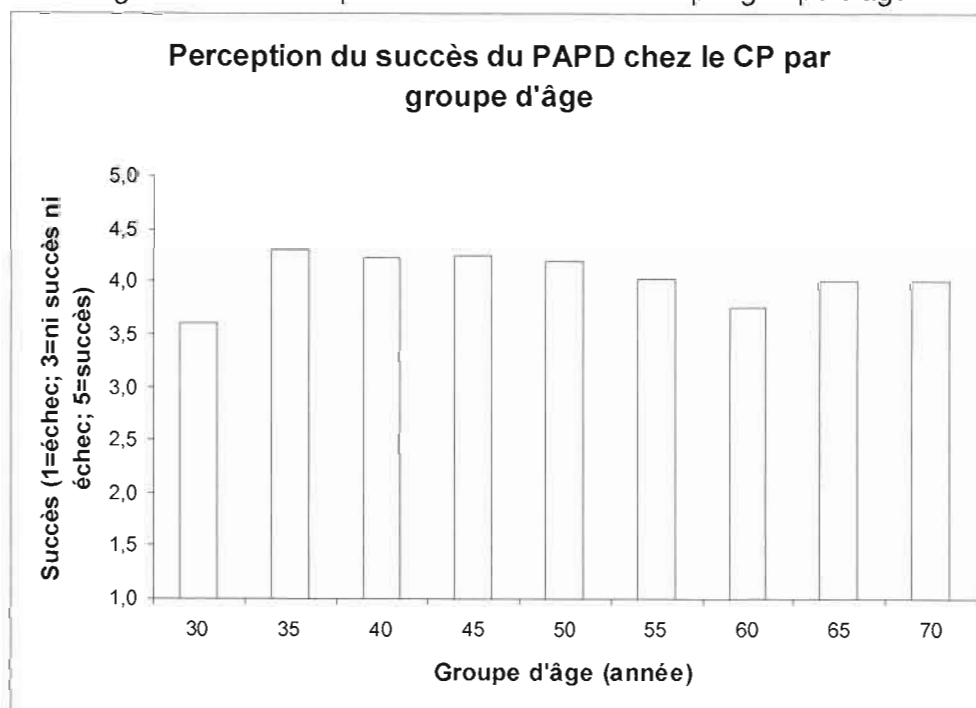


Figure D.20 : Relation entre le budget et la durée des PAPD des répondants
(n = 158)

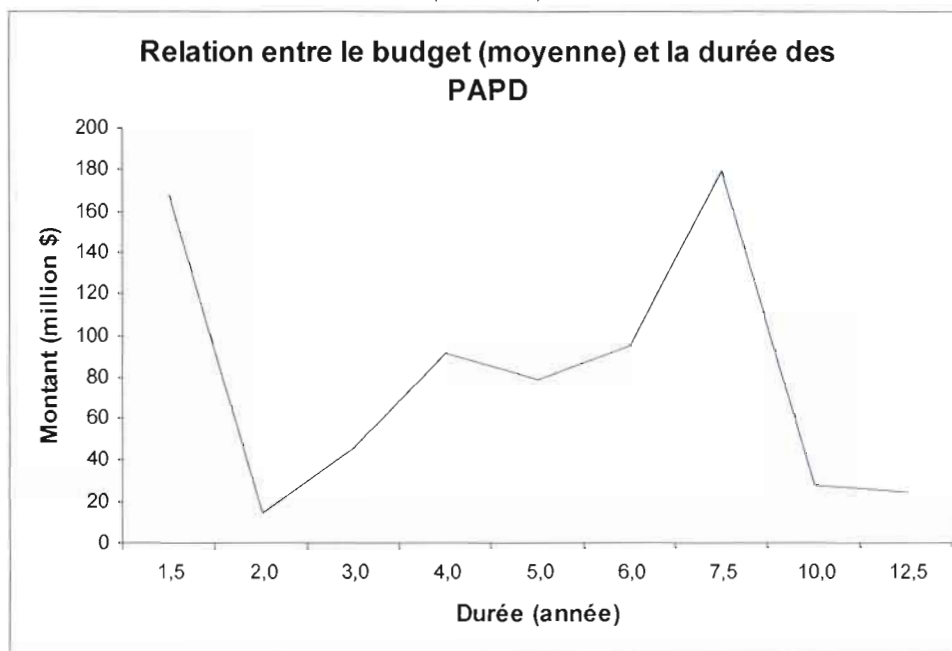


Figure D.21 : Relation entre le budget et la durée des PAPD des répondants
du secteur d'activité « agriculture » (n = 26)

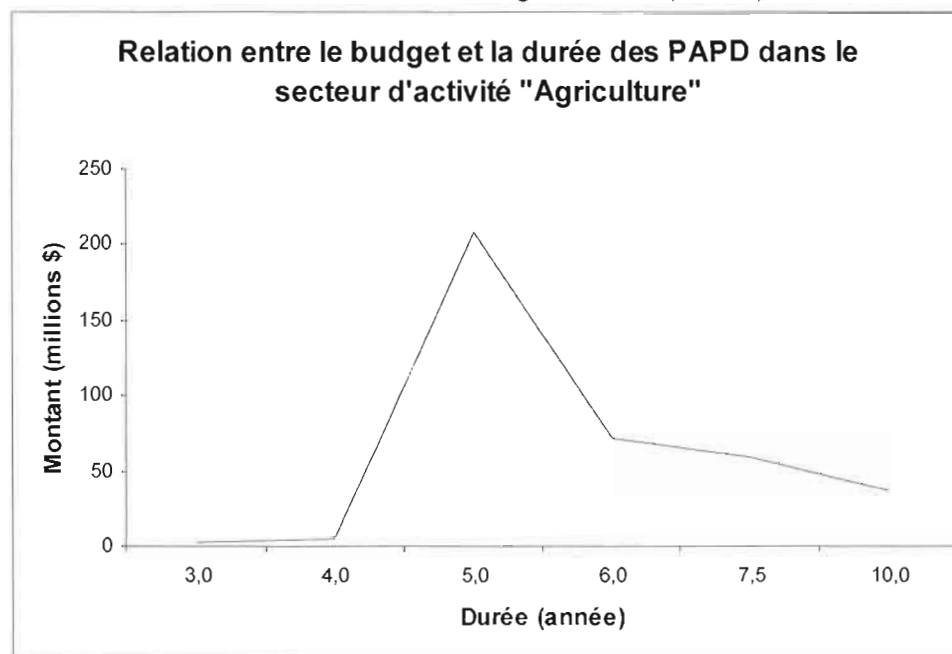
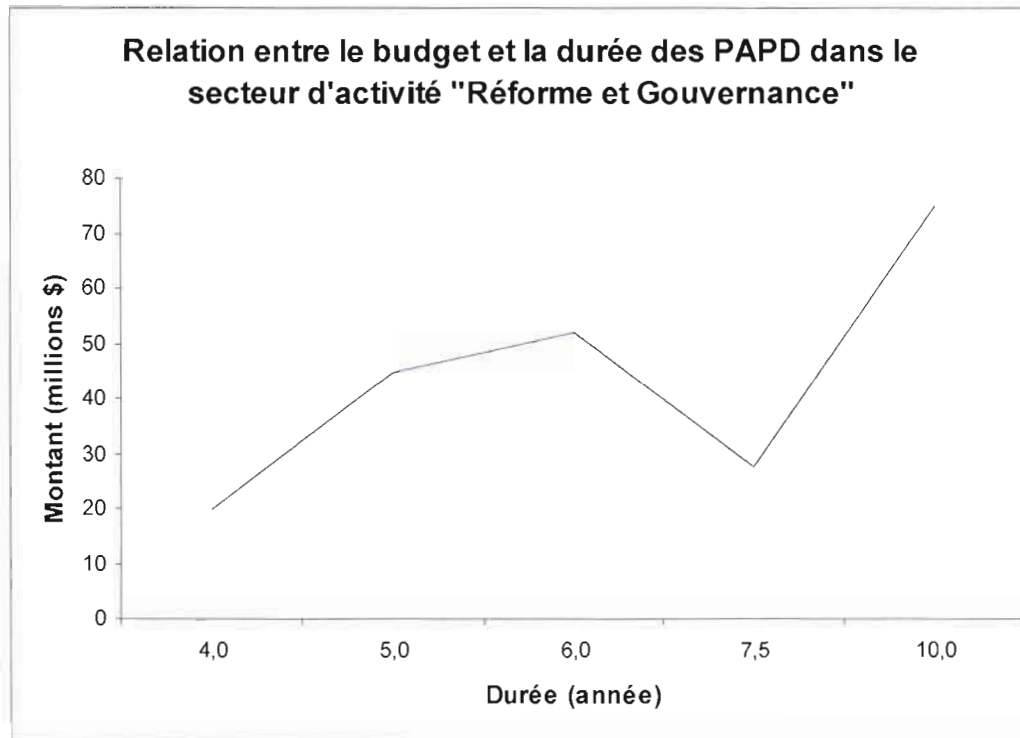


Figure D.22 : Relation entre le budget et la durée des PAPD des répondants du secteur d'activité « réforme et gouvernance » (n = 31)



APPENDICE E

AUTRES TABLEAUX DU CHAPITRE V

(FAISANT RÉFÉRENCE AUX RÉSULTATS DES TABLEAUX 5.15 ET 5.16)

Tableau E.1 :
Coefficients des régressions logistiques multinomiales sur les influences des facteurs contextuels par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD (fait suite au tableau 5.15)

n = 164	SUCCÈS			3 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Dépendantes)								
	B			GESTION			IMPACT			AGENCE		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Mauvaise	Qualité Globale	Ili Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Ili Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Ili Bonne ni Mauvaise
SUSPBM	<u>0,38</u>		<u>-0,17</u>	<u>0,06</u>		<u>-0,18</u>	-0,75		-0,86	<u>-0,41</u>		<u>0,19</u>
MTCHNG	<u>-1,09</u>		<u>0,22</u>	<u>-0,12</u>		<u>0,20</u>	-0,61		-0,38	<u>0,56</u>		<u>-0,51</u>
SHCHNG	<u>-0,60</u>		<u>0,41</u>	<u>0,52</u>		<u>0,32</u>	<u>0,46</u>		<u>-0,29</u>	<u>0,04</u>		<u>0,77</u>
TMCHNG	-0,50		-0,16	-1,31		-0,26	-0,16		0,00	-0,39		-0,51
LITIGE	<u>1,03</u>		<u>-0,08</u>	<u>0,27</u>		<u>-0,91</u>	-0,30		-1,11	-0,99		-1,16
POURSUIT	-1,04		-0,77	-1,00		-0,26	-15,99		-14,96	2,06		1,74
ÉqCHNG	1,30		0,64	0,45		0,63	0,71		0,78	0,20		0,54
DESASTRE	0,07		0,27	0,16		0,55	1,12		1,39	0,88		0,78

Remarque : Les nombres soulignés doublement montrent des incohérences de la direction de l'influence.

Tableau E.2 : Coefficients des régressions logistiques multinomiales sur les influences des construits de risques par rapport au succès et aux critères de succès des PAPD (fait suite au tableau 5.16)

CONSTRUITS DE RISQUES (Variables Indépendantes)	n = 135											
	SUCCÈS			3 CRITÈRES DE SUCCÈS (Variables Dépendantes)								
	B			GESTION			IMPACT			AGENCE		
	Plutôt Échec	Succès Global	Succès Relatif	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise	Mauvaise	Qualité Globale	Hi Bonne ni Mauvaise
EXÉCUTION	0,25		0,09	0,21		0,15	-0,29		-0,23	-1,07		-0,40
PARTICIPATION	-1,74		-0,80	-1,46		-0,43	-0,88		-0,53	-1,36		-0,86
INSTITUTION	<u>0,50</u>		<u>-0,21</u>	0,38		0,35	0,25		0,05	<u>-0,38</u>		<u>0,03</u>
DIPLOMATIE	0,75		0,45	0,53		0,27	0,43		0,22	0,13		0,08
ASSEXP	0,80		0,09	<u>0,05</u>		<u>-0,12</u>	0,19		0,21	0,52		0,05
CLIMPO	-0,44		-0,03	-0,63		-0,13	<u>0,10</u>		<u>-0,17</u>	0,09		0,16

Remarque : Les nombres soulignés doublement montrent des incohérences de la direction de l'influence.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Agence canadienne de Développement international (ACDI). 2007. En ligne: <http://www.acdi-cida.gc.ca/notremission.htm>
- Agence canadienne de Développement international (ACDI). 2007b. En ligne: <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/JUD-112911931-LY2#1>
- Agence internationale de l'énergie. 2004. *Energy security in a dangerous world*. En ligne: <http://www.iea.org/textbase/npsum/WEO2004SUM.pdf>
- Akkermans, H. et K van Helden. 2002. « Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors ». *European Journal of Information Systems*, vol.11, p. 35 – 46.
- Al-Tabtabai, Hashem, et Alex P. Alex. 2000. « Modeling the cost of political risk in international construction project ». *Project Management Journal*, p. 4-12.
- Annan, Kofi. 2005. « Today's threats -- terrorism, poverty -- require reformed UN, collective action, says secretary-general in London address ». Discours fait au Royaume-Uni, 10 février 2005. UN Press Release, SG/SM/9715. En ligne : <http://www.un.org/News/Press/docs/2005/sgsm9715.doc.htm>
- Atkinson, Roger. 1999. « Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria ». *International Journal of Project Management*, vol.17, n° p. 337-342.
- Baccarini David. 1999. « The logical method framework for defining project success ». *Project Management Journal*, vol. 30, n° 4. p. 25 – 32.
- Baccarini, David, et Richard Archer. 2001. « The risk ranking of projects: a methodology ». *International Journal of Project Management*, vol.19, p. 139-145.
- Banque interaméricaine de développement (BlaD). *Project Cycle*. En ligne: <http://www.iadb.org/projects/cycle.cfm?language=en&parid=4#>
- Banque mondiale. 2008. *Request for No Objection*. En ligne : <http://web.worldbank.org/external/wbcat/main?contentMDK=21202660&theSitePK=222993&pagePK=214926&piPK=214932>
- Banque mondiale. 2007. *Cycle de projet*. En ligne: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PROJECTSFRE/0,,contentMDK:20520882~menuPK:2804832~pagePK:41367~piPK:279616~theSitePK:2748750,00.html>

Banque mondiale. 2006. *The World Bank annual report 2006*. En ligne: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/09/20/000160016_20060920092159/Rendered/PDF/373900v10ENGLISH0WBAR0200601PUBLI C1.pdf

Banque mondiale. 2006-b. *Directives passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA*. Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale, Washington. En ligne : <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/ProcGuid-10-06-fv1.doc>

Beidleman, Carl R., Donna Fletcher et David Vesbosky. 1990. « On allocation risk : the essence of project finance ». *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 3, p. 47-55.

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

Bourne, Lynda, et Derek H.T. Walker. 2005. « Visualising and mapping stakeholder influence ». *Management Decision*, vol. 43, n° 5, p. 649-660.

Boutinet, Jean-Pierre. 2005. *Anthropologie du projet*. Paris: Presses universitaires de France, 405 p.

Brilleau, Alain. 2003. *Les indicateurs liés à la mise en œuvre des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP)*. Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement, Ministère des Affaires Étrangères, 82 p.

Brunel, Sylvie. 1987. *Tiers Mondes: controverses et réalités*. Paris: Fondation Libertés sans frontières. 519 p.

Brunel, Sylvie. 1993. *Le gaspillage de l'aide publique*. Paris: Éditions du Seuil, 185 p.

Calciu, Michel et Christophe Benavent. Non datée. « L'analyse discriminante : note pédagogique ». Équipe de recherche en ingénierie des connaissances (ERIC), Paris, Université Lumière Lyon 2, 35 p. En ligne : <http://eric.univ-lyon2.fr/~rbenmessaoud/supports/afd/AFD.pdf>

Canada. Conseil national de recherche. 2005. *Les problématiques mondiales – Énergie*. En ligne : http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/ren/nrc-foresight_15_f.html#_ftn1

Canada. Ministère de l'environnement. 2007. *Qu'est-ce que le Protocole de Kyoto?* En ligne : <http://www.ec.gc.ca/climate/kyoto-f.html>

Canadian Geographic Enterprises. 2004. *Glossaire*. En ligne: <http://www.canadiangeographic.ca/worldmap/cida/glossary.asp?language=FR#letter a>

Cazal, Didier. 2005. « RSE et partie prenantes : quels fondements conceptuels ? » *Les cahiers de la recherche du CLAREE*, Mai 2005, France, Université des Sciences Technologiques de Lille.

Cerdin, Jean-Luc. 2001. *L'expatriation*. Paris : Éditions d'Organisation. 2e édition. 344 p.

Chan, Daniel W. M. et Mohan M. Kumaraswamy. 2002. « Compressing construction durations: lessons learned from Hong Kong building projects ». *International Journal of Project Management*, vol. 20, p.23-35.

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

Chapman, Chris, et Ward Stephen. 2004. « Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects ». *International Journal of Project Management*, vol.22, p. 619-632.

Chen, Shaohua et Martin Ravillon. 2007. « Absolute poverty measures for the developing world, 1981-2004 ». Development Research Group, World Bank. Working paper 4211, 24 p. Disponible en ligne: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2007/04/16/000016406_20070416104010/Rendered/PDF/wps4211.pdf

Cissé, Fatim, Brigitte Lalonde, Frédéric Moisan, Katleen Tessier. Non datée. *Analyse discriminante*. HEC Montréal. En ligne : <http://zonecours.hec.ca/documents/200589.AnalyseDiscriminante.ppt>

Collier, Paul et David Dollar. 1999. « Aid allocation and poverty reduction ». The World Bank Development Research Group. Policy Research Working, Paper 2041.

Condor, Roland et Virginie Hachard. 2007. « Management de projet et entrepreneuriat: pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial ». 5^e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, Le Havre, École de management de Normandie. Disponible en ligne: http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Condor_Hachard.pdf

Conyers, Diana, et Mohan Kaul. 1990. « Strategic issues in development management: learning from successful experience. Part I ». *Public Administration and Development*, vol. 10, p. 127-140.

Cooke-Davies, Terry. 2002. « The "real" success factors on projects ». *International Journal of Project Management*, vol. 20, p. 185 – 190.

Cusworth, John W., et Tom R. Franks. 1993. *Managing projects in developing countries*. New York: Longman Scientific and Technical, 236 p.

Darmon, René, Michel Laroche, K. L. McGown et Jack Nantel. 1991. *Les fondements de la recherche commerciale*. Montréal : Édition Gaëtan Morin. 498 p.

- Datta, Sumit, et S.K. Mukherjee. 2001. « Developing a risk management matrix for effective project planning : an empirical study ». *Project Management Journal*, vol.32, n° 2, p. 45-57.
- Deaton, Angus, Abhijit Banerjee, Nora Lustig, Ken Rogoff et Edward Hsu. 2006. « An evaluation of World Bank Research 1998-2005 », 165 p. En ligne : <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1109362238001/726454-1164121166494/RESEARCH-EVALUATION-2006-Main-Report.pdf>
- Desjardins, Julie. 2007. « L'analyse de régression logistique ». *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, vol.1, n°1, p.35 – 41. Disponible en ligne: <http://www.tqmp.org/doc/vol1-1/p35.pdf>
- DeVellis, Robert F. 1991. *Scale Development: Theory and Application*. T.26 de Applied Social Research Methods Series. Californie: Sage, 121 p.
- Développement international Desjardins (DID). 1996. *Modèle d'évaluation du risque pour les projets de Développement international Desjardins / par Pierre Larocque avec la collab. de Anne Gaboury*. Cahier n° 8. Développement international Desjardins Lévis, 15 p.
- Dia, Mamadou. 1991. « Development and cultural values in Sub-Saharan Africa ». *Finance & Development*; vol. 28, n°4, p 10 - 13
- Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2002-a. *Les dimensions du succès des projets d'aide internationale: la perception des coordonnateurs de projet en Afrique*. Document de travail 02-2002, Centre de recherche en gestion, Montréal, Université du Québec à Montréal, 25 p.
- Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2002-b. *Succès des projets d'aide internationale, confiance et communication: une perspective africaine*. Document de travail 22-2002, Centre de recherche en gestion, Montréal, Université du Québec à Montréal, 38 p.
- Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2004. « The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators ». *International Journal of Project Management*, n° 22, p. 19-31.
- Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2005. « The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. International » *Journal of Project Management*, n° 23, p. 237-252.
- Doh, Jonathan P. et Ravi Ramamurti. 2003. « Reassessing risk in developing country infrastructure ». *Long Range Planning*, vol. 36, p. 337-353.
- Durand, Claire. 2005. *L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité : note de cours et exemples*. Université de Montréal, département de sociologie. 30 p. Disponible en ligne : <http://www.mapageweb.umontreal.ca/durandc/Enseignement/MethodesQuantitatives/FACTEUR9.pdf>

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

Easterly, William. 2006. « Dismal science ». *The Wall Street Journal Online*. En ligne: http://online.wsj.com/article/SB116355956112023480.html?mod=opinion_main_commentaries

Easterly, William. 2007. *In*. Entrevue dirigée par Pablo Pardo. « Visiones antagónicas sobre la ayuda al desarrollo ». *Journal El Mundo* (Madrid), 25 mai 2007. En ligne: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/05/25/economia/1180106731.html>

Freeman, R. Edward et David L. Reed. 1983. « Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance ». *California Management Review*, vol. XXV, no.3, p. 88 – 109.

Fujikura, Ryo et Mikiyasu Nakayama. 2003. « Perception gaps among stakeholders regarding the WCD Guidelines ». *International Environmental Agreements : Politics, Law and Economics*, vol. 3, n° 1, p. 43 – 57.

Gabas, Jean-Jacques. 2002. *Nord-Sud : l'impossible coopération?* Paris : Presses de sciences po. 115 p.

Garel, Gilles. 2003. « Pour une histoire de la gestion de projet ». *Gérer et Comprendre*, n° 74, p. 77 – 89.

Gauthey, Franck, Indrei Ratiu, Irene Rodgers et Dominique Xardel. 1988. *Leaders sans frontières: le défi des différences*. Paris : McGraw-Hill. 175p.

Gélinas, Jacques B. 1994. *Et si le Tiers Monde s'autofinçait: de l'endettement à l'épargne*. Montréal: Les Éditions Écosociété, 238 p.

Gilles, Claude. 2004. *Cambodgiens, Laotiens et Vietnamiens de France: regard sur leur intégration*. Paris : L'Harmattan, 142 p.

Gupta, Jyoti, et Sravat Anil. 1998. « Development and project financing of private power projects in developing countries: a case study of India ». *International Journal of Management*, vol. 16, n° 2, p. 99-105.

Hofstede, Geert H. 1994. *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales / Geert Hofstede ; trad. par Marie Waquet*. Paris : Éditions d'Organisation, 351 p.

Jaafari, Ali. 2001. « Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift ». *International Journal of Project Management*, vol. 19, p. 89-101.

Kaule, Inge. 2002. *In*. Entrevue dirigée par John Eberlee. « Les biens collectifs mondiaux et l'avenir de la coopération internationale ». *Explore en ligne*, Centre de

recherches pour le développement international (CRDI), Édition du 18 mai 2000. En ligne : http://www.idrc.ca/fr/ev-5290-201-1-DO_TOPIC.html

Kealey, Daniel J., David R. Protheroe, Doug MacDonald et Thomas Vulpe. 2005. « Re-examining the role of training in contributing to international project success: a literature review and an outline of a new model training program ». *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 29 (2005). p. 289 – 316.

Koehn, Enno et Ranjit K. Tandoor. 2004. « Construction and corruption in developing regions ». *AACE International Transactions*, p. IN71

Kotler, Philip. Pierre Filiatrault et Ronald Turner. 1994. *Le management du marketing*. 2^e édition. Boucherville (Qué.) : Gaëtan Morin Éditeur. 875 p.

Kujawski, Edouard. 2002. « Selection of technical risk responses for efficient contingencies ». *Systems Engineering*, vol. 5, n^o 3, p. 194-212.

Kumaraswamy, M. M. et X. Q. Zhang. 2001. « Governmental role in BOT-led infrastructure development ». *International Journal of Project Management*, vol. 19, p. 195 – 205.

L'Observateur de l'OCDE. 2006. « L'aide au développement stagne ». n^o258/259. En ligne: http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/1656/En_bref_-_D%E9cembre_2006.html#L'aide

Larochelle, Armel. 1993. *Pi=3*. Québec: Éditions Gravitation. 156 p.

Ika, Lavagnon A. 2004. « La recherche sur le succès des projets : une analyse critique ». *Document inédit UQAM*, p. 1-17.

Ika, Lavagnon A. 2005. « La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective ». *Perspective Afrique*, vol. 1, n^o 2, p. 128-153. Disponible en ligne : http://www.perspaf.org/fileadmin/Articles/Volume1/Numero2/PA_Vol1_No2_pp.128-153.pdf

Le Moal, Ludovic. 2002. « L'analyse discriminante sous SPSS ». *Équipe de recherche en ingénierie des connaissances (ERIC)*, Paris, Université Lumière Lyon 2. En ligne : http://eric.univ-lyon2.fr/~rbenmessaoud/supports/afd/guide_spss.pdf

Le Nouvel Observateur. 2007. En ligne: <http://saucrates.blogs.nouvelobs.com/archive/2007/04/26/th%C3%A9ories-du-d%C3%A9veloppement.html>

Leach, William D., Neil W. Pelkey et Paul A. Sabatier. 2002. « Stakeholder partnerships as collaborative policymaking: evaluation criteria applied to watershed management in California and Washington ». *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 21, n^o 4, p. 645 – 670.

Legouté, Jean Ronald. 2001. Définir le développement : historique et dimensions d'un concept plurivoque. Groupe de recherche sur l'intégration continentale, Cahiers de recherche, vol. 1, n° 1. 43 p.

Legrand, Pascal et Denis Bories. 2007. « Le choix des variables explicatives dans les modèles de régression logistique ». *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. En ligne : <http://www.strategie-aims.com/actesateliers/RegQuanti07/Legrand.pdf>

Lim, C S, et M Zain Mohamed. 1999. « Criteria of project success: an exploratory re-examination ». *International Journal of Project Management*, vol. 7, n° 4, p. 243-248.

Liu, A.M.M. and Walker, A. 1998. « Evaluation of project outcomes ». *Construction Management and Economics*. vol.16. p. 209-219.

Macgill, S.M., et Y.L. Siu. 2005. « A new paradigm for risk analysis ». *Futures*, vol.37, p. 1105 - 1131.

Magro, Wayne S., et William T. Kellow. 2004. « Risk management in IT implementation: a human factor ». *AACE International Transactions*, p. R121.

Marleyn, Oscar, 2002. « Empowerment et apprentissage social au sein de la société civile ». ATOL-South Research : Concept d'empowerment fr. En ligne : <http://www.atol.be/docs/publ/MV%20seminaire%20internat%20Empowerment%20contribution%20apprentissage%20social.pdf>

Meredith, Jack R. et Samuel J. Mantel, jr. 2003. *Project management: a managerial approach*, 5^e éd. New York: John Wiley and Sons, 690 p.

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

Moreau, Franck *et al.*, 2002. *Comprendre et gérer les risques*, Paris : Éditions d'Organisation, 222 p.

Muriithi, Ndiritu, et Lynn Crawford. 2003. « Approaches to project management in Africa: implications for international development projects ». *International Journal of Project Management*, vol. 21, p. 309-319.

Naudet, Jean-David. 1999. *Trouver des problèmes aux solutions : vingt ans d'aide au Sahel*. Club du Sahel. OCDE. 341 p.

Noël, Guy. 1996. *Le développement international et la gestion de projet*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. Organisations en changement. 302 p.

OCDE. 2006. *Données finales sur l'aide publique au développement (APD) pour 2005*. En ligne: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/11/37801242.pdf>

- OECD. 2005. *Tracks tsunami aid*. En ligne:
http://www.oecd.org/document/38/0,2340,fr_2649_34485_35818278_1_1_1_1,00.html
- OCDE. 2002. *Manuel de Frascati : méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental*. Paris : Service des Publications de l'OCDE. 292 p.
- Olsen, Trond, et Petter Osmundsen. 2005. « Sharing of endogenous risk in construction ». *Journal of Economic behaviour and Organization*, vol.58, p.511-526.
- O'Shaughnessy, Wilson. 1992. *La faisabilité de projet: Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières (Qué.): Les Éditions SMG, 214 p.
- Parr, Ian. 1997. « A realistic approach to risk ». *AACE International Transaction*, p.77.
- Pérouse de Montclos, Marc A. 2005. « La face cachée de l'aide internationale ». *Revue Politique Internationale*, n° 107. En ligne :
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Revue_des_revues_200_1002D0.pdf
- Piney, Crispin. 2003. « Applying utility theory to risk management ». *Project Management Journal*, vol. 34, n°3, p.26-31.
- Pinto, Jeffrey K. 2000. « Understanding the role of politics in successful project management ». *International Journal of Project Management*, n°18, p.85-91.
- Project Management Institute (PMI). 2000. *Guide référentiel des connaissances en gestion de projet - Guide PMBOK*, Pennsylvanie: Project Management Institute Publications. 219 p.
- Poulin, Yves. 1999. *La gestion de projet : Introduction*. L'informateur; les cahiers didactiques en management public. École National d'Administration Publique (ENAP), Université du Québec. En ligne :
<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/outils/informateur/gestion-projet/theme1.htm>
- Rao, Vijayendra, et Michel Woolcock. 2007. « Disciplinary monopolies in development research: a response to the research evaluation process », World Bank. En ligne:
<http://siteresources.worldbank.org/INTPOVRES/Resources/DisciplinaryMonopoly.pdf?resourceurlname=DisciplinaryMonopoly.pdf>
- Rondinelli, Dennis A. 1983. « Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement ». *Public Administration and Development*, vol.3, p.307-327.
- Sachs, Jeffrey D. 2006. The social welfare state, beyond ideology. *Scientific American Magazine*. En ligne:

<http://www.sciam.com/article.cfm?articleID=000AF3D5-6DC9-152E-A9F183414B7F0000>

Sachs, Jeffrey D. 2005. *In*. Entrevue dirigée par Onnesha Roychoudhuri. « The end of poverty: an interview with Jeffrey Sachs ». *Mother Jones*, 6 mai 2005. En ligne: http://www.Motherjones.com/news/qa/2005/05/jeffrey_sachs.html

Sachs, Jeffrey D. *In*. Entrevue dirigée par Pablo Pardo. « El periodo de Wolfowitz al frente del Banco mundial ha sido una debacle ». *Journal El Mundo* (Madrid), 25 mai 2007. En ligne: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/05/25/economia/1180092805.html>

Savaria, Jules. 2007. *In*. Entrevue dirigée par Dominique Forget. « Un ambassadeur en résidence à l'UQAM ». *Journal L'UQAM* (Montréal), 19 mars 2007, vol. XXXIII, no.13. En ligne: <http://www.journal.uqam.ca/archives/2006-2007/3313.htm>

Slevin, Dennis, David I. Cleland et Jeffrey K. Pinto. 2002. *The frontiers of project management research*, Pennsylvanie: Project Management Institute, 503 p.

Smith, Kevin, Christopher Barret, et Paul Box. 2000. « Participatory Risk Mapping for Targeting Research and Assistance : With and Example from East African Pastoralist », *World Development*, vol.28, n^o.11, p.1945-1959.

Sogge, David. 2003. *Les mirages de l'aide internationale : quand le calcul l'emporte sur la solidarité*. Paris : Éditions de l'Atelier; Montréal : Éditions Écosociété. 330 p.

Stollery, Peter A. 2007. *Surmonter 40 ans d'échec : nouvelle feuille de route pour l'Afrique subsaharienne*, Le comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international, Sénat Canada. En ligne : <http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/com-f/fore-f/rep-f/repafribfeb07-f.pdf>

The Standish Group International. 1999. *Chaos: a recipe for success*. En ligne: http://www4.in.tum.de/lehre/vorlesungen/sw/SS2004/files/1999_Standish_Chaos.pdf

The Standish Group International. 2001. *Extreme chaos*. En ligne: <http://www.smallfootprint.com/Portals/0/Standish%20Group%20-%20Extreme%20Chaos%202001.pdf>

Université du Québec à Rimouski. 2007. *La gestion de projets s'étend aussi dans le domaine public*. En ligne: <http://www.uqar.qc.ca/uqar-info/01mai2006/Gestiondeprojetspublics.asp>

Verna, Gérard. 1989. *Exporter et Réaliser des Projets*. Québec: Fisher presses, 294 p.

Véron, Jean-Bernard. 2004. « La délicate, mais indispensable implication de l'aide dans les conflits ». *Afrique Contemporaine*, Printemps 2004, p.51-64

Vignola, Éric. 2004. « Réflexions sur le rôle et les compétences du chargé de projet au gouvernement du Québec ». *Centre d'expertise de grands organismes*, Réseau

d'échange sur la gestion de projet, Juillet 2004. En ligne :
http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/cego/app/DocRepository/1/Rapports_recherche/Charge_de_projet.pdf

Waxin, Marie-France. « L'adaptation des cadres expatriés en Inde : ses déterminants et l'effet de la culture d'origine ». Thèse de Doctorat, IAE Aix-en-Provence, France. 2000.

Wideman, R. Max. 2004. « The role of the project life cycle (life span) in project Management ». *AEW Services*, Vancouver. En ligne:
<http://www.maxwideman.com/papers/plc-models/plc-models.pdf>

Wideman, R. Max. 2003. « Modeling project management ». *AEW Services, Vancouver*. En ligne: <http://www.maxwideman.com/papers/pm-models/pm-models.pdf>

Wideman, R. Max. 2002. « Project management issues and considerations ». *AEW Services, Vancouver*. En ligne:
<http://www.maxwideman.com/issacons3/iac1379/sld001.htm>

Woodward, Charles P. et Kartar Singh, PE. 1996. « Managing risk on global projects ». *Transactions of AACE International*, p.INT11.

Youker, Robert. 1999. « Managing international development projects-lessons learned ». *Project Management Journal*, juin 1999, vol.30; n°2, p.6 -7.

Sites Internet :

Association internationale de développement (AID). En ligne: www.worldbank.org/ida

Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI). En ligne:
www.miga.org

Affaires étrangères Canada. En ligne: <http://www.humansecurity.gc.ca>

Banque mondiale (BM). En ligne: www.worldbank.org

Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD). En ligne:
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/EXTIBRD/0,,menuPK:3046081~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:3046012,00.html>

Banque interaméricaine de développement (BlaD). En ligne: www.iadb.org

Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). En ligne:
www.berd.org

- Banque asiatique de développement (BAsD). En ligne: www.adb.org
- Banque africaine de développement (BAfD). En ligne: www.afdb.org
- Biographie de William Easterly. En ligne :
<http://www.nyu.edu/fas/institute/dri/Easterly/bio.htm>
- Centre international de règlement des différends (CIRDI). En ligne:
www.worldbank.org/icsid
- Co-développement. En ligne: <http://www.co-developpement.org>
- Comité d'aide au développement de l'OCDE. En ligne: www.oecd.org/cad
- Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).
En ligne: http://unfccc.int/portal_francophone/items/3072.php
- Développement international Desjardins. En ligne: <http://www.did.qc.ca>
- Ernst and Young. En ligne:
http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Global_Risk_Home
- Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). En ligne: www.ifad.org
- Fonds Monétaire International (FMI). En ligne: www.imf.org
- Geert Hofstede. En ligne: <http://www.geert-hofstede.com>
- Innovation et Information. *Les 4P du marketing mix (KOTLER)*. En ligne:
http://erwan.neau.free.fr/Toolbox/4P_du_marketing_mix.htm
- International Energy Agency. *Energy Security in a Dangerous World*. En ligne:
<http://www.iea.org/textbase/npsum/WEO2004SUM.pdf>
- IT Projects International. *Project life cycle*. En ligne <http://www.itprojects-int.com/recruitment/MPMM%20Product.html>
- La Documentation Française. 2007. *Théories de Développement*. En ligne :
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/revues-collections/problemes-economiques/theories/theoriesdevelop.shtml>
- Les Prix Nobels de la Paix. En ligne: www.nobel-paix.ch
- Management Project. 2007. En ligne: <http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article183&artsuite=2>
- Nation Master. 2007. En ligne: http://www.nationmaster.com/graph/peo_pop_in_201-people-population-in-2015
- Nations Unies. *Centre de nouvelles*. En ligne:
<http://www.un.org/News/Press/docs/2005/sgsm9715.doc.htm>
- Nobel Prize. En ligne: www.nobelprize.org

Office québécois de la langue française. *Le grand dictionnaire*. En ligne:
<http://www.granddictionnaire.com>

Perspective Monde. En ligne:
<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMListeConflits?type=IW>

Routard. En ligne: http://www.routard.com/guide_dossier/id_dp/5/num_page/3.htm

Project Management Institute (PMI). En ligne: <http://www.pmi.org/Pages/default.asp>

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). En ligne:
www.undp.org

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE):
<http://www.oecd.org>

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). 2007. En ligne: www.fao.org

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). 2007. En ligne: www.unido.org

Société financière internationale (SFI). En ligne: www.ifc.org

The Tearfund International Learning Zone. En ligne:
<http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/French/Advocacy/ADVKIT1FPartA5.pdf>

Wikipedia. En ligne : www.wikipedia.org

http://fr.wikipedia.org/wiki/Client_%28%C3%A9conomie%29

http://fr.wikipedia.org/wiki/Image:Einstein_Szilard_p1.jpg

http://fr.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Sachs

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Recherche-action>

Remarque : Toutes les références Internet sont accessibles en ce 2008-02-21.