

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROCESSUS DE CONCEPTION – IDENTIFICATION DES BESOINS DANS LES
PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL. ÉTUDE DE CAS D'UN
PROJET D'ÉDUCATION POUR L'EMPLOI EN COLOMBIE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

LUIS HERNANDO SÁNCHEZ

JANVIER 2021

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.07-2011). 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.»

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I MISE EN CONTEXTE.....	5
1.1 Le PDI et la phase de conception.....	5
1.2 L'importance de la phase de conception dans les PDI.....	8
CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE.....	11
2.1 La conception dans les méthodologies de GP	11
2.1.1 La conception dans les standards de GP	12
2.1.2 Les méthodologies de GP dans les PDI	16
2.2 La conception du projet comme FCS.....	20
2.3 La construction des relations entre les acteurs.....	23
2.3.1 La construction des objectifs et la relation Nord-Sud	23
2.3.2 La construction des relations dans un réseau global et un réseau local ...	24
CHAPITRE III APPROCHE MÉTHODOLOGIE	28
3.1 La justification épistémologique de la recherche	29
3.2 Le Projet EPE Andes-Col	30
3.3 La démarche de l'ANT pour identifier le réseau global et le réseau local.....	31

3.4	Les démarches méthodologiques de la recherche	32
3.5	Les entrevues et l'analyse dans la démarche méthodologique.....	33
3.6	Le corpus de données	35
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES DONNÉES		40
4.1	L'analyse de données	40
4.1.1	Les concepts de base	40
4.1.2	L'identification du réseau global et du réseau local	41
4.2	La chronologie et l'analyse du Projet EPE Andes-Col	43
4.3	Le fonctionnement des réseaux	51
4.4	La dynamique des acteurs au niveau stratégique, tactique et opérationnel.....	53
4.4.1	L'analyse du réseau global au niveau stratégique.....	54
4.4.2	L'analyse du réseau local au niveau tactique.....	56
4.4.3	L'analyse du réseau local au niveau opérationnel	57
CONCLUSION.....		61
ANNEXE A. GUIDE D'ENTREVUE.....		66
ANNEXE B. DÉCONSTRUCTION ENTREVUE CSL.....		68
BIBLIOGRAPHIE		77

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 <i>General and information systems PM life cycle models in the literature (Cha, Newman & Winch, 2017, p.28)</i>	13
2.2 <i>'MOP' – 'the management of projects – compared with PMBOK Guide (Morris, 2013, p.62)</i>	15
2.3 Cinq études de FCS (Morris 2013, p.59).....	21
2.4 Schéma synthèse des concepts de base	27
4.1 Chronologie du Projet EPE Andes en Colombie.....	50
4.2 Réseau global et local du Projet EPE Andes en Colombie.....	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Entrevues	36
3.2 Documents de contexte.....	37
4.1 Termes reliés	41
4.2 Concepts clé.....	42
4.3 Catégories de concepts	43

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACIC	Agence de coopération internationale canadienne
ACCC	Association Canadienne des Collèges Communautaires
AMC	Affaires mondiales Canada
ANT	<i>Actor Network Theory</i>
AOD	Aide officielle au développement
AST	Analyse de la situation de travail
CICan	Collèges et instituts Canada
CFR	Centre de Formation Régional
CIMBT	Centre International Minier Benjamin Teplizki
CSL	Cégep Saint-Laurent
DI	Développement international
EPE Andes	Éducation pour l'emploi Andes
FCS	Facteurs critiques de succès
FTP	Formation technique professionnelle
GAR	Gestion axée sur les résultats
GP	Gestion de projet
IFECTC	Institut Fédéral d'Éducation, Sciences et Technologie de Ceará
IFTP	Institutions de formation technique et professionnelle

NA-SB	Nord de l'Antioquia et Sud du Bolívar
NPD	<i>New public management</i>
ODS	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
PDI	Projets de développement international
PIP	Plan d'implantation du projet
PMI	<i>Project Management Institut</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMD Pro1	<i>Project Management for Development Professionals</i>
PM4NGO	<i>Project Management for Non-Governmental Organizations</i>
SENA	Service National d'Apprentissage
UPA	Unité de production agricole

RÉSUMÉ ET MOTS CLÉS

Les projets de développement international (PDI) sont des initiatives qui cherchent à promouvoir le développement par le moyen de la coopération entre pays du Nord et du Sud. Pour cette recherche, nous avons fait une étude de cas sur le Projet Éducation pour l'Emploi Andes en Colombie (EPE Andes-Col), qui cherche à améliorer les conditions de vie des jeunes d'une région minière en Colombie par la création de programmes de formation technique et professionnelle (FTP) axés sur les compétences. La conception du projet est une phase clé pour le succès du projet. En effet, dans un PDI plusieurs acteurs, avec leurs propres finalités et objectifs stratégiques, cherchent à mettre en place une initiative commune. Ainsi, l'identification des besoins et la détermination des objectifs du PDI devient un enjeu dès la conception du projet.

Pour comprendre la dynamique du processus de conception, on doit tenir compte de la relation qui se construit dans le cadre institutionnel de l'aide publique au développement (APD). Il s'agit d'une construction collective, dans laquelle les solutions ne peuvent pas être imposées sous risque d'arriver à des résultats superficiels. Pour représenter cette dynamique, nous avons utilisé l'approche de l'*Actor Network Theory (ANT)*, qui nous a permis d'identifier un réseau global, dans lequel se trouvent les ressources nécessaires à la mise en place du projet, et un réseau local, qui se constitue comme le point de passage des ressources pour atteindre les objectifs du projet. C'est dans cet espace/temps que la relation entre les différents acteurs doit se construire pour mettre en place la conception du projet. Cette perspective nous permet de comprendre les dynamiques qui ont permis d'identifier les besoins, et, comment et pourquoi les acteurs apportent une certaine réponse à ces problématiques. C'est ainsi qu'on cherche à répondre à notre question de recherche, à savoir, quelle est la dynamique des acteurs dans l'identification des besoins et la détermination des objectifs communs lors de la conception d'un PDI ?

Mots clés : Conception (front-end), identification des besoins, éducation technique professionnelle, projet de développement international, partenariat

INTRODUCTION

Les projets de développement international (PDI) ont pour objet de livrer un produit ou un service correspondant aux besoins d'une population souvent marginalisée sociale, politique et économiquement, dans des régions où l'État et le marché ne le font pas. Il s'agit des initiatives complexes en raison du contexte Nord-Sud, des objectifs qu'ils poursuivent et de la diversité d'acteurs impliqués (Ika & Donnelly, 2016).

ID projects exist in contexts that are plagued with a multitude of political, legal, cultural, technical, organizational, social, economic, and environmental challenges. These include institutional issues such as corruption, capacity building setbacks, recurrent costs of projects, lack of political support, and lack of implementation capacity. In addition, an overemphasis on visible and rapid results (over long term sustainable results) on the part of donors and political stakeholders contributes to the problems ID projects face in achieving meaningful outcomes (Ika & Donnelly, 2016, p.46).

En effet, le développement international (DI) se caractérise par des relations structurelles de pouvoir historiquement asymétriques qui imposent des négociations sur les ressources, les objectifs, et, même, les perspectives de développement (Navarro-Flores, 2009). La finalité des PDI est de contribuer à la réduction de la pauvreté et de promouvoir le développement local, c'est-à-dire, des objectifs relativement intangibles (Ika & Hodson, 2014). En plus, il s'agit des objectifs qui correspondent à des politiques publiques des gouvernements du Nord et du Sud, qui ne sont pas nécessairement alignées entre elles ou avec les besoins des populations bénéficiaires (Navarro-Flores, 2011).

Dans une perspective plus opérationnelle, les projets sont définis comme des outils de gestion stratégique puisqu'ils contribuent à la réalisation des finalités des organisations participantes (Buttrick & Chanson, 2009, p.49). Comme outil de développement, les

PDI contribuent à l'atteinte des objectifs des organisations participantes, grâce à la collaboration, la négociation et le compromis mutuel. Les PDI sont ainsi considérés au centre de la construction des relations de partenariat (Navarro-Flores, 2009). Il s'agit d'une relation asymétrique, puisque les acteurs du Nord détiennent les ressources, tandis que ceux du Sud ont la capacité sur le terrain et la légitimité de leurs interventions. Certes, la participation des tous les acteurs impliqués dans le PDI, ou au moins la plupart, contribue à la construction d'une relation basée sur la négociation des intérêts, la complémentarité de perspectives et le désir d'atteindre des objectifs communs de long terme (Navarro-Flores, 2009).

Paradoxalement, Samset & Volden (2016) soulignent que le manque d'objectifs partagés et alignés était l'un des plus grands problèmes de la gestion des PDI. De cette manière, nous nous sommes demandé comment les acteurs identifient les besoins, et comment ils font pour déterminer des objectifs communs. Ces questions doivent être posées dans la phase de conception du projet, le moment dans lequel les besoins doivent être définis par les acteurs participants et les objectifs sont proposés comme des réponses aux problématiques retrouvées. C'est ainsi que nous sommes arrivés à notre question de recherche, à savoir, quelle est la dynamique des acteurs dans l'identification des besoins et la détermination des objectifs communs lors de la conception d'un PDI ? Nous parlons de la dynamique des acteurs puisque nous considérons que cette relation est un processus en non pas en résultat. Les relations de pouvoir ne sont pas statiques, au contraire, les acteurs définissent leurs objectifs de manière individuelle et collective (Callon, 1986) au fur et à mesure qu'ils construisent cette « organisation temporelle » (Lundin & Söderholm, 1995).

Nous avons envisagé cette question en analysant les interactions des acteurs sous la perspective de l'*actor network theory (ANT)* de Law & Callon (1992), qui permet d'identifier un réseau global, dans lequel se trouvent les ressources nécessaires à la mise en place du projet, et un réseau local, qui se constitue comme le point de passage

de ces ressources pour atteindre les objectifs construits par les acteurs du projet. C'est dans cet espace/temps que la relation entre les différents acteurs doit se construire pour mettre en place la conception du projet. Cette approche s'adapte très bien au contexte de la coopération internationale : à la dichotomie entre local et international, et la relation entre les acteurs qui évolue au fur et à mesure de l'identification des besoins et de la construction des objectifs dès la phase de conception du projet.

Afin d'étudier la relation entre les acteurs au sein d'un PDI, nous avons choisi de faire une étude de cas sur le Projet Éducation pour l'Emploi Andes (EPE Andes), financé par le Canada et développé dans les pays andins. Le Projet a eu comme objectif la modernisation de l'offre des programmes de formation technique et professionnelle (FTP), avec la finalité de faire augmenter les possibilités d'emploi dans les régions rurales et minières de la Bolivie, la Colombie et le Pérou, en créant avec les partenaires locaux des programmes de formation axés sur les compétences pour faire correspondre le système d'enseignement aux besoins du marché de travail. Plus particulièrement, nous nous sommes penchés sur la composante du Projet en Colombie, EPE Andes-Col, comme nous l'appellerons dorénavant. Dans ce cas-là, le Projet a été mis en place par Collèges et Instituts Canada (CICan) et ses institutions de formation techniques professionnelles (IFTP), et par le Système National d'Apprentissage (SENA) et ses Centres de formation régionaux (CFR). EPE Andes-Col a été développé dans la région comprise entre le Nord de l'Antioquia et le Sud du Bolivar (NA-SB), qui a un grand intérêt sociopolitique et économique pour l'industrie minière nationale et internationale, et une grande vulnérabilité sociale.

À l'instar de Ika & Donnelly (2016), nous considérons que la conception des PDI est une phase particulièrement complexe et avec une grande influence dans la portée des objectives du projet. En tenant compte que les IFTP concernées dans le projet EPE Andes-Col exécutent les politiques publiques de capacitation, formation, et création de l'emploi, nous sommes convaincus que l'étude de sa conception est un espace idéal

pour comprendre la dynamique des acteurs dans le processus de la conception des PDI, et la construction du réseau global et du réseau local permettant de mettre en place le projet.

Dans les pages qui suivent, le premier chapitre correspond à une mise en contexte, tandis que le deuxième chapitre présente la revue de littérature. Cette révision bibliographique a été dédiée à faire une analyse des principales méthodologies de la gestion de projet (GP) et ses approches à l'égard de la conception de projet et, plus particulièrement, des PDI ; ceci nous a permis de déterminer l'importance primordiale de la phase de conception pour le succès du projet, et de comprendre l'importance d'étudier la dynamique de la relation entre les acteurs dès l'initiation. Dans le troisième chapitre, nous expliquons et justifions nos choix méthodologiques pour faire la collecte et l'analyse des données sur le Projet EPE Andes-Col. Il s'agit d'une étude qualitative, qui utilise l'induction et l'abduction pour faire émerger des perspectives plus complexes de la relation des acteurs dans la conception des PDI. Dans le quatrième chapitre, nous présentons nos résultats : la chronologie du Projet, qui nous sert à suivre les acteurs là où ils veulent nous mener ; l'identification du réseau global et du réseau local dans lequel le projet est mis en place ; et, finalement, l'analyse des interactions entre les principaux acteurs. Ceci nous permettra de conclure sur l'importance d'étudier la dynamique de l'identification des besoins et la construction des objectifs communs dans la phase de conception des PDI.

CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE

Le chapitre suivant met en contexte le problème à l'étude. Dans un premier moment, nous définissons les PDI et la phase de conception. Dans un deuxième temps, nous analyserons l'importance de cette phase pour les PDI, en mettant l'accent sur les enjeux de l'identification des besoins et d'objectifs communs pour la discipline de la gestion de projet (GP) en général et, ensuite, pour la gestion de PDI en particulier.

1.1 Le PDI et la phase de conception

Les PDI sont des initiatives de moyenne ou grande envergure financées par des agences multilatérales, bilatérales ou des organisations non gouvernementales (ONG) dans les pays du Sud, qui veulent livrer un produit ou un service (Diallo & Thuillier, 2005, p.239). Originellement, il s'agissait plutôt des projets d'infrastructure, comme des travaux civils, mais plus récemment le portefeuille inclut de plus en plus de projets de développement social, dans le domaine de l'éducation, la santé, le développement humain, la construction des capacités, etc. (Diallo & Thuillier, 2005).

L'environnement particulier dans lequel se réalisent les PDI leur confère des traits spécifiques :

- Une grande complexité et subtilité ;
- La poursuite des objectifs de réduction de la pauvreté relativement intangibles ;

- Une distribution asymétrique des ressources disponibles entre pays riches et pauvres ;
- Ils sont exécutés par des institutions et des organisations avec des ressources souvent limitées ;
- Le profit est, en théorie, un aspect secondaire ;
- Il y a une grande quantité des parties prenantes hétérogènes avec diverses perspectives ;
- Ainsi, la conception des PDI reste une phase très active et dynamique (Ika, Diallo & Thuillier, 2012 ; Hermano, López-Paredes, Martín-Cruz & Pajares, 2012).

Du point de vue de la GP, les projets sont définis comme des outils de gestion stratégique, puisqu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs des organisations qui les mettent en place (Buttrick & Chanson, 2009. P.49). Dans le domaine du développement international (DI), les projets contribuent à l'atteinte d'objectifs des organisations impliquées. Pour les institutions gouvernementales, ceci veut dire la mise en place des politiques publiques, pour les ONG, la réponse aux besoins des populations de base avec lesquelles elles travaillent, et ainsi de suite. (Navarro-Flores, 2011). De cette manière, les PDI sont des outils des politiques publiques d'APD. Toutefois, ces objectifs 'politiques' ne sont pas nécessairement alignés entre eux et, souvent, ils ne sont pas non plus alignés avec les besoins réels des populations identifiés, comme les bénéficiaires (Navarro-Flores, 2009).

Rosanvallon (2012), pour sa part, signale que tout PDI est « à l'interphase entre une offre et une demande. Il est un agglomérat des plusieurs intensions : celles des donateurs, celles des autorités nationales et/ou régionales, celles des agences d'exécution, celles des bénéficiaires » (p.42). À son avis, l'offre pourrait déterminer la demande et, dans ce cas-là, il s'agirait d'une identification de besoins imposée par les bailleurs de fonds du Nord sur les organisations agissant dans un pays du Sud. La

demande peut aussi être créée par une organisation dans un pays du Sud représentant les participants/bénéficiaires. Dans ce cas-là, « la démarche consiste à passer d'une idée souvent floue et générale à la formation d'un document d'avant-projet présenté à un bailleur de fonds » (Rosanvallon, 2012, p. 83). Le premier pas d'une telle démarche consiste à identifier le besoin, pour ce faire, il faut tenir compte des acteurs sur le terrain, c'est-à-dire des participants/bénéficiaires, de leur contexte, et d'autres tentatives pour répondre au problème identifié ; ce que dans le jargon de la gestion de projet est connu comme la conception ou *front-end* en anglais.

Il faut souligner que le contexte du projet va au-delà des acteurs étatiques, les agences d'exécution ou les bénéficiaires. L'agenda de la coopération internationale est traversé par plusieurs intérêts et acteurs au-delà des politiques publiques. Parfois, certains acteurs restent dans l'opacité ou n'arrivent pas à faire entendre leur perspective. Une approche depuis la théorie de la sécurité peut être utile à comprendre l'importance du contexte des PDI. La sécurité négative se centre sur l'usage de la force et la prévention du risque ; dans la sécurité positive, d'autre part, « *the employment of force may not play a role in creating security but rather humanitarian aid, community activism (environmental, gender, identity, etc.), or economic stimulation may play a far more significant role* » (Gjørsv, 2012, p.841). Dans un contexte comme celui des régions d'implantation du Projet EPE Andes-Col, hautement politisé et traversé par des intérêts économiques, avec beaucoup d'acteur non-étatiques, même en dehors de la légalité, c'est très important de considérer les valeurs et les priorités des acteurs et le rôle qu'ils jouent dans l'agenda de coopération entre les pays.

En effet, la phase de conception des PDI se caractérise par la participation de plusieurs acteurs guidés par des objectifs parfois divergents dans un contexte complexe, qui doivent se mettre d'accord sur un besoin de développement et définir des objectifs communs (Matinheikki, Artto, Peltokorpi & Rajala, 2016). Cependant, à notre connaissance, il n'y a pas de références qui montrent la dynamique de la construction

de la relation entre ces acteurs (les organisations impliquées et les participants/bénéficiaires) durant le processus de conception.

1.2 L'importance de la phase de conception dans les PDI

Dans le secteur du développement international, on retrouve une grande insatisfaction des bénéficiaires et des parties prenantes par rapport aux résultats des PDI : il s'avère qu'ils rencontrent des taux d'échec élevés (Ika, Diallo & Thuillier, 2012). Easterly (2009) mentionne le "Wapenhans report" de 1992, mené par la Banque Mondiale, qui mesure la performance de ces projets. Le rapport montre que seulement 59% des projets en Afrique et 74% dans le reste du monde ont été considérés des succès. Dans le rapport de 2017 pour la période 2014-16, seulement 73% ont été considérés des succès (World Bank, 2018). Ika & Hodgson (2014) indiquent que 64% des PDI ne parviennent pas à délivrer les bénéfices attendus. Mais, en même temps, ils soulignent que dans les cas des projets TI, le niveau d'échec est du 63%, donc, un taux d'échec qui est vraisemblable. Ika, Diallo & Thuillier (2012) et Ika & Hodgson (2014) concluent que les PDI et les projets traditionnels ont des caractéristiques similaires :

(...) we argue that ID [international development] projects are not necessarily unique but, perhaps, they are an extreme case of characteristics common to conventional project whether they are private or public sector, national or international projects. Their socio-political complexity, we argue, is often high and, thus, they would fit at the far-right end of the spectrum on a continuum from private sector projects, through public sector projects, to international projects. (Ika & Hodgson, 2014, p.1186)

Morris (2013) met en évidence l'importance de la phase de conception parmi les FCS du projet. Ika & Donnely (2016), d'autre part, ont étudié les facteurs de succès des PDI, en considérant la portée du projet et ce qui arrive au moment de son initiation. D'après ces auteurs, l'étude des facteurs au moment de la conception peut aider à comprendre pourquoi certains projets prospèrent dans un certain milieu, tandis que dans d'autres ils ne réussissent pas. Ils soulignent qu'un haut niveau de compromis, collaboration,

coordination et adaptation au contexte sont des facteurs nécessaires pour atteindre le succès d'un projet de développement. Toutefois, dans la plupart des cas, les leaders des PDI ont du mal à comprendre le contexte dans lequel se déroule le projet (Ika & Donnelly, 2016, p.45).

Nous sommes de l'avis de Ika & Donnelly (2016), dans le sens que pour pouvoir comprendre la dynamique de ce processus, il faut tenir compte de la relation qui se développe entre les acteurs du projet. En effet, la conception peut être envisagée comme le produit d'une relation qui se construit à partir d'un intérêt commun, d'une complémentarité et d'un désir de travailler ensemble (Navarro-Flores, 2009). Samset & Volden (2016), dans cette même ligne, soulignent que la stratégie et l'alignement des objectifs sont essentiels dans les projets et, plus particulièrement, dans les PDI. Paradoxalement, dans la plupart des cas la logique interne des causalités et les probabilités de réalisation sont erronées.

Alignment of objectives is the exercise to define the basic logical structure outlining the project by following the causal link from the basic needs of users and society, through defined goals to the delivery of project results (outputs), their outcome (effects) and long-term benefits after the project is terminated (purpose). This needs to be done before starting significant work on a project or programme. Unfortunately, this is not always done and can result in significant underperformance compared to expectations (Samset & Volden, 2016, p. 304)

Ces auteurs mettent en évidence que le manque d'objectifs partagés dès les premiers pourparlers du projet consiste en un des plus grands problèmes des PDI, alors, comment améliorer l'identification de besoins de sorte que les objectifs soient communs et alignés aux finalités des organisations participantes et des bénéficiaires ? Et encore, quelle est la dynamique de ces acteurs dans la phase de conception qui pourra contribuer à une telle formulation d'objectifs communs et cohérents ? Notre analyse vise à apporter des éléments de réponse à ces questions. Nous voulons enrichir, non seulement la conception des PDI, mais aussi la conception dans la discipline de la

gestion de projet en général. Dans le chapitre suivant, nous présenterons notre cadre théorique, en commençant par présenter les méthodologies de gestion utilisées dans la conception ; ce qui nous permettra de comprendre les enjeux de cette phase et de chercher des stratégies pour appréhender les dynamiques de la construction de la relation entre les acteurs participants.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre est composé de trois sections. La première fait un survol des méthodologies de gestion de projet (GP) pour identifier les problèmes qui se posent au moment de la conception du projet. La deuxième reprend la conception du projet d'après la perspective des facteurs critiques de succès (FCS) pour comprendre son importance pour les résultats du projet et le rôle des acteurs dans l'identification des besoins. Et la troisième partie présente l'approche de *l'actor network theory (ANT)* (Law & Callon, 1994), qui nous permet d'appréhender la construction des réseaux global et local et, ainsi, la relation qui se développe durant la phase de conception des projets de développement international (PDI) ; ceux-ci sont les concepts centraux de notre cadre théorique.

2.1 La conception de projets dans les méthodologies de la GP

Comme nous l'avons déjà mentionné, la conception est une phase très importante dans le cycle de vie du projet, pourtant, chercheurs et praticiens ont de la difficulté à l'appréhender. Dans les pages qui suivent, nous présentons une révision critique des outils pour la mettre en place : dans une première partie, nous nous concentrons sur les problèmes liés à cette phase dans la GP traditionnelle ; dans une deuxième partie, nous nous plongerons sur la gestion des PDI. Ceci nous permettra de saisir l'importance de la conception du projet, dès l'identification des besoins, passant par la construction

d'objectifs et leur alignement avec la stratégie des acteurs participants, jusqu'au moment de l'initiation du projet.

2.1.1 La conception de projet dans les standards de GP

L'utilisation répandue des « standard de GP » et son influence dans plusieurs domaines est reconnue à l'échelle mondiale. Dans les années 80 et 90 les associations professionnelles ont formalisé ce qu'elles considéraient le corpus de connaissances de la discipline. Le *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* est né aux États-Unis au début des années 80. « *In creating the PMBOK, PMI [Project Management Institute] wrestled hard with trying to decide what was 'unique' to project management, which is what they felt they needed to define* » (Morris, 2013, p.53). Au Royaume-Uni, une série des méthodologies pour le développement des systèmes a été promue et a mené à la création de PRINCE, qui est devenue la méthodologie pour les projets des systèmes informatique du gouvernement (Morris, 2013, p.87). Ces standards de projet (la *Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBoK (PMI, 2017)* et *Projects in a Controlled Environment - PRINCE 2 (Office of Government Commerce, 2009)*) se proposent comme les meilleures pratiques et offrent une approche générique qui devrait être applicable dans différents contextes, différentes industries et différents types de projet (Weninger, 2012).

La Figure 2.1 montre plusieurs cycles de GP recueillis par Cha, Newman & Winch (2017). Les cycles de projet proposés par PRINCE 2 et le PMBoK ont été soulignés en bleu. Le premier considère une phase de « *starting up* » et « *directing* » avant la phase d'initiation. De son côté, le PMBoK démarre avec l'« *initiation* », suivie du « *planning* ». Les autres approches présentées montrent quelques dénominations pour adresser la conception dans les premières phases du projet : « *front-end* », « *concept* », « *requirements analysis* » ; « *inception* » ; et « *feasibility study* ». Dans tous les cas,

cependant, la structure des premières phases du projet reste dans une optique fermée qui considère implicitement que les besoins ont déjà été identifiés.

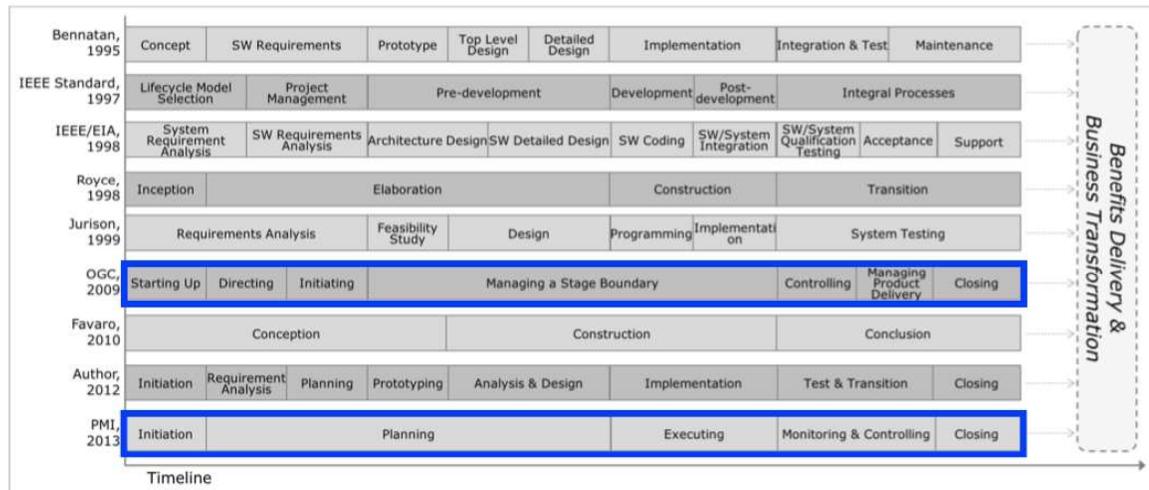


Figure 2.1 : *General and information systems PM life cycle models in the literature (Cha, Newman & Winch, 2017, p.28)*

Dans le cas de PRINCE 2, le modèle ne fait pas référence à l'identification des besoins. Pour ce standard, il y a une exigence de base prédéterminée liée à la mission de l'organisation qui déclenche le projet. Cette méthodologie suppose que les besoins ont été fournis au niveau de la direction ou au niveau du programme. Dans certains cas, une étude de faisabilité devrait être menée, mais dans ce cas-là, l'approche optimale serait de faire un projet séparé afin d'identifier les besoins préalables qui vont déclencher le projet (*Office of Government Commerce, 2004*).

Le PMBOK, de son côté, regroupe tous les éléments qui font partie de la gestion d'un projet dans cinq groupes de processus de management de GP et dix domaines de connaissance. Le premier groupe de processus est l'initialisation¹ et c'est dans ce groupe qu'on devrait retrouver la conception du projet. En effet, l'initialisation

¹ Le terme utilisé par le PMBOK (sixième édition en français) pour le premier groupe de processus est « initialisation ».

comprend l'élaboration de la charte du projet et l'identification des parties prenantes. En même temps, dans le domaine de connaissance de la Gestion de l'intégration du projet, qui inclut les activités qui permettent d'identifier, d'unifier et de coordonner les différents processus de GP, le premier pas, une autre fois, consiste à l'élaboration de la charte du projet. Ce document autorise formellement le projet : il décrit les besoins initiaux des parties prenantes, leurs attentes et donne l'autorité au chef du projet. Ce serait, donc, le résultat de la phase de conception, puisque la charte de projet lie formellement le projet à la stratégie et aux travaux de l'organisation.

Dans la pratique, on peut constater que l'approche de ces guides reste limitée pour appréhender la conception du projet. Morris (2013) souligne que le PMBoK ne donne pas suffisamment de poids à la gestion de la définition des étapes de la conception (ou *front-end*) et à la définition de la portée du projet. Ce modèle de GP est plutôt celui d'exécuter et délivrer : il s'agit d'un « *post 'requirements collection' with no mention of developing or shaping the project* » (Morris, 2013, p.55)². Ainsi, l'objectif principal de la GP serait de faire le suivi et le contrôle, en oubliant son objectif principal de donner des solutions à des problèmes :

The Guide underplays to the point of missing almost completely management's role in the development of the project front-end: the establishment of the project definition and targets, precisely the area where evidence shows management needs to concentrate (Morris, 2013, p.60).

La Figure 2.2 montre, encadré en vert, le cycle du projet selon l'approche du PMBoK. Ce Guide est centré sur l'exécution et la livraison. Morris (2013) a ajouté à ce cycle la gestion de la conception du projet dans son contexte. Cette perspective permet de considérer la phase de conception et envisager l'identification des besoins depuis l'initiation du projet.

² L'auteur souligne que, même si la quatrième et la cinquième édition ont diminué cet accent sur l'exécution, l'esprit de la Guide se maintient. La sixième édition de 2017, garde le même esprit.

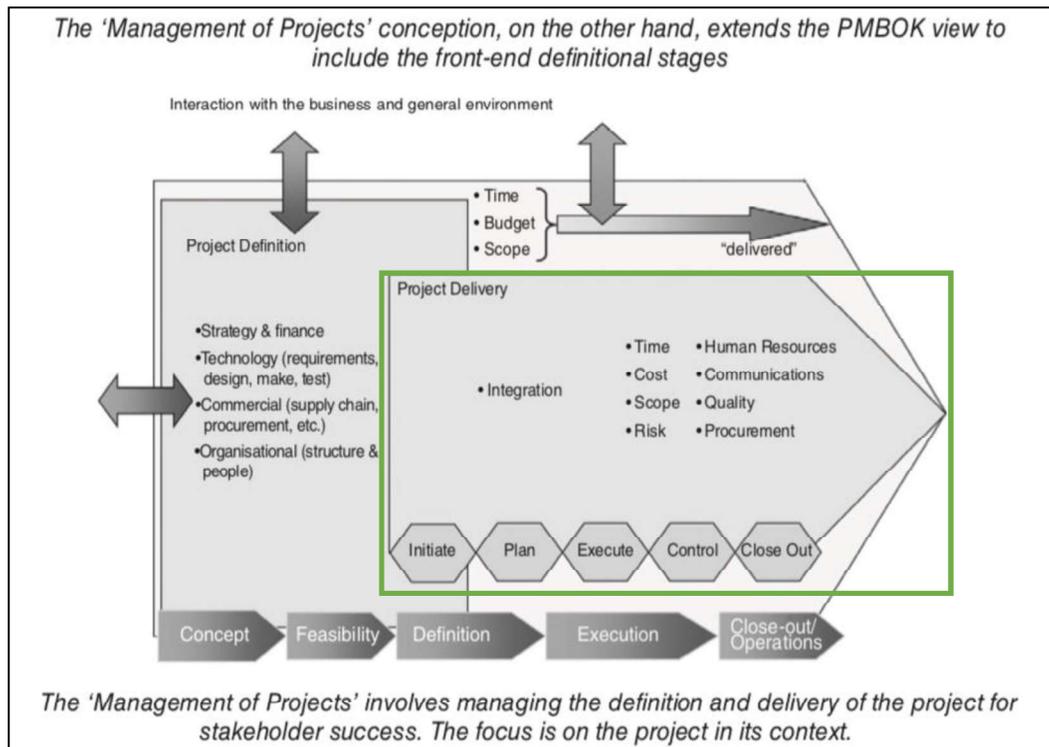


Figure 2.2: The management of projects compared with PMBOK Guide (Morris, 2013, p.62)

Cette figure nous permet de présenter notre définition de la conception. C'est la phase de définition du projet, quand les besoins doivent être identifiés et les objectifs devraient être construits comme une réponse aux problèmes retrouvés et aux finalités des organisations participantes, dans le contexte dans lequel se développe le projet. L'auteur met en évidence le besoin de gérer, ou au moins de tenir en compte les externalités du projet, incluant les différents acteurs participants.

Cette même perspective de la gestion du projet centrée sur l'exécution et la livraison peut être retrouvée dans plusieurs manuels tels que *The Oxford Handbook of Project Management* (Morris, Pinto & Söderlund, 2011), *Le Management Stratégique par Projet* (Joffre & Chédotel, 2006), et *Fundamentals of Project Management* (Heagney, 2012). Dans ces ouvrages, les besoins du projet sont une donnée de base. De cette

manière, on s'attend à ce que les objectifs répondent à ces besoins préalablement identifiés, qui sont, évidemment, alignés avec la finalité de l'organisation. Ceci laisse voir un vide dans les méthodologies et un problème pour avoir des projets pertinents, encore plus dans le cas de projets complexes comme les PDI.

2.1.2 Les méthodologies de GP et les PDI

Les problèmes méthodologiques de la gestion de projet dans la phase de conception ne sont pas strictement liés aux standards de GP. Comme nous l'avons déjà mentionné, les PDI sont des cas extrêmes de GP et, donc, la conception du projet se fait dans un contexte complexe dans lequel les besoins ne sont pas nécessairement identifiés préalablement, et les objectifs ne coïncident en soi avec les stratégies de chaque organisation impliquée. Ainsi, le contexte particulier dans lequel se développent les PDI s'avère un défi pour les acteurs impliqués dans la phase de conception du projet et aura un impact décisif pour le succès du projet³.

À cet égard, Hermano, López-Paredes, Martín-Cruz & Pajares (2012) signalent que les outils standardisés de gestion de projet ne seraient pas les plus recommandés pour cette sorte d'initiatives due à leurs caractéristiques particulières. Spécifiquement, pour l'identification des besoins, on se rend compte que les standards ne considèrent pas le contexte particulier dans lequel se développent les PDI. Pour remplir les lacunes méthodologiques de la GP, les auteurs considèrent l'utilisation de la méthodologie *Project Management for Development Professionals* (PMD Pro1), qui a été développée par le *Project Management for Non-Governmental Organizations (PM4NGOs) international group*. Cette alternative est fondée sur les standards déjà développés, comme le PMBOK, et sa structure se base sur l'hypothèse que les PDI partagent des

³ Comme il y a déjà été mentionné dans la section 1.2, Morris (2013) et Ika & Donnely (2016) mettent en évidence l'importance de la phase de conception parmi les FCS du projet.

défis fondamentaux avec les autres domaines de la GP et que les organisations travaillant en DI peuvent intégrer ces outils.

La méthodologie du PMD Pro1, comme plusieurs autres, est basée sur le cycle de vie du projet, qui contient des phases qui connectent son début et sa fin. Selon Golini & Landoni (2014), le cycle du projet commence avec l'identification des besoins et l'établissement des objectifs, et continue avec la planification et la mise en place des activités pour livrer la portée, et finalement, l'analyse des résultats. Ces propos ont été repris par le PMD Pro1. Celui-ci divise la phase d'initiation en deux : premièrement, la phase d'identification et de design. Le but de cette phase est de définir la portée du projet et ses objectifs, d'identifier les parties prenantes et de développer la charte du projet. Cette phase est considérée comme essentielle et plusieurs outils sont proposés pour la soutenir, par exemple, les matrices de vulnérabilité, *mind mapping*, arbres logiques, ateliers et groupes de discussion. Après cette étape, il est possible de continuer avec la phase de mise en place (*set up*), dans laquelle les objectifs spécifiques sont définis et les parties prenantes arrivent à un accord sur la portée de la charte du projet.

Hermano & al. (2012) soulignent, cependant, que PMD Pro 1 s'avère insuffisant pour faire l'identification des besoins et la construction d'objectifs communs dans la phase de conception des PDI. Même si la méthodologie considère le processus d'identification des besoins au moment d'analyser les parties prenantes, elle manque d'outils pour identifier les bénéficiaires du projet, c'est-à-dire, les acteurs ciblés par les bénéfices des activités. Les auteurs considèrent que PMD Pro1 représente un pas important dans la bonne direction pour améliorer la performance des PDI en introduisant une plateforme et des définitions communes, mais ce n'est pas encore suffisant. Tel qu'il a été expliqué dans la section 2.1.1, dans les cas des standards de GP, les méthodologies ont du mal à intégrer le contexte dans lequel se développe le projet et à considérer la conception dans tous ses aspects (Morris, 2013). Dans le cas

des PDI, leur complexité ajoute des défis pour la définition des objectifs, puisqu'il y a plusieurs acteurs agissant dans différents contextes géographiques, politiques et sociaux qui doivent être considérés (Ika & Donnelly, 2016).

Dans la pratique de l'aide publique au développement (APD), la méthodologie utilisée pour concevoir et mettre en place les PDI est la gestion axée sur les résultats (GAR). La GAR est apparue dans la vague des réformes publiques connues comme *New Public Management (NPD)* au début des années 90, pour répondre aux besoins de rendre les services publics plus efficaces et d'accroître la reddition de comptes et la transparence (Hatton & Schroeder, 2007 ; Ika & Lytvynov, 2011 ; McEvoy, Brady & Munck, 2016). Dans ce contexte, la GAR propose comme stratégie de gestion de définir les résultats espérés avec les parties prenantes clés, en analysant les risques pour son accomplissement et en faisant le suivi des programmes par le moyen d'indices de performance. Ces réformes se sont étendues à tous les services publics des pays de l'OCDE, et l'APD n'a pas été l'exception : la GAR est devenue, et est toujours, la méthodologie choisie par les agences bilatérales et multilatérales de coopération, parmi lesquelles on retrouve Affaires mondiales Canada (AMC) (Ika & Lytvynov, 2011).

Pour AMC, chaque projet (ou programme) repose sur la théorie du changement : « une série d'idées décrivant comment et pourquoi le programme donnera les résultats attendus » (AMC, 2016, p.13). Cet outil d'analyse est inhérente à la conception du projet et cherche à profiter de l'expérience, la connaissance et des leçons apprises.

La théorie du changement redynamise les racines analytiques de la gestion axée sur les résultats, en mettant l'accent sur la nécessité de comprendre les conditions qui influent sur le projet ainsi que les motivations et les contributions des divers intervenants. Lorsque la gestion axée sur les résultats est bien appliquée, on conçoit un projet sur la base d'une analyse approfondie de l'enjeu que l'on souhaite aborder et du contexte dans lequel il existe (AMC, 2016, p.13)

La théorie du changement dans un projet explique la séquence d'événement et de résultats (extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires, résultats finaux), décrit

les mécanismes de changement, formule les hypothèses et définit les risques et le contexte. Dans le cas des programmes d'APD de AMC, la théorie du changement se base sur trois outils : le modèle logique, qui affiche les niveaux propres aux entrants et aux résultats ; la matrice des extrants, qui vient ajouter les activités ; et l'exposé narratif de la théorie du changement, qui explique en détail ce qui n'est pas explicite dans le modèle logique et la matrice, comme les liens entre les résultats du projet et ces principales hypothèses (AMC, 2016, p.27). Dans cette optique, la conception d'un projet devrait obéir à un processus de réflexion et d'analyse, au fur et à mesure que la théorie du changement est mise en place par l'entremise des outils de la GAR :

Le but de la gestion axée sur les résultats est de vous aider à améliorer la gestion du projet ou du programme tout au long de leurs cycles de vie : du démarrage (analyse, planification et conception du projet) à la clôture (évaluations finales, rapports finaux et intégration des leçons tirées aux programmes futurs) en passant par la mise en œuvre (suivi, ajustements et rapports de rendement axé sur les résultats) (AMC, 2016, p.9).

Hatton & Schroeder (2007) soulignent que la GAR n'est peut pas être utilisée de manière effective à moins que les acteurs participants comprennent le paradigme, connaissent et soient bien entraînés dans la méthodologie, et participent activement dans son utilisation.

RBM [result-based management] at mid-level of effective application, or higher, must come from a partnership. That partnership will not develop unless the developing-country partner is a full participant in both planning and reporting (Hatton & Schroeder, 2007, p.428).

En fait, d'après les auteurs, la participation est l'élément central de l'analyse de la GAR, et l'élément le plus difficile à opérationnaliser.

Ces limites sont mises en évidence par Ika & Lytvynov (2011). Les auteurs soulignent plusieurs inconsistances qui limitent l'utilisation de la GAR dans la phase de conception et qui mènent à l'identification d'objectifs superficiels : souvent, la portée des résultats identifiés dans cette phase ne correspond pas aux résultats présentés dans

la phase d'exécution, et, de cette manière, quand l'implantation du projet avance, les résultats atteints ne répondent pas à de besoins réels.

Les lacunes des méthodologies de la GP mettent en évidence l'importance de la conception du projet. Premièrement, parce que les besoins ne sont pas une donnée de base, particulièrement dans le contexte des PDI ; il faudrait plutôt considérer le projet dans son contexte. Et deuxièmement, parce qu'il faut tenter de construire des objectifs alignés avec la stratégie des organisations participantes, et, dans le cas des PDI, qui soient des outils des politiques publiques capables de répondre à de problèmes réels. Finalement, parce que les acteurs, spécialement les bénéficiaires, doivent être capables de comprendre la méthodologie et de participer activement dans l'identification des besoins et la construction d'objectifs communs pour pouvoir répondre à ces propres finalités et arriver à des résultats tangibles.

2.2 La conception du projet comme FCS

Morris (2013) reprend les études sur les FCS. Dans cette optique, le projet est considéré une entité en soi et, ainsi, on cherche à connaître les facteurs critiques de la gestion de cette organisation. Sa finalité est d'aller au-delà de la logique de l'exécution/livraison, c'est-à-dire, du Triangle d'or qui considère seulement le temps, le coût et la portée (Morris, 2013). Sa synthèse des plus importantes études de FCS est reproduite dans la Figure 2.3. Dans trois parmi les cinq cas présentés, les conclusions pointent vers l'importance de la gestion de la conception du projet (Morris & Hough, 1987 ; IMEC, 2000 ; DoD/CIA, 2008), un quatrième fait référence au manque d'alignement stratégique (Flyvberg, 2002), et seulement un (Standish, 1994) se centre sur la méthodologie d'une manière générale. Ces études montrent un changement croissant en ce qui concerne la vision prédominante de la gestion, vers une vision holistique dans laquelle les objectifs sont la gestion du projet dans son contexte, pour donner des

réponses aux problèmes identifiés par les acteurs participants. Dans ce cas-là, la conception du projet a une place primordiale.

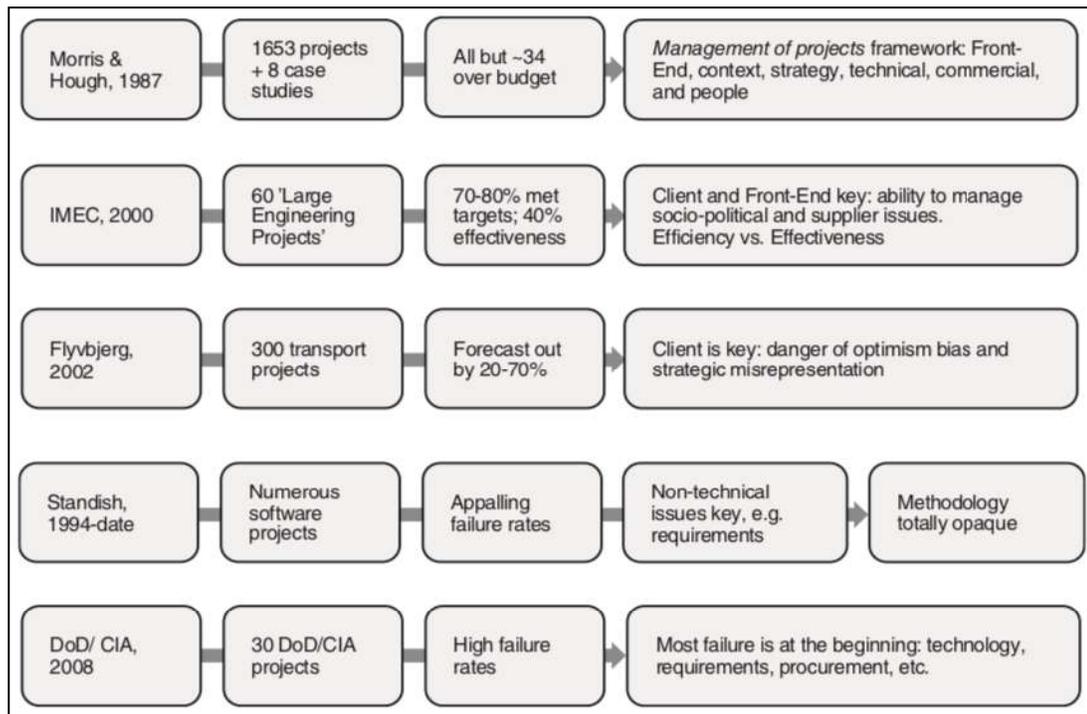


Figure 2.3 : Cinq études de FCS (Morris 2013, p.59)

Ika, Diallo & Thuillier (2012), d'autre part, ont fait une analyse des FCS des projets de la Banque Mondiale (BM), considérant la conception, la formation, le suivi, la coordination, et les aspects institutionnels et environnementaux. Leurs résultats montrent que parmi les FCS considérés, la conception est le plus influent pour expliquer le succès du projet. Ika & Donnley (2016) sont allés plus loin, en développant un cadre conceptuel qu'ils appellent « conditions de succès ». C'est n'est pas suffisant d'avoir des facteurs de succès, il faut pouvoir les mettre en contexte pour les traduire dans la pratique. Grâce à une approche inductive, les auteurs sont arrivés à identifier trois « méta-conditions de succès » : le contexte, les institutions et la GP. Certaines de ces conditions se retrouvent dans la phase de conception, d'autres émergent au fur et à mesure que le projet avance. Les auteurs mettent en évidence qu'une partie importante

des échecs des PDI s'explique par l'incapacité de leurs leaders à comprendre le contexte dans lequel les projets se développent. En effet, les problématiques et les réponses ne peuvent pas être imposées, mais elles émergent des circonstances. Le succès d'un projet ne vient pas d'un « copier-coller », mais d'un ensemble d'interactions, de la prise en compte de plusieurs alternatives dans une variété de contextes sociopolitiques et géographiques. D'après Ika & Donnelly (2016), la conception d'un projet ressemble à un voyage de découverte du type Christophe Colomb, dans lequel on part avec un chemin et une destination, mais où on construit sa voie avec ses partenaires pour arriver à un lieu inattendu.

Cette remarque est particulièrement vraie pour les PDI, qui, comme il a déjà été expliqué, ont des caractéristiques qui les rendent des cas extrêmes de GP. Il faut favoriser le dialogue, l'engagement et la compréhension du contexte pour construire une relation plus efficiente et dynamique entre les différentes parties prenantes (Ika & Donnelly, 2016). Il s'agit de créer une relation de partenariat visant à assurer le succès du projet à travers une identification des besoins pour concevoir les objectifs stratégiques pour le PDI.

Les différentes méthodologies de GP mettent en évidence les difficultés qui se posent au moment de la phase de conception dans la considération du projet dans son contexte et pour faire une identification des besoins permettant aux acteurs participant de construire des objectifs stratégiques partagés. D'autre part, les études sur les FCS soulignent l'importance déterminante de la phase de conception du projet et, plus particulièrement, de la participation de tous les acteurs dans la construction du problème et des réponses offertes (Morris, 2013 ; Ika, Diallo & Thuillier, 2012). En revanche, rien n'est pas dit sur la façon par laquelle ces acteurs construisent des relations permettant d'arriver à de réponses partagées à leurs problèmes communs.

2.3 La construction de relations entre les acteurs

2.3.1 La construction des objectifs et la relation Nord-Sud

Les faiblesses dans les méthodologies de GP mettent en évidence l'importance de considérer les acteurs et la construction de leurs relations dans le contexte de « l'organisation temporelle » (Lundin & Söderholm, 1995) qu'ils entreprennent dans la phase de conception du PDI. Golini & Landoni (2014) signalent que les PDI ne sont jamais purement « *hard* » (infrastructure) ou « *soft* » (services), parce qu'il y a toujours une certaine ambiguïté dans l'énoncé de leurs objectifs et les parties prenantes ont toujours un rôle important. De cette manière, il y a un grand nombre d'acteurs qui peuvent être identifiés (Ika & Donnelly, 2016). Leur relation peut être forte ou faible, directe ou par intermédiation, fréquente ou rare. C'est ainsi que chacun peut avoir une perspective différente par rapport au succès du projet selon ces besoins et la façon dont la population ciblée peut être satisfaite (Ika & Hodgson, 2014).

Navarro-Flores (2009) explique cette construction en considérant les relations de pouvoir entre le Nord et le Sud dans le contexte de la coopération internationale :

Comme joueurs légitimes de la coopération internationale, les ONG et les Organisations de coopération internationale (OCI) ont créé des espaces d'influence sur la scène internationale en formant des réseaux Nord-Sud au sein de la société civile (Navarro-Flores 2009, p.181).

L'auteure signale que le partenariat fait partie de l'ordre du jour des acteurs qui participent du PDI :

Dans ce cas-là, le partenariat signifie deux organisations qui poursuivent leurs propres objectifs particuliers tout en partageant des objectifs communs ; elles s'accompagnent et se complètent et assument conjointement les risques et les responsabilités (Navarro-Flores, 2009, p. 174).

Les acteurs se rencontrent parce qu'ils ont construit des valeurs et des objectifs partagés. Ce rapprochement leur permet de créer un espace de dialogue et favorise une

convergence dans leurs missions, leurs visions, leurs stratégies et leurs politiques. Ce n'est pas un exercice facile, cependant, la construction d'une telle relation permet de bâtir des idéaux communs (Navarro-Flores, 2009).

Il ne s'agit pas d'une relation symétrique. Les partenaires du Nord, c'est-à-dire les bailleurs des fonds, ont un pouvoir du point de vue institutionnel et ils imposent le respect des politiques de développement comme un paradigme. Ainsi, ces politiques deviennent un critère de base pour la construction du partenariat entre les acteurs du Nord et du Sud. En même temps, il existe le besoin de validation de la part du Sud, parce qu'elle est la source de légitimité pour les acteurs du Nord dans leur environnement sociopolitique (Navarro-Flores, 2009). De cette façon, on se retrouve dans un terrain fertile pour faire une identification des besoins cohérente avec les objectifs stratégiques de tous les acteurs et la conception des PDI fondés sur la mission des partenaires.

Nonobstant, les relations construites par les acteurs restent peu explorées. Il faudrait surtout tenir compte de l'espace de négociation. En effet, il est nécessaire de mieux comprendre la relation que les acteurs construisent dans le contexte socio-économique et politique dans lequel ils veulent mettre en place le projet, c'est-à-dire, dans le terrain qui leur permettra de retrouver ses objectifs et d'améliorer les conditions de vie de la population ciblée par l'opération d'aide au développement.

2.3.2 La construction des relations dans un réseau global et un réseau local

Pour étudier les relations construites par les acteurs des PDI, nous sommes de l'avis de Morris (2013), qui soutient l'importance d'aller au-delà de « l'exécution-livraison » et de « considérer le projet dans son contexte » (voir la Figure 2.2). Dans cette même perspective, Hjortsø & Meilby (2013) proposent que pour comprendre la dynamique de la conception d'un PDI, on doit se concentrer sur les processus, les structures et les relations qui l'influencent. Dans ce cas, les auteurs se demandent comment ces facteurs

influencent la conception des projets de renforcement des capacités. Pour ce faire, ils analysent la relation entre les compétences des individus et les capacités organisationnelles. Nous assistons à un jeu complexe et dynamique entre les individus, l'organisation et le système, qui est déterminé par le rôle des acteurs et leur capacité à construire de liens entre eux.

Callon (1984), de son côté, explique les organisations du point de vue des relations de pouvoir en se basant sur le concept de « *translation* ». Pour l'auteur, les organisations ne sont pas des entités statiques ou complètement finies, au contraire, elles se construisent dans l'action au fur et à mesure que les acteurs définissent leurs objectifs de manière individuelle et/ou collective. C'est-à-dire, la *translation* est un processus et non pas un résultat. Pendant le processus de *translation*, les acteurs définissent leur identité et leurs possibilités d'interaction, ainsi qu'ils négocient leurs marges de manœuvre, tout en s'imposant comme un point de passage obligatoire dans le réseau des relations qu'ils sont en train de construire (Callon, 1984, p.6). Il s'en suit une transformation continue des objectifs et des intérêts des acteurs participants. Cette approche sert à suivre les acteurs là où ils veulent se rendre et à comprendre comment ils obtiennent le droit à s'exprimer et à représenter les acteurs silencieux qui ont été mobilisés dans le monde social, ou même naturel et technique.

Les projets, en tant « qu'organisations temporelles » (Lundin & Söderholm, 1995), et tel qu'il est expliqué par Callon, sont des espaces d'incertitude et de conflit, c'est-à-dire, des espaces de négociation de pouvoir entre les acteurs.

(...) we are concerned to map the way in which they define and distribute roles, and mobilize or invent others to play these roles. Such roles may be social, political, technical, or bureaucratic in character; the objects that are mobilized to fill them are also heterogenous and may take the form of people, organizations, machines or scientific findings (Law & Callon, 1988, p.285).

Law & Callon (1988) proposent d'étudier cette dynamique dans un réseau global constitué d'acteurs qui ne sont pas nécessairement concernés par le projet, mais qui

possèdent les ressources pour le mettre en place et qui s'attendent à une contrepartie en échange ; et dans un réseau local, dans lequel « *the managers had been granted an area of relative autonomy by actors in the global network ; they had been granted what we will call a negotiation space in order to build a local network (...)* » (Law & Callon, 1988, p. 289). Les auteurs utilisent ce vocabulaire pour décrire de manière neutre la trajectoire du projet en considérant les aspects techniques et sociaux du phénomène. Ainsi, ils explorent des stratégies pour constituer des réseaux qui soient des combinaisons produisant des espaces de négociation plus stables et durables.

Heeks & Stanforth (2014) reprennent l'*actor network theory (ANT)* pour comprendre la conception des PDI. Sa recherche identifie deux aspects à considérer pour aborder la question de la dynamique de cette relation :

- Qu'est-ce qui se passe pendant la conception du projet et comment est-ce que ça affecte les résultats ?
- Est-ce qu'il faudrait envisager l'aspect sociologique du projet comme un processus dynamique ?

De cette manière, Heeks & Stanforth (2014) considèrent que les PDI découlent de l'interaction d'éléments hétérogènes humains et non humains dans deux réseaux :

Un réseau global, « *that is built up, deliberately or otherwise, and that generates a space, a period of time, and a set of resources in which innovation takes place* » (Law & Callon, 1992, p.21) ; et un réseau local, « *necessary to the successful production of any working device* » (Law & Callon, 1992, P.22).

Nous avons déjà vu que dans la plupart des analyses de la GP, la construction de la relation entre les acteurs est un aspect plutôt marginal ; cependant, nous trouvons qu'il est essentiel de considérer cette dynamique dès la conception du projet. Cette approche nous servira à répondre à notre question de recherche : Quelle est la dynamique des

acteurs dans l'identification des besoins et la définition des objectifs communs lors de la conception d'un PDI ?

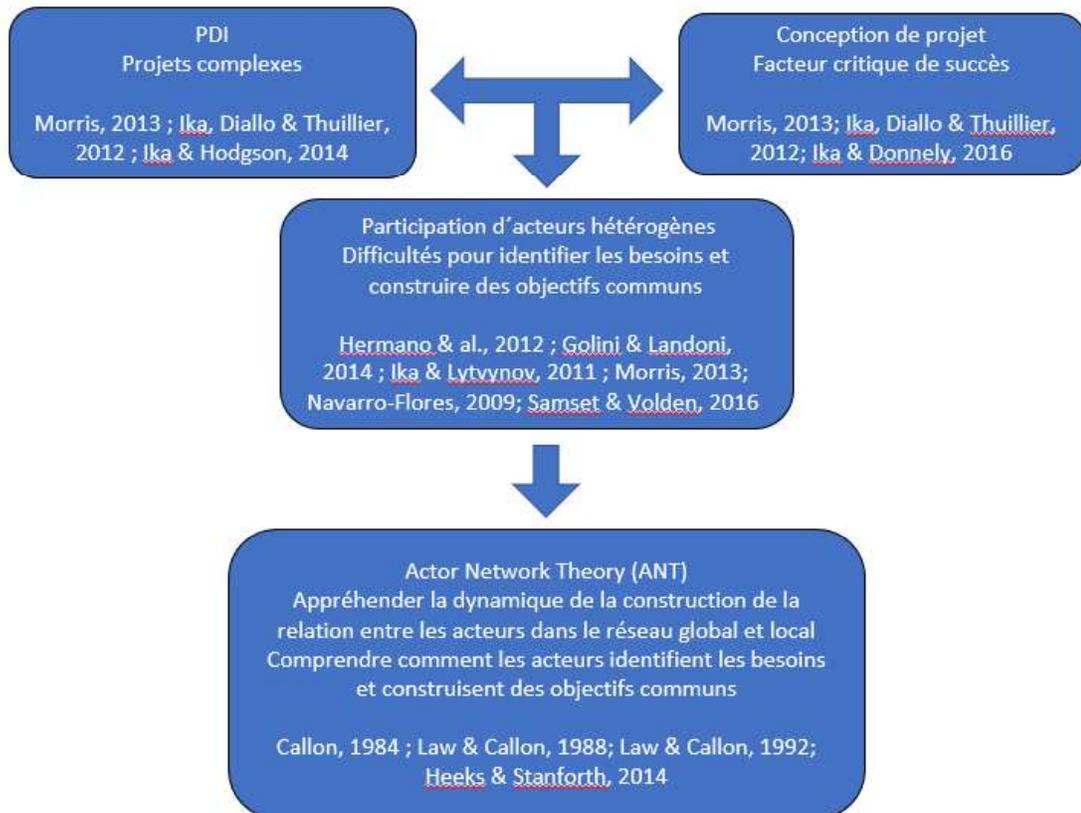


Figure 2.4 : Schéma synthèse des concepts de bas

CHAPITRE III

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Comme nous l'avons déjà vu, les projets de développement international (PDI) sont des initiatives complexes à cause des contextes sociopolitiques et géographiques changeants dans lesquels sont mis en place et de la grande quantité d'acteurs hétérogènes qui participent. L'analyse des facteurs critiques de succès (FCS) montre que la conception du projet est une phase définitive à cause de la difficulté des acteurs pour identifier les besoins et construire d'objectifs communs. En effet, nous considérons qu'il est nécessaire d'étudier la dynamique de la relation qui se construit, pour identifier des besoins qui répondent à des problèmes réels, et construire d'objectifs concrets qui soient alignés avec les objectifs stratégiques des acteurs participants. Nous parlons de la 'dynamique' parce que nous sommes intéressés au processus plutôt qu'au résultat. C'est-à-dire, nous voulons étudier les moments de cette relation de pouvoir qui permettent de négocier les intérêts et de délimiter les marges de manœuvre (Callon, 1984).

Les PDI en tant qu'« organisations temporelles » (Lundin & Söderholm, 1995) sont des espaces/temps de négociation politique entre les acteurs, dans lesquels ils définissent leur rôle et obtiennent le droit de s'exprimer et de représenter les autres acteurs, en s'imposant comme point de passage obligatoire dans le réseau des relations qu'ils sont en train de construire (Law & Callon, 1988). Ainsi, le concept d'ANT nous servira à représenter la dynamique de cette relation dans un réseau global, dans lequel se trouvent les ressources nécessaires à la mise en place du projet, et un réseau local,

qui se constitue comme le point de passage des ressources pour atteindre les objectifs du projet.

Étudier cette dynamique dans la phase de conception permet de combler ce vide dans la gestion de PDI, mais aussi dans la discipline de la GP, de sorte que nous pourrions explorer des stratégies pour constituer des réseaux qui soient des combinaisons des espaces de négociation plus stables et durables, qui iraient au-delà de la gestion de court terme (coût, temps, portée).

3.1 La justification épistémologique de la recherche

Il y a une tendance dans la discipline de la GP à aborder l'étude des phénomènes sur un modèle d'exécution et livraison, sans tenir compte du contexte (Morris, 2013). Dans le cas de la conception du projet, cet aspect limite la capacité à expliquer les enjeux de la GP en général et des PDI, en particulier. Nous pouvons mentionner le taux d'échec élevé des PDI ou la grande insatisfaction des bénéficiaires (Ika, Diallo & Thuillier, 2012). De même, nous avons mentionné l'importance des acteurs dans cette phase des PDI pour identifier les besoins et construire d'objectifs communs (Navarro-Flores, 2009 ; Golini & Landoni, 2014). Cependant, il y a un vide dans la littérature par rapport à la dynamique de la relation qui doit se construire entre les acteurs.

En tenant compte de ce vide, nous avons décidé d'entreprendre une recherche qualitative. Pour cela, nous avons utilisé de techniques d'interprétation qui nous permettent de décrire les phénomènes sociaux, en portant attention à leur signification, plutôt qu'à leur fréquence. En ligne avec les idées de Anadon & Guillemette (2007), nous avons voulu structurer un design émergent de la réalité en validant nos découvertes à travers le dialogue, la négociation du sens, la réflexion critique interpersonnelle et l'interaction entre le vécu du chercheur et celui des acteurs participant.

Notre analyse a été basée sur deux techniques complémentaires : l'induction et l'abduction. L'induction est le processus de description et d'interprétation des données qualitatives, comme les notes de discussions informelles, les fiches de lecture, la transcription des entrevues et les documents du Projet ; l'abduction, d'autre part, correspond à un processus d'analyse qui permet l'établissement des relations conceptuelles, créatives et innovatrices entre les données et les propositions théoriques existantes (Anadon & Guillemette, 2007).

3.2 Le Projet EPE Andes-Col

Notre choix sur une étude de cas basée sur une approche qualitative nous a menés à choisir un cas unique afin de faire une étude en profondeur (Poupart & al., 1997). Dans le Projet EPE Andes-Col nous trouvons les principaux acteurs d'un PDI : une organisation de coopération internationale (OCI) et un bailleur de fonds au Nord ; une organisation bénéficiaire au Sud, qui est responsable de la mise en œuvre du projet ; ainsi qu'une population ciblée, qui se bénéficie du projet.

Le Projet EPE Andes a pour objectif la modernisation de l'offre de programmes de formation technique professionnelle (FTP) dans le but de la création des possibilités d'emploi dans les régions minières en Bolivie, Colombie et Pérou. Le projet a été financé par de fonds d'Affaires Mondiales Canada (AMC) et il a été mis en place par Collèges et Instituts Canada (CICan)⁴ et ces institutions de formation technique et professionnelle (IFTP) affiliées. CICan comptait différents partenaires dans les pays Andines. Dans le cas de la Colombie, le projet s'est développé entre le Système

⁴ CICan est un organisme canadien d'adhésion volontaire qui représente aux IFTP (collèges, instituts techniques, Cégeps et polytechniques) dans le pays et à l'étrangère. CICan et ses membres collaborent avec le secteur privé et communautaire pour former d'étudiants en offrant des programmes basés sur l'approche par compétences, pour favoriser l'insertion dans le marché du travail et le développement économique (CICan (www.collegesinstitutes.ca)).

National d'Apprentissage (SENA)⁵ dans la région du Nord d'Antioquia-Sud du Bolívar (NA-SB), pour répondre à la demande de perfectionnement professionnel et renforcer deux secteurs-clés de l'économie locale, le secteur minier artisanal et le secteur agricole, en se concentrant sur les jeunes vulnérables⁶ qui ont été affectés par des conflits civils de longue durée au sein de leurs communautés (Viloria-de-la-Hoz, 2009; FIP, 2014; Centro Nacional de Memoria Histórica, 2014).

La mise en place de la composante environnementale de EPE Andes-Col a requis l'expertise du Cégep de Saint-Laurent (CSL), pour la récupération des eaux et des sols dans le contexte minier. De plus, le SENA est l'acteur chargé de développer les programmes de formation continue, à travers ses centres de formation régionale (CFR), qui sont présents dans toutes les provinces de la Colombie.

3.3 La démarche de l'ANT pour identifier le réseau global et le réseau local

Les PDI en tant qu'« organisations temporelles » (Lundin & Söderholm, 1995) sont des espaces/temps de négociation politiques, dans lesquels les acteurs définissent leur rôle et obtiennent le droit de s'exprimer et de représenter les autres acteurs, en s'imposant comme point de passage obligatoire dans le réseau des relations qu'ils sont en train de construire (Law & Callon, 1988). De cette manière, nous nous sommes servis du concept d'ANT : il représente la dynamique de cette relation dans un réseau global, qui engendre l'espace et le temps et l'ensemble des ressources nécessaires à la problématisation ; et un réseau local, nécessaire à l'identification des besoins et la mise

⁵ Le SENA est un établissement public autonome adscrit au Ministère du Travail de la Colombie. Il offre des services de formation gratuite par le biais des programmes techniques et complémentaires orientés vers la promotion du développement économique, technologique et social. L'institution est habilitée pour investir dans l'infrastructure nécessaire à améliorer le développement social et technique des travailleurs dans les différentes régions du pays, basée sur la FTP incorporée dans les objectifs du gouvernement (SENA (www.sena.edu.co)).

⁶ CICan (<https://www.collegesinstitutes.ca/what-we-do/international/education-for-employment/education-for-employment-andes/>)

en place d'objectifs négociés entre les acteurs dans le processus de conception (Law & Callon, 1992). Cette perspective n'a pas été très utilisée dans les études sur le développement international (DI), mais elle peut être une interprétation alternative pertinente dans notre cas :

Selection of this ANT organising device is supported by the strong resonance between this conceptualisation and typical understandings of international development projects. The latter are seen to represent an interaction of the local and the global, with resources, documents, policies, knowledge and so on passing between the two via one or more interfaces” (Heeks & Stanforth, 2014, p.17).

Du point de vue méthodologique, les auteurs proposent d'étudier la dynamique des acteurs en élaborant la chronologie de la formation ou dissolution des réseaux global et local, ce qui va dépendre de :

- (1) la capacité du projet à construire et maintenir ses connexions avec le réseau global qui va fournir les ressources nécessaires, et à offrir les contreparties pertinentes ;
- (2) l'habileté du projet à construire un réseau local en utilisant les ressources obtenues du réseau global ;
- (3) et la capacité du projet à s'imposer comme point de passage obligatoire entre les deux réseaux.

Dans notre cas, cette relation s'exprimera par le moyen d'une chronologie des événements ; et par la représentation graphique des principaux acteurs dans les réseaux global et local, dans les différents moments du projet.

3.4 Les démarches méthodologiques de la recherche

Cette recherche c'est déroulé en trois temps :

Temps 1 : Dans un premier temps, ce travail s'est nourri de l'expérience du chercheur en tant que gestionnaire des PDI dans d'autres initiatives de coopération technique⁷, et d'une revue de littérature sur le sujet de la conception des projets dans la discipline de la GP. Cette première partie a servi à construire un cadre théorique de base et à délimiter la problématique de la conception de projets dans le secteur du DI.

Temps 2 : Par la suite, nous avons identifié un PDI que nous avons choisi comme cas d'étude. Il s'agit d'un projet dans le domaine de l'éducation technique et professionnelle financé par le Canada et mise en œuvre au bénéfice de la Colombie.

Temps 3 : Nous nous sommes penchés à nouveau sur la littérature, cette fois-ci en nous concentrant sur la conception de projets dans le secteur du développement international, et nous avons complété notre cadre théorique. Ensuite, nous avons élaboré une grille d'entrevue et nous avons reçu l'approbation du comité éthique de l'UQÀM. Ceci nous a permis d'aller rencontrer les principaux acteurs du projet, et mettre en place notre étude inductive, en interprétant les données, et abductive, en établissant des relations conceptuelles pour arriver à de nouvelles propositions.

3.5 Les entrevues et l'analyse dans la démarche méthodologique

Tel qu'il a été mentionné, pour obtenir les données nous avons fait des entrevues semi-structurées qui se sont déroulées comme suit :

Temps 1 : La première revue de littérature sur la conception des projets et notre propre expérience en tant que gestionnaire de PDI, nous a permis de construire une guide

⁷ Comme gestionnaire dans un projet de génération des revenus pour de personnes en situation de vulnérabilité dans la ville de Bogotá financé par l'*U.S. Agency for International Development - USAID*, ainsi que comme gestionnaire pour le suivi et le contrôle de projets de coopération technique auprès du gouvernement colombien.

d'entrevue divisée en trois parties qui a été utilisé dans tous les entrevues (voir ANNEXE A : Guide d'entrevue) :

- Contexte et antécédents du projet (savoir s'il y a eu le développement d'un partenariat) ;
- Étape de conception du projet (savoir comment l'identification des besoins a eu lieu et comment ils ont réussi à mettre en place d'objectifs stratégiques) ;
- Leçons apprises (connaître les résultats du projet et l'importance de la conception comme condition de succès du projet).

Temps 2 : Une première entrevue semi-structurée a été réalisée avec le Cégep CSL à Montréal en décembre 2017, pour connaître les enjeux du projet EPE Andes-Col, se concentrant sur la phase de conception, mais considérant aussi les autres phases du PDI. On cherchait à connaître le PDI dans son contexte, la relation de la conception avec les autres phases du cycle de projet et la place qu'elle pourrait avoir jouée par rapport aux résultats du projet au moment de sa clôture.

Temps 3 : Avec cette nouvelle perspective, nous sommes allés rencontrer les acteurs plus importants du projet pour appliquer le même guide d'entrevue. Les premières entrevues ont été faites au Canada, auprès de CICan et d'AMC. Par la suite, les entrevues ont été faites avec le SENA et quelques-uns de ses CFR. Ensuite, suivant les techniques d'analyse thématique proposées par Sabourin (2003), qui visent à saisir les régularités sociales dans les contenus textuels, nous avons transcrit les entrevues et nous avons fait une analyse consistant à identifier les moments clés du projet, en interrogeant le texte sur 'qu'est-ce qui a été dit' et 'qui l'a dit'. Nous avons assigné des codes qui nous ont permis de discerner les différentes catégories de concepts pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données.

3.6 Le corpus de données

Au total, huit fonctionnaires parmi les quatre institutions (CSL, CICan, AMC et SENA) ont été interviewés, quatre hommes et quatre femmes. En général, il s'agissait des coordinateurs et chargés de projet qui ont été impliqués dans la phase de conception et la mise en place du projet. Les entrevues ont duré en moyenne 45 minutes. Dans deux cas, les entrevues ont été faites en groupe (deux interviewés et l'interviewant), ce qui a permis une dynamique de réflexion collective qui a nourri la discussion. Chaque entrevue a été transcrite pour faciliter son analyse et le corpus de données contient environ 60 pages. De cette manière, nous sommes allés rencontrer les principaux acteurs présentés dans le Tableau 3.1, ci-dessous.

Les documents de contexte

Comme il a déjà été expliqué, notre analyse se base sur deux techniques complémentaires : l'induction, et l'abduction (Anadon & Guillemette, 2007). Il s'agit d'un processus itératif, qui s'est servi de l'analyse thématique des entrevues (Sabourin, 2003). En même temps et grâce à cette identification thématique, nous avons pu découvrir des documents de contexte du projet nécessaire à interpréter la dynamique des acteurs dans la conception du projet. Cet aller-retour entre les entrevues, la revue de littérature et les documents de contexte sert à compléter le processus d'abduction pour donner lieu l'établissement de nouvelles relations conceptuelles. Les documents utilisés sont présentés dans le Tableau 3.2 ci-dessous.

Tableau 3.1 : Entrevues

Poste	Organisation	Genre	Type d'entrevue	# Pages transcrits
Coordinateur Groupe de relations internationales et coopération ; Sous-directrice Centro Agroindustrial y Minero de Bolívar	SENA	Homme Femme	Personnelle, Bureau du SENA à Bogotá Entrevue en groupe	12 pages
Conseillère pédagogique Centre minière Antioquia	SENA	Femme	Skype	7 pages
Membre Comité opératif à Puerto Berrío du Projet EPE Andes	SENA	Homme	Personnelle, Bureau du SENA à Bogotá	8 pages
Agent principal de développement	Affaires mondiales Canada	Homme	Téléphonique	3 pages
Agent principal de suivi, évaluation et apprentissage ; Gestionnaire projet EPE Andes	CICan	Homme Femme	Personnelle, Bureau de CICan à Ottawa Entrevue en groupe	17 pages
Conseillère pédagogique du service de recherche, développement et programmes	Cégep Saint-Laurent	Femme	Personnelle, installations du Cégep Saint-Laurent à Montréal	14 pages Grand total : 61 pages

Tableau 3.2 : Documents utilisés pour l'analyse du Projet EPE Andes-Col

Document	Type de document	Apport au travail
Association of Canadian Community Colleges (ACCC). (2015). <i>Educating for employment: a 40 year history of ACCC international partnerships.</i>	Document institutionnel-rapport de gestion	Contexte-histoire et trajectoire du Projet
Affaires mondiales Canada (2016). <i>La gestion axée sur les résultats appliqués aux programmes d'aide internationale.</i> Deuxième édition, 2016, Centre d'excellence de la gestion axée sur les résultats, Direction et cohérence des opérations, Bureau des opérations d'aide internationale, Bureau du sous-ministre du développement international, Affaires mondiales Canada	Manuel technique-guide	Contexte méthodologique de la GP
Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y programa de acción Accra (2008).	Déclaration-Instrument international	Contexte-APD
Díaz-Arriaga, F. A. (2014). Mercury in ASGM and its impact on water resources used for domestic water supply. <i>Revista de Salud Pública</i> , 16(6), 947-957.	Article	Contexte social et environnemental
Global Affairs Canada (GAC) (2018). <i>Canada's Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development – Voluntary National Review 2018.</i>	Rapport de gestion	Contexte social international et compromis internationaux
Monguí-Galvis, A. M., Puentes-Balaguera, E. A., & Ortega, R. (2012). Diagnóstico y plan de gestión de manejo ambiental mina didáctica del SENA Facultad-Área de ingeniería. <i>ECOMATEMATICO</i> , 3(1), 74-83.	Rapport de gestion	Contexte – développement infrastructure SENA
Otero, Diego; Salazar, Flor Sther, (2011). Análisis económico y social del gobierno de Álvaro Uribe Vélez 2002-2010. <i>Desarrollo y calidad de vida : Memorias de la VI Semana Económica /</i> compiladores Juan Tomás Sayago Gómez, Londra Tenur Niño Mendivelso ; editora Edna Rocío Rivera Penagos. -- Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2011.	Mémoires-conférences	Contexte politique de la Colombie
SENA (2013). Education for Employment Program [Document non publié]. Penticton, 2 June 2013.	Rapport de gestion	Contexte-clôture et état du Projet EPE Andes
SENA (2018). Plan de Sostenibilidad Programa EPE Colombia 2018-2020 [Document non publié].	Rapport de gestion	Contexte-clôture et état du Projet EPE Andes

AMC. (2019, décembre). Dans La gestion axée sur les résultats – Énoncé de principe 2008.	Document méthodologique -page web	Contexte méthodologique de la GP
AMC. (2019, décembre). Dans Nos priorités en aide internationale.	Document page web	Contexte politique Canada-priorités de l'AOD
Cégep Saint-Laurent. (2019, décembre). Dans LE CÉGEP.	Document page web	Contexte – mission CSL
CICan. (2019, décembre). Dans Collèges & Instituts.	Document page web	Contexte - Missions CICan
Fundación Benjamín Teplizky. (2019, décembre). Dans Bienvenido.	Document page web	Contexte historique – précédents Projet EPE Andes
Ministerio del Trabajo. (2019, décembre). Dans Comunicados Minsiterio del Trabajo.	Document page web	Contexte social – état de l'éducation technique en Colombie
SENA. (2019, décembre). Dans La Entidad.	Document page web	Mission du SENA
Unidades Tecnológicas de Santander. (2019, décembre).	Document page web	Contexte – nouveaux acteurs dans les réseau local
Plan de operaciones para el proyecto: "Centro Nacional del Mueble y Manufacturas de Madera" (1982)	Document technique – charte de projet	Contexte – histoire et antécédents du Projet EPE Andes
Viloria-de-la-Hoz, J. (2009). Economía y conflicto en el Cono Sur del Departamento de Bolívar. <i>Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana; No. 110.</i>	Articles	Contexte social et politique
Fundación Ideas para la Paz – FIP (2014). Dinámicas del conflicto armada en el Bajo Cauca Antioqueño y su impacto humanitario. <i>Área de Dinámicas del Conflicto y Negociaciones de Paz. Unidad de Análisis 'siguiendo el conflicto' – Bolitín # 68.</i>	Articles	Contexte social et politique
Centro Nacional de Memoria Histórica (2014). <i>Región Caribe, Antioquia y Choco. NUEVOS ESCENARIOS DE CONFLICTO ARMADO Y VIOLENCIA.</i> Imprenta Procesos Digitales, Bogotá, 2014.	Articles	Contexte social et politique

En résumé, pour répondre à notre question de recherche, à savoir, quelle est la dynamique des acteurs dans l'identification des besoins et la détermination des objectifs communs lors de la conception d'un PDI, nous avons voulu utiliser une méthode qualitative. De cette façon, par le moyen d'une approche inductive, nous avons structuré un design émergent à travers de découvertes successives et du dialogue entre le chercheur, la littérature et les acteurs participants. Les entrevues et sa codification, les documents techniques du projet et la littérature de la GP et du contexte nous ont permis, de manière abductive, de mettre ensemble les éléments théoriques et empiriques pour faire de nouvelles interprétations de la réalité. Dans le chapitre suivant nous appellerons à l'ANT pour présenter une nouvelle interprétation de l'espace de dialogue des acteurs dans un réseau global et un réseau local, qui s'est construit dans le cadre de la conception du Projet EPE Andes-Col.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Dans le chapitre suivant, nous présenterons les données de notre analyse fondée sur le modèle conceptuel de l'ANT. La première partie présente les concepts de base tirés de l'analyse de la littérature, des documents techniques et de contexte, et des entrevues aux principaux acteurs du Projet EPE Andes-Col. Ces concepts nous ont servi pour construire notre modèle du réseau global et local, en commençant par la chronologie du projet. Ensuite, nous nous sommes penchés sur l'analyse de la dynamique de la relation entre les acteurs du projet dans la phase de conception au niveau stratégique, tactique et opérationnel.

4.1 L'analyse de données

4.1.1 Les concepts de base

Pour comprendre comment on a répondu aux besoins de capacitation technique des jeunes du Nord d'Antioquia et le Sud de Bolívar (NA-SB), nous avons identifié l'importance de la conception du projet, pour ainsi repérer les principaux facteurs critiques de succès (FCS) (Morris, 2013 ; Ika, Diallo & Thuillier, 2012 ; Ika & Donnley, 2016). Nous avons pu constater que le contexte et la dynamique de la relation qui se construit entre les différents acteurs participant étaient des facteurs importants pour envisager une identification des besoins communs et la construction des objectifs

stratégiques partagés. Dans un premier temps, nous avons identifié les termes liés suivants qui nous ont permis de construire notre modèle d'entrevue :

Tableau 4.1 : Termes utilisés lors de la codification des entrevues

Conception	Acteurs	Objectifs
- Identification des besoins	- Partie prenante	- Mission
- Détermination des besoins	- Partenaire	- Vision
- Conception	- Partenariat	- Finalité
- Initiation	- Relation	- Objectifs stratégiques
- Préfaisabilité	- Participation	- Alignement
- Faisabilité	- Construction	- Facteurs de succès
- Outils	- Intérêt commun	- Conditions de succès
- Méthodologie		

4.1.2 L'identification du réseau global et du réseau local

Comme il a déjà été mentionné, une première entrevue auprès du Cégep Saint-Laurent (CSL) à Montréal nous a permis d'identifier les premiers enjeux du phénomène social de la conception des projets de développement international (PDI). Avec ces idées, nous nous sommes penchés à nouveau sur la littérature et sur les documents du projet, soit des documents techniques ou d'autres documents de contexte, en cherchant de perspectives plus complexes que celles construites à partir de la littérature et notre propre expérience. Nous avons pu confirmer que la compréhension du contexte social, politique et économique du projet était nécessaire pour comprendre la dynamique des acteurs du Projet EPE Andes-Col. L'analyse de Heeks & Stanforth (2014), qui fait

appel à la notion de réseau local/global de Law & Callon (1992), pouvait être très utile pour comprendre cette dynamique de partenariat qui devait se construire dès la conception même du projet.

En ayant identifié les principaux acteurs, nous sommes allés les rencontrer. Nous avons fait, également, des entrevues semi-structurées en utilisant le modèle décrit précédemment. L'analyse des données nous a permis d'établir de nouveaux concepts clés présentés ci-dessous :

Tableau 4.2 : Concepts clés

Pertinence, identification des besoins	Politiques publiques, objectifs, stratégie	Institutions, gouvernement, agenda publique
Ressources	Implication, articulation, ensemble, relation, partenaire, co- construction, consensus, besoins	Conception, contexte

De cette manière, on a pu identifier les catégories de concepts suivants :

Tableau 4.3 : Catégories de concepts



4.2 La chronologie et l'analyse du Projet EPE Andes-Col

Le Système national d'apprentissage (SENA) a été lié à la coopération internationale depuis sa création en 1957, par le Décret-loi 118. L'initiative a été promue par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), et ses premiers projets et ses centres de formation technique (CFT) ont été réalisés grâce à l'appui de différents pays spécialisés dans chacun des domaines d'intérêt du gouvernement colombien. Le Canada, par exemple, a participé dans la création du Centre Colombo-Canadien du Bois, qui a été mis en place grâce à un accord entre le SENNA et l'Agence canadienne de développement internationale (ACDI, l'AMC à partir de 2006).

Quant à Collèges et Instituts Canada (CICan), l'Association a été fondée en 1972 sous le nom d'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC). Depuis le milieu des années 70, elle a appuyé la croissance d'institutions de formation technique

professionnelle (IFTP) dans les pays du Sud dans le cadre du *Canadian Program Advisory Committee*. Particulièrement, CICan cherche à exporter le modèle de formation technique canadien. L'approche axée sur les compétences développée au Canada est fondée sur une relation très proche et constante avec le secteur privé et communautaire, qui a pour but de faire correspondre les programmes de formation aux compétences nécessaires pour le développement des différents secteurs socio-économiques. Ceci suppose une approche dynamique qui évolue et s'adapte rapidement aux besoins du marché de travail (CICan, 2018).

Les premiers projets de CICan en Amérique latine ont été réalisés dans le cadre du *Canadian Partnership Program*, un programme de financement bilatéral du gouvernement canadien (CICan, 2018-1), et ils ont été mis en place par ses IFTP membres. Ces projets ont inspiré de PDI comme le Centre International Minier Benjamin Teplizki (CIMBT) au Chili, qui a été une réponse de l'ACDI aux besoins des entreprises minières canadiennes qui faisaient face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans ce pays. Le projet a été réalisé par CICan, 12 de ces IFTP membres, et le gouvernement chilien. En 2001 et dans la même ligne, CICan, le *Niagara College*, et l'Institut Fédéral d'Éducation, Sciences et Technologie de Ceará (IFECTC) ont participé d'un autre grand projet bilatéral au Brésil appelé *Mujeres Mil* (ACCC, 2015). Ces projets ont inspiré d'autres dans différents pays, notamment EPE Andes :

D'après les bonnes pratiques qui ont été retenues [de ces projets] CICan a décidé d'envoyer une proposition non sollicitée à AMC pour le financement d'une étude pour évaluer le développement du Programme EPE Andes (CICan, 2018-1).

Ainsi, une mission exploratoire avec la participation des personnes d'AMC et CICan est allée rencontrer les gouvernements de la Bolivie, la Colombie et le Pérou. AMC avait déjà sélectionné les pays du projet d'après ses priorités géographiques. Cette mission a été suivie de deux étapes : l'élaboration du Plan d'implantation du projet

(PIP), dans lequel on expliquait l'approche que CICan voulait développer, et l'accord de contribution entre AMC et CICan.

L'idée avec l'approche de EPE Andes c'est d'aller au-delà du travail avec les institutions de formation techniques et professionnelle (IFTP), c'est d'aller au niveau du gouvernement, puisque c'est à ce niveau, spécialement au niveau des ministères d'éducation, que les curriculums de formation technique professionnelle (FTP) se développent (CICan, 2018-1).

En Colombie, CICan a identifié le SENA, qui dépend du Ministère du Travail et qui est l'institution avec l'infrastructure nécessaire pour mettre en place les politiques de FTP :« CICan considère le SENA un allié stratégique principalement parce que (1) c'est une entité qui approprie la connaissance et la multiplie, et (2) elle a une couverture du 99% du territoire national » (SENA, 2019-2). En effet, le SENA a l'expérience pour contextualiser les objectifs proposés et répondre, ainsi, de manière adéquate aux besoins de la population identifiée. De plus, "Il est important de souligner que ce n'est pas une coopération qui ait surgi directement entre CICan et le SENA, sinon que le gouvernement canadien est intervenu" (SENA, 2019-2).

Le gouvernement canadien, représenté par son ambassade en Colombie, a joué le rôle de chef d'orchestre dans un premier temps, puisqu'elle a organisé et coordonné les conversations entre CICan et le SENA, qui dans le cas du Projet EPE Andes-Col avait un rôle ministériel grâce à son autonomie et sa capacité de développer des projets correspondants aux politiques publiques de FTP.

Cette initiative a surgi précisément durant la transition entre le gouvernement d'Álvaro Uribe (2002-2010), qui a eu comme piliers la 'confiance pour les investisseurs' et qui grâce à des incitations aux capitaux étrangers a permis l'augmentation de l'investissement direct étranger, principalement dans les secteurs extractifs du pétrole et des mines (Otero & Salazar, 2011) ; et, d'autre part, le gouvernement de Juan Manuel Santos, qui a inclus dans son plan de développement 2010-2014 le secteur minier comme une des 'locomotives du progrès' (Bravo & Dussán, 2014).

Au Canada, d'autre part, les priorités géographiques pendant le gouvernement Harper ont changé. AMC a remplacé les bénéficiaires du soutien canadien des pays pauvres d'Afrique par de pays de revenu moyen de l'Amérique latine et des Caraïbes, avec d'importants liens commerciaux avec le Canada (Brown, 2016). C'est-à-dire, ces deux tendances ont permis une coopération dans le développement du secteur minier.

C'est en 2008 quand le besoin a surgi, et la ligne dans laquelle aller avoir lieu la coopération était le secteur minier (...). L'initiative est née ici, dans la Coordination de relations corporatives. La décision a surgi à partir du compromis du gouvernement national de diminuer l'utilisation du mercure (...) et c'est un pari dans laquelle le gouvernement canadien a décidé d'accompagner le gouvernement colombien, en transférant de la connaissance et de la technologie pour atteindre cet objectif (SENA, 2019-2).

En effet, la Loi 1658 de 2013 a établi une transition vers l'élimination de l'utilisation du mercure dans le secteur minier. Cette transition a expiré en 2018, et, de cette manière, la loi environnementale est devenue un appui du gouvernement colombien au secteur minier et, indirectement, au projet.

L'analyse du contexte du PDI nous a permis d'identifier des politiques publiques du Canada et de la Colombie qui étaient en ligne avec le Projet d'EPE Andes-Col. Cependant, un travail articulé entre les sections chargées d'accomplir la mission du SENA, ses CFR et CICan était nécessaire pour pouvoir mettre en place la conception du Projet.

Le Projet est orienté à diminuer l'exploitation de l'or avec l'utilisation du mercure, spécialement (...), mais aussi, dans la même idée, le Projet est orienté à l'entrepreneuriat ou au développement local avec la création d'unités de production agricole (UPA), que c'est une méthodologie de développement économique local (...) » (SENA, 2019-2).

Une analyse de la situation de travail (AST) a été faite par CICan et le SENA. D'après l'information recueillie, la région comprise entre le NA-SB a été choisie pour le projet. Ensuite, les CFR de la zone ont été identifiés : *Centre Agroempresarial y Minero de*

Bolívar (municipes du Sud du Bolívar) et le *Complejo Tecnológico Minero Agroempresarial de Antioquia* (dans les municipalités de Segovia, Remedios et Puerto Berrío).

En 2010, AMC a approuvé le PIP, qui a été un document co-construit par le SENA, CICan et AMC. Ce processus a pris environ deux ans, beaucoup plus de temps que les acteurs avaient prévu pour un projet dont la durée était de cinq ans. Quelques facteurs qui ont impacté les délais ont été les changements de personnel, principalement au SENA, mais aussi dans les autres organisations participantes, et les changements respectifs qui ont été introduits avec ces nouveaux acteurs. D'autre part, EPE Andes avait été conçu comme un projet régional, tandis qu'il s'agissait réellement d'un projet multi-pays, puisqu'il n'y avait pas une entité regroupant les trois pays du Projet et que chacun avait une structure différente de FTP. Finalement, après plusieurs aller-retours du document, les difficultés ont été surmontées et AMC a donné son approbation.

Ainsi, des groupes de travail avec les communautés ont été mis en place. Les rapporteurs locaux ont été les leaders sociaux de chaque village, association minière ou collectivité d'agriculteurs. Ils ont exposé les besoins, d'après les orientations stratégiques du projet (SENA, 2013). Ce travail d'identification des besoins mise en place par le SENA (ses sections chargées du projet et les CFR de la région du NA-SB) a permis d'établir les termes de référence pour la sélection des IFTP canadiennes qui seraient choisies pour participer au Projet EPE Andes-Col.

Le Cégep Saint-Laurent (CSL) avait eu un premier contact avec le SENA pendant un colloque organisé par CICan en 2012, prévoyant que l'appel de projets pour EPE Andes était prêt à être publié. Ce IFTP avait déjà participé dans de PDI en Afrique, Asie et Amérique depuis les années 80. Spécialement, ils souhaitaient exporter leur connaissance dans le domaine de l'assainissement des eaux. En 2013, quand les termes de référence ont été lancés, le CSL a appliqué pour le composant environnemental avec

le SENA et a été sélectionné avec quatre autres IFTP pour mettre en place le projet en Colombie.

Il faut tenir en compte que le cadre institutionnel de la coopération internationale considère la méthodologie de la gestion axée sur les résultats (GAR) comme le langage de base des PDI (voir section 2.1.2 Les méthodologies de GP et les PDI).

Results-based management became the management strategy of choice for agencies such as CIDA in Canada (...). Complicating things further, the power relationship among the key players – donors, recipients, implementers, and so on – is clearly asymmetrical (Hatton & Schroeder, 2007, p.427).

Par exemple, pour s'assurer que les participants connaissaient la méthodologie, AMC a offert des ateliers de formation en Bolivie en 2013, juste avant de commencer avec la phase d'exécution du projet.

Les premières missions d'exploration du CSL ont été faites en 2014. Les trois années suivantes ont été dédiées au développement des programmes de formation, en commençant par la réalisation d'une AST. Évidemment, plusieurs ajustements ont dû être faits au PIP initial. Par exemple, même si le SENA et les IFTP canadiens utilisaient l'approche axée sur les compétences, chacun l'interprétait d'une manière différente. Ainsi, ils ont dû se mettre d'accord sur le vocabulaire et les concepts. Quelques aspects techniques du projet prévus dans la phase de planification ont dû être modifiés. La remédiation biologique de l'eau et les sols n'étaient pas appropriés pour le contexte des municipalités du NA-SB, pour cette raison, ils ont opté par des méthodes chimiques et physiques. De plus, en 2015-2016, ils ont dû faire un changement dans l'architecture des programmes et prioriser les formations par module, plus pertinentes pour le contexte des régions, au lieu des formations techniques prévues dans le PIP initial. Le projet s'est terminé en 2017 avec une mission technique du SENA au Canada pour compléter la formation des instructeurs.

Après EPE Andes-Col, CICan et le SENA continuent à travailler dans le Projet EPE Alliance du Pacifique dans lequel s'intègrent des nouveaux acteurs, comme les Unités technologiques de Santander⁸. De la même façon, il y a eu de rapprochements entre de CFR du SENA et d'IFTP canadiennes pour développer des projets directement, sans l'intermédiation de CICan, parce ils ont pu identifier des besoins communs. C'est-à-dire, le projet EPE Andes et ses acteurs ont pu établir un réseau local qui a permis le transfert des ressources du réseau global, et, en même temps, il a été à l'origine de l'organisation des nouveaux réseaux mis en place comme un point de passage plus efficace pour répondre à d'autres besoins.

La figure 4.1 montre la chronologie du projet EPE Andes-Col depuis sa conception jusqu'à sa clôture. Ce graphique nous permet d'étudier les dynamiques de la relation qui se construit entre les acteurs et de les suivre là où ils veulent se rendre. En effet, cette chronologie nous a permis de suivre le processus du projet EPE Andes-Col, et déterminer la façon selon laquelle les acteurs participant ont défini leurs rôles et ont mobilisé les acteurs nécessaires à le concevoir. Grâce à la notion de *translation* de Law & Callon (1988), cette chronologie nous a donné la possibilité d'identifier le réseau global, qui a permis de promouvoir la création du réseau local dans lequel l'initiative a eu lieu.

⁸ Les Unités Technologiques de Santander est une institution publique d'éducation supérieure qui offre de programmes technico et professionnels. Il se trouve dans la province du Santander et son histoire commence dans l'année 1963, avec la création de l'Institut Technologique du Santander, qui cherchait à répondre aux besoins des ressources humains demandées par la naissante industrie de l'époque dans cette région de la Colombie (Unidades Tecnológicas de Santander (<http://www.uts.edu.co/sitio/>)).

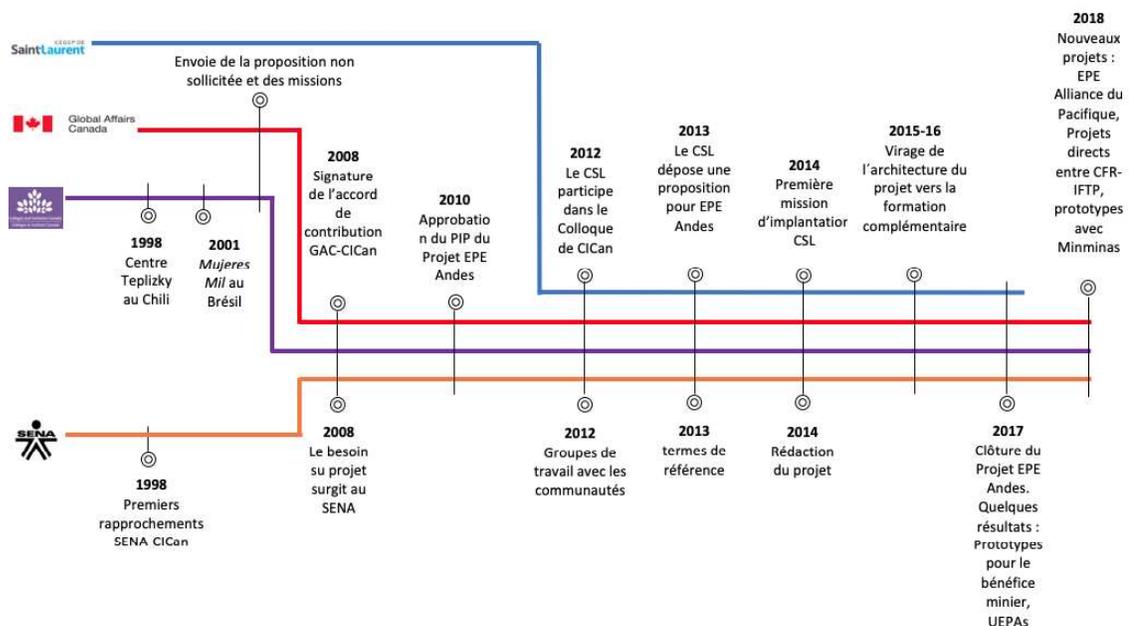


Figure 4.1 : Chronologie du Projet EPE Andes en Colombie

En effet, le réseau global correspond à une série des relations dynamiques qui se sont établies entre AMC et CICan avec les premiers projets d'EPE au Chili et au Brésil, et qui ont été à l'origine du Projet EPE Andes en Bolivie, Colombie et Pérou. Dans le cas du Projet EPE Andes-Col, quand le gouvernement a identifié l'initiative comme une voie pour mettre en place ses politiques publiques, il est entré dans le réseau global et a incorporé le SENA comme acteur important du projet.

Le réseau local émerge comme espace/temps dans lequel sont identifiés les besoins et se négocient des objectifs, qui se veulent adaptés aux réalités des bénéficiaires, et à l'infrastructure et les ressources disponibles. Le SENA et CICan doivent être capables de faire de ce réseau local un dispositif de travail efficient, où les nouveaux acteurs, CFR du SENA et les IFTP associées à CICan, ajustent le projet pour identifier les besoins et construire des objectifs communs. Dans la partie suivante, nous analyserons le fonctionnement du réseau global et du réseau local du Projet EPE Andes-Col.

4.3 Le fonctionnement des réseaux

Les réseaux décrivent une dialectique globale-locale dans laquelle se créent de nouveaux espaces de politiques publiques et de nouveaux dispositifs de travail dans le but d'atteindre les objectifs du projet. En Colombie, il existe une population, particulièrement des jeunes, avec beaucoup des problèmes socio-économiques qui est l'objet d'une série des politiques publiques pour leur offrir des solutions. En même temps, ils se trouvent dans une région d'intérêt économique pour l'industrie minière et, ainsi, pour le Canada. En plus, il y a un élan qui a été donné au secteur minier au pays, et un compromis avec l'élimination de l'usage du mercure. Une réponse à ces besoins a été le Projet EPE Andes-Col, dont l'objectif inclut le développement des expertises dans le secteur minier et dans la formation technique basée sur l'approche axée sur les compétences pour les jeunes en situation de vulnérabilité.

CICan et le SENA ont identifié comme population objective les jeunes de la région du NA-SB, dans un exercice de co-construction encadré dans l'approche de la GAR. De cette façon, ils ont été capables de former un réseau local qui a permis de connecter les IFTP et les CFR pour dessiner des programmes de FTP correspondant aux besoins de cette communauté. Ce réseau local est devenu le point de passage des ressources du réseau global, transférées au SENA et puis aux bénéficiaires du projet.

Dans ce cas-là, il s'agissait du savoir-faire canadien au sujet de l'exploitation minière, puisque le Canada était considéré un « référent international » dans la formation technique grâce à l'approche par compétences (SENA, 2019-2), et par son expérience des sujets environnementaux avec laquelle il pouvait contribuer aux compromis colombiens avec l'assainissement de l'eau (pour le cas du composant dans lequel le CSL a participé). Du côté canadien, le projet légitime ses compromis internationaux avec le développement. Au même temps, EPE Andes-Col aide à créer un meilleur contexte pour les entreprises minières canadiennes qui ont des projets, ou veulent

entreprendre des projets en Colombie. Le travail en commun des IFTP canadiens et des CFR du SENA crée de la connaissance qui conduit au développement des toutes les entités au Canada et en Colombie. C'est-à-dire, le réseau local s'est configuré comme un point de passage pour les ressources et, en plus, il a permis de transférer une contrepartie au bailleur de fonds.

Le réseau local promeut de nouveaux réseaux, qui incluent la participation d'autres acteurs et mène à des changements dans le rôle des acteurs qui font déjà partie du réseau. C'est le cas du Projet EPE Alliance du Pacifique, dans lequel le SENA n'est plus un allié ministériel (c'est-à-dire, qui ne représente plus le gouvernement et n'est plus le seul interlocuteur de CICan en Colombie) et devient un allié institutionnel. En plus, il y a d'autres acteurs comme les Unités technologiques du Santander⁹ qui s'intègrent au réseau local du projet (CICan, 2018-1). On peut aussi mentionner l'intérêt de coopération entre le Cégep de Victoria Ville et le CFR du SENA *Centro Agroempresarial y Minero de Bolívar*. Actuellement les deux institutions sont en train de travailler de manière directe dans de nouveaux projets d'intérêt pour les deux parties. Dans le même sens, on peut mentionner la construction d'équipements pour le bénéfice minier sans l'usage du mercure, ce qui a été un des livrables du projet. Parmi les actions de durabilité du projet, le SENA travaille avec le Ministère des Mines et d'Énergie de la Colombie pour que ces prototypes puissent être développés dans n'importe quelle région du pays, avec les matériaux disponibles dans une quincaillerie, offrant des nouvelles options de formalisation pour ces communautés (SENA, 2019-2). En effet, les acteurs et les réseaux ont une dynamique propre qui leur permet de s'ajuster et se transformer pour combler de nouveaux besoins (voir Figure 4.2).

⁹ Les Unités Technologiques de Santander est une institution publique d'éducation supérieure qui offre de programmes technico et professionnels. Il se trouve dans la province du Santander et son histoire commence dans l'année 1963, avec la création de l'Institut Technologique du Santander, qui cherchait à répondre aux besoins des ressources humains demandées par la naissante industrie de l'époque dans cette région de la Colombie (Unidades Tecnológicas de Santander (<http://www.uts.edu.co/sitio/>)).

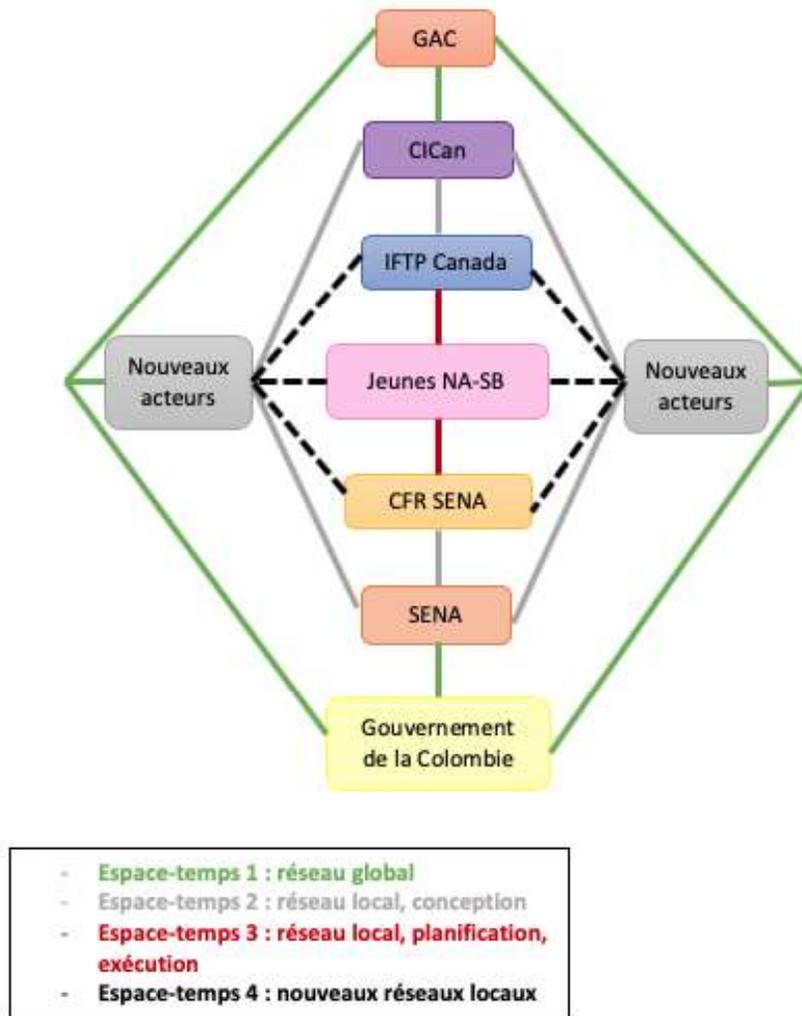


Figure 4.2 : réseau global et local du Projet EPE Andes Colombie

4.4 La dynamique des acteurs au niveau stratégique, tactique et opérationnel

L'analyse du réseau global et du réseau local nous permet d'étudier la dynamique des acteurs dans l'identification des besoins et la détermination des objectifs communs lors de la conception d'un PDI. En effet, nous avons remarqué que cette relation se construit

au niveau stratégique des gouvernements, au niveau tactique des organisations (CICan et SENA), et au niveau opérationnel des organisations sur le terrain.

Au niveau stratégique, les politiques des gouvernements ont permis l'identification d'un réseau global qui offre l'espace-temps du projet. Les institutions, CICan et le SENA, ont mis en place ses ressources tactiques pour créer un réseau local capable de mobiliser de ressources pour identifier un besoin et offrir des réponses. Puis, au niveau opérationnel les différentes activités ont permis d'ajuster le rôle des acteurs pour construire une relation permettant de faire la conception du Projet EPE Andes.

4.4.1 L'analyse de réseau global au niveau stratégique

Nous avons identifié un réseau global qui est composé par le gouvernement de la Colombie et le gouvernement du Canada. Le Canada s'est engagé à respecter les Objectifs de développement durable (ODS) (GAC, 2018) et l'efficacité de l'aide au développement (Déclaration de Paris sur l'efficience de l'aide au développement, 2005). Au même temps, le Canada a des intérêts stratégiques qui guident sa politique extérieure et qui s'expriment dans la priorisation des pays et les thèmes ciblés par l'aide publique au développement (APD).

Pour accepter un projet, il doit faire partie des thèmes dans lesquels AMC veut travailler. L'éducation technique et vocationnelle correspond à ses objectifs. Les pays choisis pour le projet doivent aussi faire partie des priorités géographiques du Canada (AMC, 2018-1).

C'est le cas du thème de l'égalité de genres et du renforcement du pouvoir des femmes et des filles dans l'APD pour le Canada. Il y a une influence de co-design : AMC propose des commentaires, par exemple, intégrer l'égalité des femmes dans la proposition » (AMC 2018-1). Dans le SENA :

Il y a une politique générale, mais en termes d'égalité, pas de genre comme tel qui ait été développée (...). En ce moment on est en train de formuler des projets

pour renforcer le thème (...). Il y a une opportunité d'amélioration et renforcement de la politique pour soulager un peu ce secteur » (SENA 2018-2).

Ainsi, l'orientation des priorités de l'APD offerte par le Canada a influencé les politiques colombiennes de FTP depuis la conception du projet par l'importance donnée par le bailleur de fonds à l'égalité des genres et à la participation des femmes.

Un autre aspect qu'on peut mentionner est l'importance donnée à la méthodologie de la GAR. Un des compromis internationaux du Canada est d'assurer l'efficacité de l'APD et de renforcer les capacités des gouvernements des pays du Sud. Le gouvernement du Canada utilise la GAR pour gérer l'APD du Canada, puisque la méthodologie est orientée vers les objectifs susceptibles de générer des résultats concrets et mesurables. De la même façon, elle doit permettre de consigner les responsabilités du pays récepteur de l'aide. Pour cette raison, le Canada s'assure qu'il y ait une compréhension commune de ses principes et son vocabulaire. Dans ce cas, on souligne l'importance du transfert de ces outils de gestion, pas seulement au moment de la conception, mais aussi pendant le suivi et au moment de l'évaluation : « (...) on a eu beaucoup de renforcement institutionnel dans la méthodologie que le Canada utilise (...) et, disant, les CFR ont reçu beaucoup de transfert en ce qui concerne la GAR » (SENA 2018-1).

Au niveau du réseau global, les actions de la politique publique de FTP ont aussi été influencées par le contexte du secteur minier en Colombie. Díaz-Arriaga (2014) souligne que le pays est un de principaux pollueurs de la planète à cause de l'usage du mercure : la zone comprise entre les municipalités de *Segovia et Remedios* dans le Nord de l'Antioquia est considérée la troisième plus polluée du monde due à ce métal et d'autres substances toxiques comme le chrome et le cyanure. En 2011, la Colombie a été le sixième producteur d'or en Amérique latine, même si la 'locomotive minière' du gouvernement du Président Santos ne démarrait pas encore. C'était en grande partie à cause de l'extraction minière illégale (Díaz-Arriaga, 2014). De cette façon, les

stratégies des gouvernements se retrouvent dans une politique qui promeut un transfert de technologie pour une extraction minière libre de mercure dans une zone spécifique d'intérêt. L'identification des bénéficiaires et les axes transversaux du projet sont aussi prédéterminés par ces politiques, au-delà de la situation de vulnérabilité qui veut être résolue.

4.4.2 L'analyse du réseau local au niveau tactique

Au niveau du réseau local, qui dans ce cas-là correspond au niveau tactique mis en place par les institutions pour identifier les besoins et offrir une réponse, il faut souligner que CICan proposait une approche de EPE dans lequel « l'idéal est qu'à un certain moment ces projets deviennent des politiques publiques pour les pays. C'est ce qui est arrivé avec *Mujeres Mil* au Brésil » (CICan, 2018-1). D'autre part, le SENA a « une politique qui cherche l'établissement d'alliances stratégiques qui génèrent un transfert de connaissance et de technologie pour améliorer la qualité de la FTP qui est enseignée, et promouvoir l'internationalisation des CFR (SENA, 2019-2). Dans le cas colombien, la politique publique de FTP a été construite avec l'appui de la coopération internationale. En effet, le Projet EPE Andes introduit une approche par compétences qui change la manière dans laquelle se mettent en place les politiques en ce qui concerne les relations avec le secteur privé et qui était la réponse à un besoin identifié des jeunes du NA-SB.

Le SENA utilisait déjà l'approche par compétences, cependant, ils le comprenaient de manière différente, donc il a fallu travailler beaucoup entre les méthodologues du Canada et de la Colombie pour que les programmes fussent ajustés aux méthodologies de gestion du SENA (SENA, 2019-2).

En termes de la politique publique, c'est effectivement un modèle gagnant pour un système de formation pour le travail comme celui du SENA. (...) C'est-à-dire, à travers le projet on a compris une façon beaucoup plus facile et simple de faire pertinence dans la formation. Canada a une façon beaucoup plus rapide

de définir quels sont les besoins du secteur productif en termes de formation (SENA 2019-2).

En même temps, les méthodologies que le Canada transfère au SENA sont utilisées dans la mise en œuvre d'autres programmes de formation, ce qui transforme les actions de la politique publique. Dans le cas de ce projet, la stratégie de pérennisation 2018-20 comprend la divulgation de programmes mis en place dans le NA-SB dans six autres régions et 17 CFR miniers et/ou environnementaux (SENA, 2018).

4.4.3 L'analyse du réseau local au niveau opérationnel

Nous avons constaté que les besoins identifiés et les objectifs ont évolué et ont donné lieu à de nouvelles actions. La clôture de chaque projet laisse de leçons apprises et des actions de pérennisation qui permettent de faire des ajustements à la méthodologie.

La structuration de ce projet [EPE Andes-Col] a été faite surtout du point de vue de la stratégie. Initialement, le projet a été conçu surtout dans la Direction générale et on s'est rendu compte, avec le temps, qu'il aurait été mieux d'avoir impliqué plus le niveau opérationnel et le niveau tactique » (SENA 2019-2).

Dans ce sens, le SENA a compris qu'il devait intégrer depuis la conception du projet tous les acteurs impliqués. Dans le cas des CFR, c'était particulièrement important puisqu'ils sont plus près des bénéficiaires et connaissent mieux ses propres besoins et celles de la population. De la même façon, le SENA a essayé de mieux articuler ses sections administratives et techniques :

Un projet qui a beaucoup de transfert de technologie peut arriver dans un CFR, mais, s'ils n'ont pas l'accompagnement du groupe qui approuve les programmes de formation, il n'évolue pas avec la suffisante vitesse pour qu'il soit offert dans le portail institutionnel des programmes de formation » (SENA 2019-2).

Dans ce cas-là, c'est ce qui permet que l'effort se soit matérialisé dans une politique publique de FTP qui puisse être répliquée dans d'autres régions. Cette expérience a

servi au SENA dans la conception du nouveau réseau qui a été tissé avec CICA pour mettre en place le Projet EPE Alliance du Pacifique. Ce Projet met l'accent sur le thème de la sécurité minière. Pour cette raison, dès sa conception le Centre National Minier¹⁰ a été inclus dans le réseau local du Projet, ainsi que d'autres sections administratives et techniques du SENA pertinentes pour sa mise en œuvre.

Dans le réseau local, il y a aussi de la connaissance qui s'est produite et qui permet de développer les politiques publiques dans d'autres réseaux, et même d'engendrer de nouvelles actions qui peuvent les influencer. C'est le cas de la composante agricole, qui a laissé de bonnes pratiques qui ont été répliquées dans d'autres projets :

Ce projet agricole nous a laissé un thème méthodologique très important, qui a été une co-construction entre deux, et ce qu'on a (...) des questionnaires sociaux et environnementaux qu'on n'avait pas avant, qui appuient les UPA [unités de production agricoles]. Donc (...), on fait que ces personnes travaillent avec d'autres unités qui ne sont pas du Projet, (...) ce qu'on est en train de faire c'est de transférer des capacités de ce qui a été appris ici vers d'autres sections de la Direction d'emploi » (SENA, 2019-3).

L'accent sur la recherche appliquée est un autre apport du projet. C'est le cas des prototypes pour le bénéfice minier développés grâce au travail entre les IFTP canadiennes et les CFR du SENA. Grâce à ses actions, la politique publique s'est transformée et a donné lieu à des nouvelles actions qui permettent son implantation pour satisfaire d'autres besoins. « Donc, cette machine est un des éléments résultants des bonnes pratiques et les Ministères des Mines, de l'Environnement, les gouvernements régionaux et les municipalités sont intéressés et ont fait des études de coût-bénéfice » (CICA, 2018-1).

¹⁰ Le Centre National Minier est une institution de formation du SENA qui veut répondre au besoin de capacitation dans le secteur minier, spécialement dans les provinces d'Antioquia, Valle del Cauca, Boyaca et Cundinamarca en Colombie (Mongui & Puentes (2012); Ministerio del Trabajo (<http://www.mintrabajo.gov.co/ministra-clara-lopez-destaca-labor-del-unico-centro-de-aprendizaje-minero-de-america-latina>))

Le contexte peut faire évoluer la politique par rapport à ce qui avait été envisagé pendant la conception et la planification. En principe, CICA et le SENA avaient conçu un projet dans lequel l'accent serait mis sur les programmes de formation technique de deux ans. Parallèlement, ils voulaient travailler sur de programmes de formation d'un an et des programmes complémentaires. Cependant, dans la pratique, ils ont pu constater que les programmes de deux ans n'étaient pas adaptés au contexte et à la réalité de cette région. C'est pour cette raison qu'en 2015-2016, il y a eu un virage dans la structure du programme vers les formations complémentaires. À travers ces formations, il était possible de proposer aux bénéficiaires des compétences par le biais de formations techniques. C'est-à-dire, les objectifs conçus dans un premier temps par les principaux acteurs du projet ont dû être ajustés en cours de route pour répondre au contexte et aux besoins réels des jeunes vulnérables du NA-SB.

Cette analyse du réseau global et du réseau local nous permet de comprendre le processus de négociation qui a mené à la construction d'un partenariat pour mettre en place le Projet EPE Andes-Col. Comme signalé par Law & Callon (1988), dans cette relation de pouvoir certains acteurs ont eu le droit de s'exprimer et de représenter les acteurs silencieux qui sont mobilisés pour mettre en place le projet. On se rend compte que l'identification des besoins répond principalement aux besoins de ces acteurs et à une interprétation du contexte et de la réalité qui répond à leurs objectifs et leurs intérêts stratégiques. Dans le cas du Canada, il s'agit de ses priorités géographiques (qui sont influencées par des intérêts économiques et idéologiques) et ses compromis internationaux avec le développement ; tandis que dans le cas de la Colombie, il s'agit de ses priorités de développement et les besoins environnementaux et sociaux (qui sont aussi en lien avec les objectifs du gouvernement et ses orientations politiques). En fait, il s'agit d'une négociation entre les politiques publiques de ces deux pays au niveau du réseau global, qui se met en place dans le réseau local, et qui permet le transfert des ressources nécessaires pour répondre à ces besoins à travers les objectifs négociés.

L'étude du réseau global et du réseau local du Projet EPE Andes-Col met en évidence l'importance de l'intégration des acteurs, surtout des bénéficiaires depuis la phase de conception du projet. Au niveau du SENA, il s'agit des CFR et certaines unités administratives clés pour le développement du programme, mais il faudrait aussi considérer dans cette négociation le rôle joué par les bénéficiaires.

De cette manière, l'analyse du réseau global et du réseau local nous a permis d'étudier la dynamique de la relation qui se construit entre les acteurs dans l'identification des besoins et la détermination des objectifs communs du projet dès la phase de conception. Nous avons pu constater l'importance des intérêts stratégiques des acteurs participant du projet pour la détermination des besoins et, dans cette même ligne, la difficulté pour intégrer les acteurs silencieux, comme les bénéficiaires, dans les premières phases du projet. Il s'agit, en tout cas, d'une relation dynamique qui évolue et se transforme pour répondre aux besoins sur le terrain. Cependant, nous remarquons l'importance de la phase de conception pour créer des réseaux plus stables et capables de répondre d'une manière plus pertinente aux besoins de développement.

CONCLUSION

Les PDI sont des piliers pour délivrer l'APD. Ces projets se caractérisent par leur complexité (Ika & Donnelly, 2016) : ils se développent dans des environnements de grande instabilité sociopolitique, il y a une grande quantité d'acteurs qui participent et qui n'ont pas nécessairement les mêmes finalités, et leurs objectifs peuvent être intangibles et difficiles à aligner avec une mission unique et bien définie. L'étude des FCS (Morris, 2013) montre que la phase de conception est déterminante pour le succès du projet, surtout par les difficultés des acteurs participant à appréhender le contexte et à aller au-delà des facteurs de court terme (coût, temps, portée). En effet, les PDI ne sont pas de cas unique de GP, mais plutôt des cas extrêmes (Ika & Donnelly, 2016), et l'étude de sa conception peut avoir des retombes importantes pour le succès des projets dans la discipline en général.

Une révision de la théorie sur la GP et de ces principaux standards laisse voir une tendance à considérer les besoins comme une donnée de base, qui serait facilement identifiable avec la finalité de l'organisation (Morris, 2013). Dans les PDI, cette approche reste limitée pour expliquer la relation qui doit se construire entre les acteurs participant. En effet, on se rend compte que la conception est une phase essentielle pour assurer le succès du projet, dans laquelle il ne convient pas d'imposer des solutions. Il faudrait plutôt tenter un partenariat (Navarro-Flores, 2009) fondé sur l'engagement et le dialogue pour construire une relation plus effective et dynamique et, ainsi, arriver à d'objectifs communs pour les acteurs participants. Paradoxalement, Samset & Volden (2016) soulignent que le manque d'objectifs partagés et alignés était l'un des plus grands problèmes de la gestion des PDI. C'est pour cette raison que nous nous sommes

demandé quelle est la dynamique des acteurs dans l'identification des besoins et la détermination d'objectifs communs lors de la conception d'un PDI.

Pour comprendre le développement de cette relation, nous avons choisi d'étudier le cas du Projet Éducation pour l'Emploi Andes en Colombie (EPE Andes-Col). Ce PDI est une réponse aux besoins de capacitation technique pour les jeunes en situation de vulnérabilité socio-économique dans la région du Nord d'Antioquia et le Sud de Bolívar (NA-SB) en Colombie, grâce à la coopération canadienne.

Pour comprendre la dynamique de cette relation entre les acteurs du Projet EPE Andes-Col, la perspective soulevée par Heeks & Stanforth (2014), qui reprend l'ANT, nous a semblé pertinente. Le projet est conçu dans un réseau global, mais doit articuler un réseau local permettant le transfert de ressources pour sa conception et son exécution. Le Projet EPE Andes-Col a été mis en place grâce au travail de co-construction du Système national d'Apprentissage (SENA), en Colombie, et de Collèges et Instituts Canada (CICan), au Canada, qui ont été capable de servir comme point de rencontre dans le réseau global pour identifier les besoins et transférer les ressources disponibles d'Affaires mondiales Canada (AMC) aux bénéficiaires dans la région du NA-SB. Ces organisations ont une trajectoire en lien avec la coopération en formation technique et professionnelle (FTP), qui leur a permis de mettre en commun d'efforts pour matérialiser les politiques publiques du Canada et de la Colombie dans ce PDI.

Pour le Canada, la Colombie faisait partie de ces priorités géographiques, la FTP était un des thèmes qu'il voulait promouvoir et il avait d'intérêts économiques importants dans le secteur minier ; du côté colombien, il y a une tradition de développer la politique publique de FTP avec la coopération internationale, le propos de promouvoir le secteur minier comme un des moteurs de l'économie, un besoin de transfert de technologie dans le thème environnemental à cause de la pollution par l'usage du mercure, et une population jeune en situation de vulnérabilité qui nécessitait l'assistance de l'État. De cette façon, ces deux organisations ont pu tisser un réseau

local pour faire le transfert de l'expertise canadienne avec son approche axée sur les compétences, pour développer des programmes d'éducation pour l'emploi (EPE) pour aider les jeunes du NA-SB à s'insérer dans l'économie formelle à travers d'un emploi ou d'un projet productif.

Les principales contributions de la recherche

La perspective de l'ANT nous a permis d'étudier la dynamique des acteurs tout au long de la conception du Projet EPE Andes-Col. Nous avons analysé cette relation de pouvoir en suivant les acteurs là où ils ont voulu se rendre dans la construction de leur identité et leurs limites. Nous avons pu identifier plusieurs moments dans la phase de conception : de l'identification du réseau global, à la construction d'un réseau local, qui s'est érigé comme un point de passage efficient pour le transfert de ressources disponibles dans le réseau global. Encore, ce réseau local a été capable de mobiliser de nouveaux acteurs pour attirer et transférer d'autres ressources disponibles et atteindre des nouveaux besoins identifiés par les acteurs du projet.

En effet, les besoins et les objectifs qui ont surgi dans la conception du projet se sont construits à plusieurs niveaux dans le réseau global et le réseau local :

Dans le réseau global, les politiques canadiennes ont eu un impact dans l'implantation de la politique colombienne en FTP par le biais de cette négociation. C'est le cas de l'importance renouvelée de l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes dans les programmes de FTP du Projet EPE Andes-Col, et l'implantation de la gestion axée sur les résultats (GAR) par les institutions colombiennes.

Au niveau tactique des organisations participant dans le réseau local, nous pouvons mentionner l'importance de la coopération dans la construction de la politique publique en FTP en Colombie : dans le cas de CICan, puisqu'un de ces objectifs stratégiques était de faire de ses projets d'EPE de politiques publiques dans les pays participants ;

dans le cas du SENA, par l'importance donnée aux alliances stratégiques pour la construction de la politique en FTP. Dans la pratique, nous avons constaté comment la mise en place de l'approche axée sur les compétences a évolué en Colombie pour concevoir le Projet, en adaptant l'approche canadienne à l'approche colombienne, puisqu'elle était considérée plus efficiente. Avec la stratégie de pérennisation du Projet, ces programmes ont eu une influence à plus long terme sur la FTP colombienne.

Enfin, au niveau opérationnel, la conception et l'exécution du projet ont eu un impact important dans le développement de la FTP dans le pays. Premièrement, la connaissance créée dans le Projet a donné naissance à de nouveaux réseaux locaux pour atteindre de nouveaux besoins. Deuxièmement, nous avons constaté que les objectifs ont dû s'adapter au contexte du projet et, ainsi, ils se sont transformés pour répondre aux vrais besoins mis en évidence sur le terrain. Troisièmement, les leçons apprises s'appliquent dans de nouveaux projets, ce qui permet de faire évoluer les politiques publiques.

De cette manière, l'ANT nous a donné un vocabulaire pour suivre les acteurs et pouvoir analyser leurs interactions dans la phase de conception. Comprendre cette dynamique à travers la chronologie du projet et la représentation du réseau global et du réseau local du projet, nous a permis d'identifier les acteurs et leurs intérêts, reconnaître des facteurs de succès, repérer des leçons apprises, et découvrir des nouvelles perspectives de coopération pour l'APD.

Les leçons tirées

La réponse aux besoins de capacitation technique des jeunes en situation de vulnérabilité obéit à plusieurs intérêts stratégiques qui s'établissent depuis la conception du projet. L'identification des besoins, elle-même, répond à des objectifs des acteurs considérés. Dans une région comme le NA-SB, il y a plusieurs problématiques qui doivent être envisagées par le gouvernement. Dans ce cas, on a

choisi de mettre en place un projet d'EPE pour répondre aux besoins des jeunes et soulager un problème environnemental. L'analyse du réseau global et du réseau local du Projet nous a permis de constater que les acteurs qui avaient le droit à s'exprimer avaient un ensemble d'objectifs stratégiques et des politiques publiques à développer qui pouvaient être mises en place par le biais d'un projet d'EPE.

Les acteurs institutionnels les plus proches des besoins, les CFR, et les bénéficiaires, ont commencé à être intégrés au projet surtout à partir de la phase de planification. Nous retrouvons là un paradoxe, puisque les acteurs qui ont le droit de s'exprimer, qui négocient et qui mobilisent les ressources, ne sont pas nécessairement les plus proches de bénéficiaires et, ainsi, nous pouvons constater la difficulté qu'ils éprouvent à faire représenter ces intérêts dans la négociation. En effet, il y a là une déconnexion avec le terrain et les besoins réels des populations bénéficiaires. Dans le cas de la conception du Projet EPE Andes-Col, les besoins identifiés et les objectifs ont répondu plus aux besoins de main-d'œuvre des compagnies minières et des stratégies de développement économique du gouvernement colombien, qu'à une vraie analyse de la situation socio-économique des populations ciblées par le projet. Ainsi, on peut conclure que la conception du Projet répond plus aux objectifs stratégiques des acteurs dominants, les interlocuteurs du Projet, pendant que les bénéficiaires sont restés comme des acteurs passifs dans le réseau local durant la phase de conception.

Les pistes de recherche

Il reste à explorer de nouvelles stratégies pour intégrer d'une manière plus active tous les acteurs depuis la phase de conception, ce qui devrait conduire à une amélioration de la pertinence des objectifs et à la création de réseaux plus stables pour répondre aux besoins plus ressentis des populations bénéficiaires des PDI.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

Guide d'entrevue

Informations sur le répondant

1. Non :
2. Titre :
3. Secteur d'expertise :
3. Organisation :
4. Rôle dans le projet :

	Questions principaux	Questions de relance
Contexte	Quels sont les antécédents du projet ANDES (EPE)?	Présentation du Cégep St-Laurent (expertise, intérêt dans le domaine de la coopération, expérience) Pouvez-vous raconter l'histoire du projet (d'où vient l'idée)? Quels ont été les premiers rapprochements des institutions concernées? Dans quel contexte est-ce que ce rapprochement a eu lieu? Quels sont les intérêts communs qui ont permis de penser aux institutions qu'ils étaient capables de mettre en

		œuvrer un « projet de coopération »?
Conception	<p>Quel a été le rôle dans l'identification des besoins?</p> <p>Comment est-ce que vous avez créé des objectifs stratégiques pour le projet et comment est-ce que vous les avez alignés avec les objectifs de votre organisation et ceux de vos partenaires?</p>	<p>Quel a été le processus à suivre pour faire la détermination des besoins du projet?</p> <p>Quelle a été la participation des différents partenaires dans l'identification des besoins?</p> <p>Dans quelle mesure les alignements stratégiques des partenaires ont déterminé la définition des besoins et les options pour y répondre?</p> <p>Est-ce que certains partenaires ont eu plus d'influence dans la détermination des besoins?</p> <p>Quels ont été les outils ou méthodologies pour identifier les besoins et déterminer la meilleure alternative?</p>
Leçons apprises	<p>Liens de la phase d'identification des besoins et les résultats du projet</p> <p>L'identification de besoins comme facteurs de succès du projet</p>	<p>Est-ce qu'il a eu de changement au cours du projet par rapport à l'identification des besoins initiale?</p> <p>Parmi les facteurs de succès du projet quelle place donnez-vous à l'identification des besoins?</p> <p>Leçons apprises tirées du projet : si vous avez à faire à nouveau le projet, que 'est-ce que vous ferez différemment?</p>

ANNEXE B

DÉCONSTRUCTION ENTREVUE CSL

Chronologie	Acteurs	Processus/ relation	Jalons
<p>1 Participation du CSL (Cégep Saint-Laurent) dans des projets de développement : années 80</p>	<p>1 Affaires mondiales Canada</p> <p>1 CSL</p> <p>1 Centre de Technologie de l'Eau (CTE)</p> <p>1 Réseau de Centres collégiaux de transfert de la Technologie (CCTT)</p>	<p>1 Depuis les années 80 le CSL participe à des projets en Afrique, Amérique et en Asie par le biais des projets financés par Affaires mondiales Canada, du type Éducation pour l'Emploi (avant ça s'appelait PPCP).</p> <p>1 Ça fait partie de la tradition d'ouverture du CSL et, plus récemment, des objectifs d'internationalisation de la formation. Ça leur permet d'exporter son savoir-faire en lien avec l'assainissement de l'eau : programme technique (3 ans), attestation d'études collégiales (1 an) et la formation continue (seul Cégep à offrir cette technique au Québec).</p> <p>1 Le CSL compte avec le Centre de Technologie de l'eau (CTE), qui fait partie du réseau de Centres Collégiaux de transfert de la technologie (CCTT). Le CTE et le CSL sont deux entités distantes, mais qui travaillent en étroite collaboration dans de nombreux projets de recherche appliquée.</p>	
<p>1 Plan stratégique 2009-2014 et 2015-2020</p>	<p>1 CSL</p>	<p>1 Le domaine de l'eau et de l'environnement sont des expertises très recherchées dans les projets.</p> <p>1 L'internationalisation de la formation fait partie de son plan stratégique (Plan stratégique 2009-2014 et 2015-2020). En fait, du point de vue du développement institutionnel l'internationalisation de la formation est un aspect important.</p>	<p>1 Plan stratégique 2009-2014 et 2015-2020</p>
<p>1 2011-2012 participation au colloque de ACCC (maintenant CICan).</p> <p>1 L'appel de projet de</p>	<p>1 Partenaires d'Andes : Bolivie, Colombie, Pérou</p> <p>1 Association canadienne des collèges</p>	<p>1 Depuis 2011-2012, le CLS participe au Colloque annuel de la ACCC (actuellement CICan). Il y a toujours des représentants de plusieurs pays dans le monde. Lors de cet événement (2011-2012), le CSL a amorcé de rapprochements avec les partenaires des Andes parce qu'ils savaient qu'éventuellement CICan allait lancer un</p>	<p>1 Colloque de ACCC 2011-2012</p> <p>1 Appel de projet EPE Andes 2013</p>

<p>CICan a été lancé en automne 2013</p> <p>i Soumission d'un dossier d'intérêt (DI) en novembre 2013</p> <p>i Lancement de l'appel de projet (AP) : septembre-octobre 2013</p> <p>i Soumission de projet par le consortium de la collaboration Montmorency-CSL : novembre 2013</p>	<p>communautaires (ACCC), maintenant CICan.</p> <p>† Jessika Vigneault, Conseillère pédagogique du service de recherche, développement et programmes au CSL</p> <p>† CEGEP Montmorency</p> <p>† Marie Dumoulin – Conseillère pédagogique CEGEP Montmorency</p>	<p>appel de projet pour l'EPE. Des représentants de ces pays sont allés au CSL pour visiter leurs installations, ils sont allés aux laboratoires à l'usine-école de Baudry d'Orient et ils ont rencontré la Direction générale. Le CSL a pu présenter son expertise en eau.</p> <p>☞ L'appel de projet (AP) a été lancé en 2013. Selon les termes de référence, le projet en Colombie avait un lien avec son programme en eau. Le CSL pouvait répondre à la composante #3 (parmi quatre) (C-03 : récupération des eaux et des sols) du projet avec Système National d'Apprentissage (SENA). Ils ont décidé de déposer un dossier d'intérêt (DI) sous forme de consortium avec le Cégep Montmorency, parce qu'ils voulaient avoir leur expertise en ingénierie de programmes à l'étrangère et sa disponibilité d'experts en génie civil.</p>	
<p>i Entrevues pour défendre le projet à Toronto : Décembre 2013</p> <p>i Première mission (mission d'implantation) : février 2014</p> <p>i Rédaction du Plan de mise en œuvre du projet (PMO) : entre février et avril 2014</p> <p>i Mise en œuvre du projet : autour du mois d'avril au mois de juin 2014, jusqu'au mois de mars 2017</p>	<p>† Représentante de la Colombie du SENA présente à Toronto pour la défense du DI</p> <p>† CICan</p> <p>† Collèges canadiens chargés des différentes composantes du projet (1,2, 3 (CSL) et 4)</p> <p>† David Pagé, Chargé du projet durant son exécution – CSL</p> <p>† Comité de gestion du projet</p> <p>† Comité de direction du projet</p> <p>† Équipe technique du projet</p>	<p>☞ Ils ont été demandés d'aller défendre le DI à Toronto avec une représentante du SENA. Ils ont gagné le concours.</p> <p>☞ En février, la première mission d'implantation a eu lieu à Bogotá. Tous les collèges canadiens pour les composantes 1, 2,3 (la composante 4 se joindra plus tard) ont été présents. Avec le SENA, ils ont regardé les différentes composantes du projet : (1) la prospection (2) l'extraction (3) la récupération (production, extraction minière et récupération des eaux et des sols en contexte minier) et (4) agriculture; et 3 composantes transversales : (1) l'égalité des genres, (2) l'environnement et (3) la gouvernance. Il y avait, d'une part, les collèges canadiens (des collèges partout le Canada qui ont participé), d'autre part, le SENA, une grande organisation avec une portée nationale et présence dans toutes les régions colombiennes =>> « un grand défi » d'une grande complexité.</p> <p>☞ La mission a permis de faire un Plan de mise en œuvre (PMO) (chaque collège dans chaque composante a fait son PMO qui a permis de s'entendre avec le SENA sur la façon dont le projet allait être géré). Le PMO reprend les éléments du DI pour les raffiner et les préciser en lien avec : les termes de référence et la base line; le contexte, qui est</p>	<p>◇ Première mission d'implantation à Bogota Février 2014</p> <p>◇ Mission au Canada 2017</p>

<p>1 2017 certains instructeurs sont venus au Canada.</p> <p>1 Avril 2014 Le PMO, qui a été approuvé puis envoyé au CICan et au SENA</p>	<p>! Équipe d'experts enseignants en eau du CSL.</p> <p>! Conseil pédagogique expert en ingénierie de programme</p> <p>! SENA</p> <p>! Les enseignants</p> <p>! Instructeurs du SENA</p> <p>! Instructeurs ciblés dans les zones d'intervention</p> <p>! Instructeurs colombiens qui sont allés au Canada</p> <p>! CICan</p> <p>! SENA</p> <p>! Gouvernement canadien</p> <p>! Nouveaux enseignants</p>	<p>venu se préciser avec cette rencontre; la méthodologie qui allait être utilisée pour préparer le PMO; le schéma d'alliance; le registre des risques; la façon de traiter les troncs transversaux; les mécanismes de gestion de l'alliance : les Comités de gestion, le Comité de direction et les équipes techniques; le diagramme de Gang sur trois ans; le cadre logique; le cadre de rendement des comptes et le registre des risques. Après que le PMO ait été validé par Cican et le SENA, les missions en Colombie ont commencé.</p> <p>! Alors, l'équipe d'experts du CSL, le Conseil pédagogique d'expert en ingénierie de programme se sont rendu plusieurs fois au cours des trois années du projet en Colombie pour faire de missions d'assistance technique et de missions pédagogiques pour développer le programme de formation. Le premier objectif était de faire l'analyse de la situation de travail (AST), pour s'entendre avec le SENA et les entreprises sur le contenu du programme d'études qui allait être développé.</p> <p>! Ensuite, le programme d'études a été créé du point de vue pédagogique et du point de vue contenu, toujours en étroite collaboration avec le SENA. C'est une question de s'entendre sur les termes techniques : qu'est-ce qu'on entend par récupération des sols, comment récupérer le sol contaminer de mercure et de cyanure, etc.</p> <p>! La création des programmes technolo, technico et des modules de formation a été décidé. Le résultat du projet serait le développement d'un programme qui puisse se moduler.</p> <p>! Bref : 1. PMO; 2. AST; 3. Formations techniques et formations pédagogiques pour s'entendre sur la terminologie (par exemple, s'entendre sur le concept de « competencia »). Lors de ces missions il y avait des formations sur comment élaborer un programme, comment planifier un cours, comment faire le plan cadre, les plans des cours, etc. =>> design pédagogique.</p> <p>! Après quelques missions techniques, les enseignants prenaient une compétence technique et faisaient la formation (pédagogiques, techniques et hybrides) aux instructeurs du SENA et aux instructeurs</p>	
--	---	--	--

		ciblés dans les zones d'intervention (régions de Bolivar et Antioquia). Le tout termine par une mission au Canada (2017).	
i Travail en amont entre le SENA et CICAn et autres organisations pour construire l'appel d'offre du projet EPE Andes Colombie. Avant 2013	<ul style="list-style-type: none"> ‡ CSL ‡ SENA ‡ Parties prenantes en Colombie 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Pour se mettre d'accord sur les objectifs dans la construction de l'AST, ils ont fait de ateliers pour s'entendre sur les définitions. Dans le domaine de l'éducation, un programme d'études commence par la construction d'une l'AST. C'est l'outil pour identifier les besoins des bénéficiaires. ☞ Pour faire l'identification des besoins, il y a 2 aspects à considérer: l'AP et les termes de référence =>> tout un travail de recherche qui a été fait en amont par CICAn en collaboration avec le SENA et d'autres personnes en Colombie. Le CSL a répondu à l'AP et, donc, au contexte du secteur des mines en Colombie décrit dans les termes de référence. Le PMO correspond à l'aspect gestion et planification; alors que l'AST est un outil lié au le développement du programme d'études. ☞ Le CSL était chargé de la composante 3, qui est un complément aux autres composantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Construction du PMO ◇ Construction de l'AST
	<ul style="list-style-type: none"> ‡ CSL ‡ Gouvernement canadien (Affaires mondiales Canada ‡ Secteur minier artisanal dans les régions ‡ Femme et jeunes dans les régions 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ L'objectif principal du projet est « d'identifier, puis de sélectionner les meilleures pratiques innovantes pour la préservation de l'environnement au sein des communautés locales, puis d'évaluer les stratégies les plus prometteuses pour compenser les impacts résiduels de l'entreprise minière artisanale ». En fait, l'objectif de CSL était de « développer, puis implanter un programme de formation professionnelle et technique de qualité pour que l'exploitation minière artisanale soit sécuritaire, saine et compatible avec l'environnement ». ☞ Évidemment, l'idée de l'initiative EPE est financée par le Gouvernement canadien, avec l'objectif de contribuer à la réduction des inégalités en lien avec l'accès à l'éducation des populations vulnérables, surtout les femmes et les jeunes, pour favoriser leur intégration à une économie légale. ☞ Il y a une première identification des besoins qui se fait assez rapidement dans la AST. Après ça, il y a des ajustements en cours de route au besoin. La AST est assez déterminante au début, ensuite, il s'agit des changements en termes de gestion de projet (nombre des personnes, sur la planification, 	

	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ SENA ⚠ CSL 	<p>sur l'échéancier, mais aussi sur les contenus des missions, sur les besoins.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ L'approche par compétences d'un point de vue québécoise-canadienne n'est pas la même façon que l'approche SENA. Les missions ont servi à s'ajuster. ☞ Au Québec, une approche par compétences intègre des méthodologies d'enseignement et d'apprentissage, différents contextes et scénarios pédagogiques, les méthodes d'évaluation, des activités de recherche. L'accent est mis de façon très importante sur l'organisation et la planification pédagogique. ☞ Le plan cadre du cours et l'outil de référence pour l'élaboration des plans de cours. Le SENA n'avait pas de plan cadre. Le système Sofia Plus n'est pas nécessairement compatible avec les outils de plan-cadre du CSL. Après les discussions, ils se sont mis d'accord pour joindre ces outils en annexe sur Sofia Plus. Le plan-cadre permet d'éviter les distorsions d'interprétation et de refaire le travail de la compétence à chaque fois. ☞ Après cette discussion, la conclusion qui est ressortie pour le SENA c'était l'importance de la planification. 	
<ul style="list-style-type: none"> 1 Virage de l'architecture complète vers la priorisation des modules Autour de 2015-2016 1 Les formations techniques ont commencé, ils ont débuté avec les modules. Fin 2015 1 Les experts colombiens et canadiens se sont entendus sur l'option de récupérer la terre, plutôt 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ SENA ⚠ CICan ⚠ Représentants du secteur minier ⚠ Société civile ⚠ Instructeurs du SENA ⚠ Experts techniques du SENA ⚠ Experts techniques du Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Il a fallu s'adapter pour mettre en place des objectifs communs tenant compte les différences des organisations et les parties prenantes participantes. Entre le PMO et l'AST, il y a eu des représentants du secteur minière, de la société civile, des instructeurs du SENA qui ont participé également. L'AST permet de déterminer les objectifs du programme de formation, mais aussi, d'analyser et d'identifier l'information nécessaire pour construire les formations techniques et pédagogiques qu'on va offrir aux instructeurs du SENA. Une fois identifiés les besoins de formation technique et pédagogique, ils ont développé le contenu de la mission et les achats d'équipement qui devraient être faits (le projet comprend un budget pour équipement). ☞ À la base, ils avaient un programme technolo à construire. Ça s'est développé à la suite de l'AST : 22 compétences réunies dans 4 macro-compétences (l'architecture du programme comprenait : les éléments de chaque compétence, les critères de performance, les savoirs, les activités pédagogiques, etc.). De ce programme, ils 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Virage de l'architecture complète vers la priorisation des modules Autour de 2015-2016

<p>que de décontamination des sols et des eaux. 2015.</p>		<p>ont extrait des cours pour faire un programme technico d'un an avec huit compétences et trois modules qu'ils appellent formations complémentaires pour les jeunes vulnérables des régions identifiées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ La conception du projet du CSL a été travaillée en cohérence, en validation à chaque étape avec le SENA et CICA pour assurer sa pertinence. ☞ Depuis le début, ils parlaient d'approche modulaire : les populations vulnérables, jeunes et femmes avec une secondaire, pouvaient faire 3 modules pour se motiver et poursuivre dans un programme d'un ou deux ans et, ensuite, être embauchées sur le marché de travail légal et, ainsi, respecter l'environnement. ☞ Cependant, ils ont dû se concentrer sur les formations complémentaires et moins sur le programme de 2 ans. On peut voir des méthodes pour récupérer les sols, mais ça prend plus que trois modules de formation pour être embauché dans le secteur minier et travailler de manière légale. En revanche, ils ont compris que pour certaines personnes ça prenait des modules. À travers les formations, il y a eu un virage vers la priorisation des formations complémentaires. ☞ Donc, ils ont commencé par l'architecture complète et, en cours de route (2015-2016), il y a eu un virage vers les modules. ☞ Les échanges entre les experts techniques du SENA et du Canada pour définir les techniques les plus pertinentes dans le contexte colombien ont donné comme meilleure option les techniques chimiques et physiques. Les techniques biologiques, qui étaient l'idée dans le dossier d'intérêt, n'étaient pas autant efficaces dans le contexte colombien par rapport au traitement du mercure. ☞ De cette façon, l'objectif qu'ils ont ciblé était de reprendre l'expertise canadienne adaptée au contexte colombien en faisant la formation d'une trentaine d'instructeurs du point de vue pédagogique et technique et générer un transfert des connaissances (transfert de protocoles, articles scientifiques, etc.). 	
<p>1 Premier essai de</p>	<p>‡ Intervenants du projet</p>	<p>☞ Les leçons apprises du projet :</p>	

<p>plateforme Moodle qui sera abandonnée</p> <p>2014</p> <p>Nouvelle plateforme créée par CICan</p>	<p>Collèges canadiens</p> <p>Collèges colombiens SENA</p> <p>Collèges Montmorency</p> <p>Plateforme Sofia Plus</p> <p>SENA</p> <p>Instituteurs colombiens</p> <p>Experts canadiens</p> <p>Étudiants</p> <p>SENA</p> <p>Consortium SL-Montmorency</p> <p>Membres du SENA qui sont changés</p> <p>Membres du SENA qui arrivent</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les espaces de dialogue : CSL avait proposé d’avoir une plateforme technologique du style Moodle pour assurer un espace de dialogue avec tous les intervenants du projet et aussi avec les autres collèges canadiens. Il aurait été intéressant d’avoir cet espace depuis du début du projet en 2014. Plus tard, CICan a proposé une plateforme Moodle (Plateforme EPE) pour les collèges canadiens. Il y a souvent des changements du personnel au SENA, parfois aussi dans les collèges canadiens. Donc, une plateforme commune permet que tout monde ait accès à l’information, on sait ce qui se fait et, donc, ça facilite un dialogue continu. Cet espace commun assure une collaboration constructive, une compréhension claire et mutuelle des objectifs et une cohérence des actions entre les différentes composantes. - 2 pays, 2 systèmes : Il y a parfois des subtilités par rapport aux paradigmes éducatifs de chaque pays, par exemple, par rapport à l’approche par compétences. Les instructeurs du Canada ont compris l’importance de « désapprendre pour apprendre ». Le CSL a tellement ancré l’approche par compétences et, donc, en discutant, ça devient riche parce qu’ils devaient le vulgariser davantage. Et là, ils voyaient comment ils étaient capables de l’adapter d’un point de vue colombien. Au SENA, ils comprennent l’approche par compétences, juste qu’ils l’appliquent de manière différente. Sofia Plus est la plateforme que le SENA utilise pour gérer ces contenus, mais elle est plutôt rigide pour intégrer la nouveauté. La nouveauté était ce qui était enseigné dans la formation, ce que les instructeurs colombiens échangeaient avec les experts canadiens. Donc, il a fallu trouver des solutions créatives pour comprendre mieux le design et trouver une compatibilité avec le système Sofia Plus. 	
---	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Espace de dialogue : c'est le suivi commun, écrit et partagé. Il faut documenter chaque décision ou chaque ajustement, mineur ou majeur, dans un acte ou un compte rendu signé par les parties concernées. Au SENA, les membres du personnel changent souvent, sauf les directeurs, au consortium il y a aussi des changements. Alors c'est très important d'avoir une plateforme où le processus soit documenté et où les décisions puissent être retrouvées dans des comptes rendus signés. Ainsi, on s'assure d'avoir un suivi pour les gens qui reprennent le projet et pour comprendre d'où viennent les besoins et c'est quoi les raisons des décisions importantes qui ont eu lieu. C'est la base de la gestion de projet, mais parfois dans le feu de l'action on peut l'oublier. Il y a aussi la transparence : ça facilite le partage d'information et c'est plus facile pour gérer le projet puisqu'on sait d'où vient toute l'information. - Au bout des trois ans, le CSL laisse ce projet à une étape encore d'initiation. Le suivi sera assuré par le SENA et le CSL a laissé dans le rapport final un plan d'action pour le futur. Le CSL propose au SENA d'assurer la répartition des responsabilités de ce plan d'action. Il faut s'assurer le transfert des connaissances pédagogiques et techniques. Il faut s'assurer que les instructeurs puissent poursuivre la multiplication. Il faudra faire la promotion des programmes de formation, les implanter, faire l'évaluation, faire le suivi du programme, comme ça se fait au Canada. - L'autre conclusion c'est qu'ils étaient beaucoup avec les quantitatifs, mais le CSL signale a souligné l'importance de l'aspect qualitatif. La richesse du projet a été surtout dans les discussions entre canadiens et colombiens, le partage des savoirs sur la façon d'intégrer les compétences développées en lien avec la pratique. 	
--	--	---	--

	ⓘ CSL ⓘ SENA	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Si le projet était à refaire aujourd'hui, le CSL ferait un projet à plus court terme avec un mandat très défini en termes d'objectifs. Ils auraient opté par des modules de formation au lieu d'un gros programme ou un projet axé sur un ou deux sujets. Par exemple, la planification pédagogique : « en un an, on fait trois ou quatre sessions sur la planification pédagogique pour obtenir un format pour faire des plans -cadre ». Au lieu d'avoir un programme technolo ou technico, ils fonctionneraient par des programmes complémentaires, avec des formations complémentaires selon un besoin précis. ☞ En fait, il s'agit de travailler par livrables. Un projet de 3 ans c'est intéressant, mais avec le changement de personnel et le fait que le SENA soit une aussi grande organisation ce serait plus facile un projet à court terme avec des gens qui soient présents. ☞ Étant donnée la structure organisationnelle du SENA, avec ce partenaire ce serait plus réaliste de fonctionner par des formations complémentaires, plutôt qu'un programme technolo ou technico. Surtout parce qu'il y a un aspect changement de paradigme du point de vue pédagogique qui demeure encore à poursuivre. ☞ Il y a des suites possibles, en faisant une entente entre les 2 parties, 50%-50%, par exemple. Prendre un bout de ce qui a été fait qui devrait être renforcé. On fait un petit projet avec un temps et un nombre de personnes limités, avec un livrable et, comme ça, on assure la pérennité. Les modules pourraient éventuellement arriver au niveau technico. 	
--	-----------------	--	--

BIBLIOGRAPHIE

- Affaires mondiales Canada (2016). La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale. Deuxième édition, 2016, Centre d'excellence de la gestion axée sur les résultats, Direction et cohérence des opérations, Bureau des opérations d'aide internationale, Bureau du sous-ministre du développement international, Affaires mondiales Canada. Récupéré de https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf
- Anadon, A. & F. Guillemette. 2007. « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », in *Recherches Qualitatives*, Hors série, no 5, pp. 26-37.
- Association of Canadian Community Colleges (ACCC). (2015). Educating for employment: a 40 year history of ACCC international partnerships. Récupéré de <https://www.collegesinstitutes.ca/what-we-do/international/education-for-employment/>
- Bouchaouir (2011), Fouad. Dentiger, Yannick. Englander, Olivier. *Gestion de projet: 50 outils pour agir*. Vuibert 2011 2e éd.
- Bravo Ledezma, S., & Dussán Hernán, G. (2014). Análisis al avance en la ejecución de la locomotora minero energética Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- Buttrick, R., & Chanson, G. (2015). *Gestion de projets: le guide exhaustif du management de projets*. Pearson France.
- Brown, S. (2016). The instrumentalization of foreign aid under the Harper government. *Studies in Political Economy*, 97(1), 18-36.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *The sociological review*, 32(1_suppl), 196-233.

- Centro Nacional de Memoria Histórica (2014). Región Caribe, Antioquia y Choco. NUEVOS ESCENARIOS DE CONFLICTO ARMADO Y VIOLENCIA. Imprenta Procesos Digitales, Bogotá, 2014.
- CICan (2018). Apprentissage par l'expérience et préparation au marché du travail à l'intention des jeunes Canadiens. Mémoire présenté au Comité permanent des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées, mars 2018. Récupéré de <https://www.collegesinstitutes.ca/fr/les-enjeux/competences-avancees/>
- Cha, J., Newman, M., Winch, G. (2017). Developing the project management body of knowledge towards a better understanding of the transformation context. EURAM, 2017. 21-24 June.
- Couillard, J., Garon, S., & Riznic, J. (2009). The logical framework approach—millennium. *Project Management Journal*, 40(4), 31-44.
- Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y programa de acción Accra (2008). Récupéré de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.
- Díaz-Arriaga, F. A. (2014). Mercury in ASGM and its impact on water resources used for domestic water supply. *Revista de Salud Pública*, 16(6), 947-957.
- Easterly, W. (2009). Can the west save Africa?. *Journal of economic literature*, 47(2), 373-447.
- Friedman, L. S. (2002). *The microeconomics of public policy analysis*. Princeton University Press.
- Fundación Ideas para la Paz – FIP (2014). Dinámicas del conflicto armada en el Bajo Cauca Antioqueño y su impacto humanitario. Área de Dinámicas del Conflicto y Negociaciones de Paz. Unidad de Análisis ‘siguiendo el conflicto’ – Bolitín # 68.
- Global Affairs Canada (GAC) (2018). Canada's Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development – Voluntary National Review 2018. Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2018. Récupéré de

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/20312Canada_ENGLISH_18122_Canadas_Voluntary_National_ReviewENv7.pdf

- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663.
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(2), 121-135.
- Gjørsv, G. H. (2012). Security by any other name: negative security, positive security, and a multi-actor security approach. *Review of international Studies*, 835-859.
- Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives (Québec), & Poupart, J. (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. G. Morin.
- Hatton, M. J., & Schroeder, K. (2007). Results-based management: friend or foe?. *Development in Practice*, 17(3), 426-432.
- Heagney (2012), Joseph. *Fundamentals of Project Management*. Fourth Edition. Amacom 2012.
- Heeks, R., & Stanforth, C. (2014). Understanding development project implementation: An actor-network perspective. *Public Administration and Development*, 34(1), 14-31.
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?. *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30.
- Hjortsø, C. N., & Meilby, H. (2013). Balancing Research and Organizational Capacity Building In Front-End Project Design: Experiences From Danida's Enreca Programme. *Public Administration and Development*, 33(3), 205-220.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2016). « Success conditions for international development capacity building projects ». *International Journal of Project Management* 35 (2017) 44-63
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.
- Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2009). " RBM: A Shift to Managing Development Project Objectives" *JGBA Oct. 2009 Vol11, No. 1; 55-76. Journal of Global Business Administration*, 1(1).
- Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2011). The “management-per-result” approach to international development project design. *Project Management Journal*, 42(4), 87-104.
- Joffre (2006), Patrick. Aurégan, Pascal. Chédotel, Frédérique. Tellier, Albéric. *Le Management Stratégique par le Projet. Economica 2006.*
- Kauffer, E. (2002). Las políticas públicas: algunos apuntes generales. *Revista Ecofronteras*, 16, 2-5.
- Larrue, C. (2000). *Analyser les politiques publiques d’environnement. L’Harmattan: Paris, 2000, 163 p.*
- Law, J., & Callon, M. (1988). Engineering and sociology in a military aircraft project: A network analysis of technological change. *Social problems*, 35(3), 284-297.
- Law, J., & Callon, M. (1992). The life and death of an aircraft: a network analysis of technical change. *Shaping technology/building society: Studies in sociotechnical change*, 21-52.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437-455.

- Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A., & Rajala, R. (2016). Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. *International journal of project management*, 34(7), 1226-1241.
- McEvoy, P., Brady, M., & Munck, R. (2016). Capacity development through international projects: a complex adaptive systems perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 528-545.
- Monguí-Galvis, A. M., Puentes-Balaguera, E. A., & Ortega, R. (2012). Diagnóstico y plan de gestión de manejo ambiental mina didáctica del SENA Facultad-Área de ingeniería. *ECOMATEMATICO*, 3(1), 74-83. Récupéré de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ecomatematico/article/view/145/1541>
- Morris (2011), Peter. Pinto, Jeffrey. Söderlund, Jonas. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press. 2011
- Morris, P. W. (2013). *Reconstructing project management*. John Wiley & Sons.
- Navarro-Flores, O. (2006). *Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal)*.
- Navarro-Flores, O. (2009). *Le partenariat en coopération internationale: paradoxe ou compromis?. PUQ*.
- Navarro-Flores, O. (2011). *Organizing by projects: A strategy for local development—The case of NGOs in a developing country*. *Project Management Journal*, 42(6), 48-59.
- Office of Government Commerce. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. The Stationery Office.
- Otero, Diego; Salazar, Flor Sther, (2011). *Análisis económico y social del gobierno de Álvaro Uribe Vélez 2002-2010. Desarrollo y calidad de vida : Memorias de la VI Semana Económica / compiladores Juan Tomás Sayago Gómez, Londra Tenor Niño Mendivelso ; editora Edna Rocío Rivera Penagos. -- Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2011*.
- Project Management Institute (PMI). 2013. *A guide to the project management body of knowledge*. 5th edn., Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.

- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG?. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249-264.
- Rosanvallon, André. (2011). *La gestion des Opérations d'Aide au Développement – Entre critiques et réalisme*. L'Harmattan, 2011.
- Sabourin, P. 2003. “L’analyse de contenu”, capítulo 5 en Gauthier, B. (e d), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (4 ed); Québec (Q C): Les Presses de l’Université du Québec, pp. 357-385.
- Samset, K., & Volden, G. H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297-313
- SENA (2013). *Education for Employment Program* [Document non publié]. Penticton, 2 June 2013.
- SENA (2018). *Plan de Sostenibilidad Programa EPE Colombia 2018-2020* [Document non publié].
- Strauss, Anselm. 1978. *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes and Social Order* . San Francisco : Jossey-Bass Publishers, p. 275
- Strauss, Anselm et Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2e éd. rev. et augm. Thousand Oaks (Calif.): Sage, p.312
- Viloria-de-la-Hoz, J. (2009). *Economía y conflicto en el Cono Sur del Departamento de Bolívar*. Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana; No. 110.
- Weninger (2012), C. “Project Initiation and Sustainability Principles: What Global Project Management Standards Can Learn from Development Projects when Analyzing Investments”. Paper presented at PMI Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- World Bank (2018). “Results and Performance of the World Bank Group 2017”. Independent Evaluation Group. Washington, DC: World Bank.

Sites Web

AMC. (2019, décembre). Dans La gestion axée sur les résultats – Énoncé de principe 2008. Récupéré de https://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/policy_statement_2008-enonce_principe_2008.aspx?lang=fra

AMC. (2019, décembre). Dans nos priorités en aide internationale. Récupéré de https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/index.aspx?lang=fra

Cégep Saint-Laurent. (2019, décembre). Dans LE CÉGEP. Récupéré de <https://www.cegepsl.qc.ca/>

CICan. (2019, décembre). Dans Collèges & Instituts. Récupéré de <https://www.collegesinstitutes.ca/>

Fundación Benjamín Teplizky. (2019, décembre). Dans Bienvenido. Récupéré de <http://fundacionteplizky.cl>

Ministerio del Trabajo. (2019, décembre). Dans Comunicados Minsiterio del Trabajo. Récupéré de <http://www.mintrabajo.gov.co/ministra-clara-lopez-destaca-labor-del-unico-centro-de-aprendizaje-minero-de-america-latina>

SENA. (2019, décembre). Dans La Entidad. Récupéré de <http://www.sena.edu.co>

Unidades Tecnológicas de Santander. (2019, décembre). Récupéré de <http://www.uts.edu.co/sitio/>