

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE SUCCÈS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : ANALYSE DE
LA QUALITÉ DE LA RELATION ENTRE LE CHEF DE PROJET DE L'ENTREPRISE
SOUS-TRAITANTE ET LE COORDONNATEUR NATIONAL DU PROJET

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

DARIO SACRAMENTO

OCTOBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

À mes directeurs de recherches, les professeurs Denis Thuillier et Valérie Lehmann, pour m'avoir guidé dans l'exécution de ce travail.

À ma famille et mes amis, non seulement pour leurs encouragements, mais aussi pour leur compréhension d'avoir accepté mon isolement nécessaire afin de me concentrer sur ce mémoire et le terminer enfin.

À mes très aimés et défunts grands-pères,

Paulin Sacramento & Virgile Gonçalves.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| LISTE DES FIGURES | ix |
| LISTE DES TABLEAUX | x |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES..... | xi |
| RÉSUMÉ..... | xiii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I: PROBLÉMATIQUE | 3 |
| CHAPITRE II: REVUE DE LA LITTÉRATURE & CADRE THÉORIQUE | 5 |
| 2.1. Le développement | 5 |
| 2.2. L'aide internationale | 5 |
| 2.3. L'aide au développement | 6 |
| 2.4. Les projets d'aide au développement..... | 6 |
| 2.4.1. Le système bilatéral | 9 |
| 2.4.2. Le système multilatéral..... | 11 |
| 2.5. Critères et facteurs de succès des projets | 15 |
| 2.6. Acteurs et parties prenantes des projets..... | 18 |
| 2.7. La communication..... | 21 |
| 2.7.1. Généralités..... | 21 |
| 2.7.2. La communication en mode projet..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.8. La confiance | 33 |
| 2.8.1. Généralités..... | 33 |
| 2.8.2. Différentes perspectives | 34 |
| CHAPITRE III: | |
| QUESTIONS DE RECHERCHE..... | 44 |
| 3.1. Les fondements épistémologiques de la recherche | 44 |
| 3.2. L'approche de la recherche : Qualitative par entretiens | 47 |
| 3.3. Les questions de recherche | 48 |
| 3.3.2. La question principale | 48 |
| 3.3.1. Les questions spécifiques..... | 48 |
| CHAPITRE IV: | |
| LA MÉTHODOLOGIE | 49 |
| 4.1. Les fondements méthodologiques | 49 |
| 4.2. La collecte de données..... | 49 |
| 4.3. L'analyse du discours | 50 |
| 4.4. La présentation du guide d'entretien | 52 |
| 4.5. La description des items du guide | 54 |
| 4.6. Description de l'échantillon | 55 |
| CHAPITRE V: | |
| ANALYSES ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS..... | 56 |
| 5.1. L'analyse des données | 56 |
| 5.2. Analyse et interprétation des résultats du guide relatifs à la qualité de la communication | 56 |
| 5.2.1. La communication informelle | 60 |
| 5.2.2. Les problèmes liés à la qualité de la communication | 62 |

| | |
|--|----|
| 5.2.3. L'impact de la qualité de la communication sur le développement du projet..... | 64 |
| 5.2.4. Synthèse de l'analyse et de l'interprétation des résultats sur la qualité de la communication | 65 |
| 5.3. Analyse et interprétation des résultats du guide relatifs au niveau de confiance | 67 |
| 5.3.1. Baromètre du niveau de confiance entre le chef de projet et le coordonnateur national | 67 |
| 5.3.2. Processus de confiance | 68 |
| 5.3.3. Synthèse de l'analyse et de l'interprétation des résultats sur le niveau de confiance..... | 70 |
| 5.4. Analyse et interprétation des résultats du guide d'entretien permettant d'établir un lien entre le succès, la communication et la confiance | 73 |
| CHAPITRE VI: | |
| DISCUSSION DES RÉSULTATS | 76 |
| 6.1. La qualité de la communication | 76 |
| 6.2. Le niveau de confiance..... | 78 |
| 6.3. Le succès | 80 |
| CHAPITRE VII: | |
| RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE, LIMITES ET RECOMMANDATIONS | 81 |
| 7.1. Réponses aux questions de recherche | 81 |
| 7.2. Limites et leçons apprises | 83 |
| 7.3. Recommandations (Apports aux chercheurs et praticiens) | 84 |
| CONCLUSION..... | 86 |
| APPENDICE A: | |
| LES FIGURES | 89 |
| APPENDICE B: | |
| LES TABLEAUX | 94 |

| | |
|---|-----|
| APPENDICE C: | |
| L'OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES: LE GUIDE D'ENTRETIEN | 100 |
| APPENDICE D: | |
| LES PROFILS DE L'ÉCHANTILLON | 104 |
| APPENDICE E: | |
| PRÉSENTATION DES PROJETS..... | 118 |
| APPENDICE F : | |
| PRÉSENTATION POWERPOINT DE LA SOUTENANCE..... | 140 |
| LISTE DES RÉFÉRENCES..... | 153 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | | Page |
|--------|---|------|
| 1.1 | La problématique du sujet | 4 |
| 2.1 | Schéma détaillé du fonctionnement de la BM, du PNUD et de l'ACDI | 8 |
| 2.2 | Représentation possible de la question-programme de Lasswell | 23 |
| 2.3 | Schéma de la communication instrumentale | 29 |
| 2.4 | Schéma de la communication stratégique | 30 |
| 2.5 | Nature, Structure et Dynamique de la communication en mode projet | 31 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | | Page |
|---------|---|------|
| 2.1 | Tableau synthèse des grandes références des sciences de la communication | 21 |
| 2.2 | Synthèse des régimes de production de la confiance relationnelle et institutionnelle | 39 |
| 2.3 | Les formes de confiance selon Hardy et Phillips | 41 |
| 3.1 | Les trois paradigmes les plus fréquemment rencontrés selon Giordano | 46 |
| 5.1 | Résumé des réponses des répondants aux questions relatives à la qualité de la communication, au niveau de confiance et aux plus ou moins succès du projet | 73 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|-----------|---|
| ACDI | Agence Canadienne de Développement international |
| AFD | Agence Française de Développement |
| APD | Projet d'Aide au Développement |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BENSATIS | La satisfaction des bénéficiaires des biens et services générés |
| BIRD | Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement |
| BM | Banque Mondiale |
| BSCONF | La conformité à ce qui avait été prévu dans le plan de projet des biens et services produits sont conformes |
| BUDGET | Le respect du budget dans le déroulement du projet |
| CAPADUR | La création par le projet d'une capacité institutionnelle durable pour le pays |
| CN | coordonnateur national |
| CP | chef de projet |
| DÉLAIS | Le respect des délais dans le déroulement du projet |
| EMEREC | être Émetteur Récepteur |
| FINAD | Les chances du projet de susciter des financements additionnels |
| FMI | Fonds Monétaire International |
| IDA | Association Internationale de Développement |
| IFI | Institutions Financières Internationales |
| IMPACT | Les impacts durables du projet auprès des bénéficiaires |
| N.T.I.C. | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication |
| OBJECTIFS | L'atteinte de l'identification des objectifs initialement identifiés |
| ODM | Objectifs de Développement du Millénaire |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| PMBok | Project Management Body of Knowledge |

| | |
|------------|---|
| PMI | Project Management Institut |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PP | Partie(s) Prenante(s) |
| RÉPUTATION | La bonne réputation du projet auprès du principal bailleur de fonds |
| SIDA | Syndrome d'Immuno Déficience Acquis |
| USAID | United States Agency for International Development |
| VISIBI | La grande visibilité acquise par le projet |

RÉSUMÉ

Le but de cette recherche exploratoire est d'une part de caractériser la qualité de la communication et le niveau de confiance entre deux acteurs opérationnels de projets de développement international : le chef de projets de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national du projet. Il s'agit, d'autre part, d'identifier la relation entre la qualité de la relation et le succès plus ou moins marqué d'un projet de développement international. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les travaux des professeurs Diallo et Thuillier relatifs aux critères de succès des projets de développement international. Nous nous basons aussi sur les travaux du professeur Lehmann relatifs à la communication et au management de projet. Notre travail est à la croisée des 3 champs suivants : les projets d'aide au développement international, les relations interpersonnelles (Communication et Confiance) et les facteurs/critères de succès des projets. La grande originalité de cette étude réside dans sa nature qualitative.

Notre question principale est: Quels sont les liens entre la qualité de la relation entre le coordonnateur national du projet de développement international et le chef de projet de l'agence d'exécution ou de l'entreprise sous-traitante sur le succès du projet? Plus spécifiquement, nous nous interrogeons sur ce qui caractérise la qualité de la relation entre le coordonnateur national et le chef de projet et l'influence de la qualité de la communication et du niveau de confiance dans la relation entre le coordonnateur national et le chef de projet sur le succès du projet.

Nous utilisons un paradigme interprétatif avec une approche qualitative et nous collectons nos données par des entretiens semi-dirigés d'environ 1h sur un échantillon de 13 praticiens dont 4 coordonnateurs nationaux de projets et 9 chefs de projets. Enfin, nous traitons ces données par une analyse (manuelle) de discours.

Cette méthodologie nous permet de remarquer entre autres que la qualité de la communication entre les deux parties prenantes peut être bonne sans que le projet soit considéré comme un projet à succès. Nous observons aussi que malgré un niveau de confiance élevé entre le chef de projet et le coordonnateur national, un projet n'est pas toujours jugé comme étant un projet avec un niveau de succès élevé. Cette recherche confirme l'importance de la communication et de la confiance entre les acteurs clés sur le succès des projets de développement international, ce qui est conforme à la littérature classique en gestion de projet. Elle s'inscrit dans la même tendance que les recherches sur les facteurs et les critères de succès de projets depuis quelques années (Diallo et Thuillier, 2002, 2005; Bouchard, 2008...).

Mots-clés : gestion de projet, facteurs et critères de succès, communication, confiance, développement international

INTRODUCTION

Cette étude est une recherche exploratoire dont le but est d'une part de caractériser la qualité de la relation interpersonnelle et la nature de la communication et le niveau de confiance entre les chefs de projets des entreprises sous-traitantes et les coordonnateurs nationaux dans le cadre des projets internationaux. Elle a pour objet d'autre part d'identifier une relation éventuelle entre la qualité de la communication, le niveau de confiance, et le niveau de succès d'un projet de développement international.

Pour ce faire nous avons subdivisé notre travail en 7 chapitres dont le 1^{er} chapitre est la problématique de cette recherche.

La revue de la littérature et le cadre théorique constituent le 2^{ème} chapitre qui regroupe la revue de la littérature sur les Projets d'Aide Internationale et sur leurs acteurs ainsi que les facteurs et critères de succès des projets de développement international. Nous faisons dans ce chapitre une revue des organisations que nous considérons comme étant des bailleurs de fonds en rapport avec les projets que nous traitons dans notre sujet. Il s'agit de la Banque Mondiale (BM), de l'Agence Canadienne de Développement international (ACDI) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Les relations interpersonnelles entre les acteurs de ces projets font partie aussi de notre 2^{ème} chapitre. Nous revenons sur certaines perspectives relatives à la notion de confiance et sur les concepts et théories que nous avons retenus dans le cadre de la conception de notre guide d'entretien.

Les questions de recherches forment notre 3^{ème} chapitre qui est constitué de la question générale et des questions spécifiques de cette recherche. Nous y expliquons les fondements épistémologiques et l'approche qualitative de notre guide d'entretien.

Le 4^{ème} chapitre traite de la méthodologie. Nous y abordons nos fondements méthodologiques, la collecte de données, la présentation du guide d'entretien et de ses items. Pour finir nous faisons une description de notre échantillon.

L'analyse et l'interprétation des résultats de la transcription de nos données forment la base du 5^{ème} chapitre. Dans ce chapitre nous faisons une analyse de données relatives à la qualité de communication, au niveau de confiance et à la notion de succès, sur la base de l'analyse des discours de nos entretiens.

La discussion de nos interprétations par rapport à la littérature est le 6^{ème} chapitre de ce travail. Nous mentionnons nos convergences et nos divergences d'opinions par rapport aux auteurs dont les sujets des études se rapprochent de certains aspects de notre étude.

Le 7^{ème} et dernier chapitre regroupe les réponses aux questions de recherche, les limites de notre travail et les recommandations pour les études antérieures. Nous présentons une synthèse de nos résultats obtenus, interprétés et discutés et tentons de répondre aux questions de recherche. Nous présentons par la suite les apports (pour les chercheurs et les praticiens) de ce travail. Nous émettons des recommandations basées sur les résultats obtenus et les analyses qui en ont été faites et nous exposons les difficultés que nous avons rencontrées et les leçons apprises.

La conclusion vient clore cette étude. Il s'agit d'un résumé et d'un bilan. Nous revenons sur le but et la nature de la recherche, ainsi que les sujets abordés, avant de rappeler les interrogations auxquelles nous voulions répondre et les objectifs que nous nous étions fixés. Nous présentons la méthode que nous avons utilisée et la démarche que nous avons adoptée, les principaux résultats obtenus ainsi que les conclusions que nous en avons tirées. Nous finissons en faisant des recommandations aux praticiens et aux chercheurs par rapport à notre travail et donnons des pistes de recherches à venir le même sujet.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Ce travail se situe dans le prolongement des travaux des professeurs Amadou Diallo et Denis Thuillier du Département du Management et de Technologie de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal. Nous demeurons donc, comme eux, dans un contexte de développement international.

La différence majeure réside dans la méthodologie. Diallo et Thuillier ont jusqu'à présent utilisé essentiellement des techniques quantitatives (questionnaires, échelles de Lickert, etc...). Nous avons pour notre part travaillé avec une méthode qualitative en soumettant un guide d'entretien à des coordonnateurs et à des chefs de projets. Nous reprenons toutefois l'essentiel de leurs résultats dans la section de la revue de littérature qui traite des critères et des facteurs de succès.

Notre apport consiste à évaluer l'impact des relations interpersonnelles de deux acteurs clés impliqués dans l'exécution du projet, sur leur notion de succès de projets de développement international.

Nous avons choisi de nous concentrer sur la relation entre le chef de projet de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national du projet. Nous avons identifié 2 principales thématiques : la qualité de la communication et le niveau de confiance.

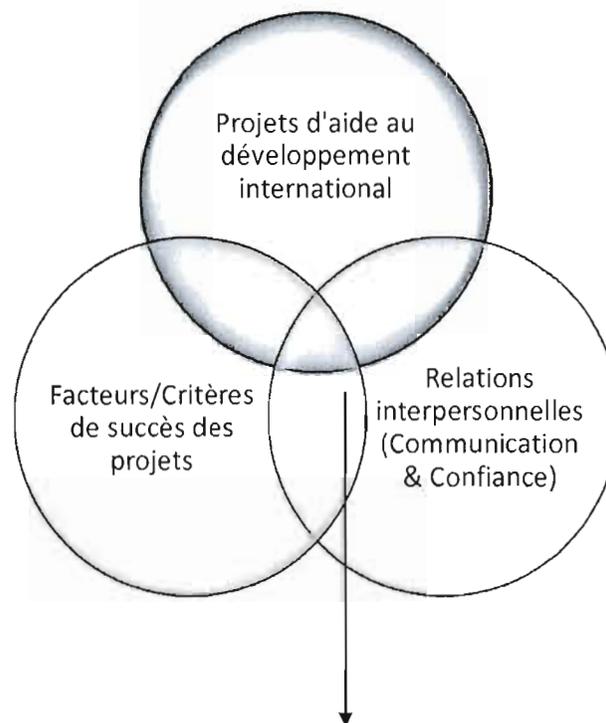
Notre section sur les relations interpersonnelles est inspirée par les travaux du professeur Valérie Lehmann, professeure, elle aussi Professeur au Département de

Management et de Technologie de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec À Montréal.

Comme nous l'avons dit précédemment, cette étude est donc une recherche exploratoire dont le but est d'une part de caractériser la qualité de la relation et notamment la qualité de la communication et le niveau de confiance entre les chefs de projets et les coordonnateurs nationaux dans le cadre des projets de développement international.

D'autre part, le but de cette recherche est d'identifier les liens entre la qualité de la communication, le niveau de confiance entre ces acteurs-clefs et le succès plus ou moins marqué d'un projet de développement international.

Figure 1.1: La problématique du sujet



Le succès des projets de développement international: Analyse de la qualité de la relation entre le chef de projet de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national du projet

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE & CADRE THÉORIQUE

2.1. Le développement

Le Rapport mondial sur le développement humain (Robert, 2009), élaboré chaque année à la demande du PNUD définit le développement comme un « processus d'élargissement de la palette des choix qui s'offrent aux individus », et pas seulement comme la progression du revenu national.

La notion de développement est relativement récente dans l'histoire des idées de l'humanité dans le sens où il s'agit essentiellement d'un concept occidental dont l'acceptation est loin d'être universellement partagée et ne le sera peut-être jamais. (Noël, 1997).

2.2. L'aide internationale

La littérature se réfère souvent à l'aide internationale en se servant entre autre des termes généraux comme la coopération internationale, la coopération au développement, la coopération internationale de développement, l'aide humanitaire, l'aide bilatérale, l'aide multilatérale, l'assistance humanitaire, l'aide extérieure, l'aide aux pays du Sud, l'aide au développement, ou encore l'aide publique au développement (Bouchard, 2008). Dans le but

de clarifier les terminologies dont nous nous servons, nous distinguons les termes «aide internationale» et «aide au développement», l'aide au développement étant une partie de l'aide internationale, tout comme le sont la coopération au développement, l'aide humanitaire, l'aide bilatérale, l'aide multilatérale, l'assistance humanitaire, l'aide extérieure, l'aide aux pays du Sud, ou l'aide publique au développement.

2.3. L'aide au développement

«L'aide au développement est un apport de ressources supplémentaires qui permet de faire face aux besoins d'investissement nécessaires, pour permettre aux pays pauvres de combler leur retard technique et de suppléer l'épargne nationale insuffisante des pays pauvres.» (Ika, 2005).

Il s'agit, en fait, d'un transfert de technologie et d'avance de capitaux, dont l'appropriation souvent insuffisante, pose de nombreux problèmes. Cette définition provient de la conception occidentale qui voit dans la technologie et les capitaux les solutions pour permettre aux populations des pays les plus démunis de vivre dans de meilleures conditions.

2.4. Les projets d'aide au développement

L'aide internationale est livrée généralement sous forme de projets¹ (Boutinet, 2005; Cusworth et Franks, 1993; et Rondinelli, 1983). Lorsqu'un pays aide un autre, on parle d'aide bilatérale (ACDI, USAID, l'Agence Française de Développement...). Par contre lorsque l'aide provient d'un regroupement de pays, on parle d'aide multilatérale (Banque Mondiale, Programme des Nations Unies pour le Développement, Banque Africaine de Développement...)².

¹ Voir schéma récapitulatif des organisations dont traite notre travail

² Nous illustrerons la façon dont fonctionnent les projets bilatéraux en décrivant succinctement l'organisation des projets financés par l'ACDI et pour ce qui concerne les projets multilatéraux par ceux de la Banque Mondiale et du Programme des Nations Unies pour le Développement

Gérer un projet de développement international, c'est :

«Introduire un changement qui ne peut être réalisé que si le gestionnaire du projet sait dans quel milieu il travaille et connaît les instruments dont il dispose pour amener ce changement.» (Noel, 1996).

Les projets sont gérés le plus souvent par des équipes délocalisées dans les pays d'exécution. Ces équipes sont quasi autonomes des ministères de tutelle ou sont des cellules insérées dans des institutions ou des ministères locaux. Dans ce cas les projets sont financés par exemple sur guichet BIRD³ dans les pays déjà dotés d'une certaine maturité administrative. Les projets peuvent être aussi confiés à des agences d'exécution, comme dans le cas des financements bilatéraux (ACDI, AFD, USAID,...). Il s'agit de compagnies privées (sociétés d'ingénierie, bureaux de consultants, etc.) ou d'organisations non gouvernementales, ou encore de départements de coopération internationale de diverses institutions; les universités et collèges pour les interventions en éducation ou les institutions hospitalières pour les projets de santé ou nutrition.

«La cellule nationale de gestion d'un projet de développement international [...] ne produit rien de matériel ou de physique par elle-même. Elle organise plutôt et contrôle, en respectant des processus réglementés, les activités de production des bureaux d'études, des sous-traitants, des consultants etc.» (Diallo et Thuillier, 2002).

Elle ne gère que les processus administratifs. Nous illustrons nos propos par les exemples de l'ACDI, de la Banque Mondiale et du PNUD. Mais avant de continuer schématisons les différents cas de fonctionnements que nous avons recensés.

³ La Banque Mondiale se compose de deux organismes de développement distincts, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et l'Association internationale de développement (IDA). La BIRD et l'IDA contribuent chacune d'une manière différente mais complémentaire à la mission de cette institution, qui est de réduire la pauvreté et d'améliorer le niveau de vie des populations à travers le monde. La BIRD s'occupe des pays à revenu intermédiaire et des pays pauvres solvables, alors que l'IDA se consacre aux pays les plus pauvres de la planète.

Figure 2.1 : Schéma détaillé du fonctionnement de la BM, du PNUD et de l'ACDI



2.4.1. Le système bilatéral

Comme nous l'avons dit précédemment, l'aide bilatérale provient de pays souverains et généralement dits développés selon plusieurs raisons comme leur histoire, leur altruisme, leur diplomatie, leurs intérêts commerciaux ou encore leur politique étrangère de fonds d'institution(s) publiques(s), pour aider les pays bénéficiaires à améliorer leur niveau de vie. Nous mentionnons ci-après les principales organisations publiques nationales :

- L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI)
- L'United States Agency for International Development (USAID) (Agence Américaine de Développement International)
- La Banque Allemande de Développement
- Le Department for International Development (Royaume Uni)
- L'Agence Française de Développement (AFD)
- L'aide publique de développement du Japon
- Le service de la politique en faveur du développement (Finlande)
- L'agence norvégienne pour le développement international
- L'agence suédoise pour le développement international

Toutes ces organisations interviennent de diverses manières et depuis de nombreuses années sur le continent africain⁴. Nous traiterons dans ce qui suit plus spécifiquement du cas de l'ACDI, notre travail étant entrepris du Canada, pays contribuant de façon significative à l'aide au développement.

⁴ Notre étude porte essentiellement sur les projets en Afrique

2.4.1.1. L'ACDI (<http://www.acdi-cida.gc.ca>)

L'ACDI (projets bilatéraux) est le principal organisme responsable de la planification et de la mise en œuvre de la plupart des programmes de coopération et d'aide au développement du Canada. Cette organisation a pour mandat d'appuyer les activités de développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. L'ACDI utilise trois modèles d'exécutions pour la réalisation de ses projets : le financement de base, les programmes réactifs et les programmes directifs⁵.

Le financement de base est utilisé lorsque l'ACDI choisit de soutenir des entités (organismes, institutions ou pays bénéficiaires) qui participent à des initiatives de développement dont les résultats doivent cadrer avec les buts et les objectifs de l'ACDI.

L'ACDI opte pour les programmes réactifs lorsqu'elle décide de soutenir des initiatives de développement qu'elle n'a pas initiées mais qui cadrent avec ses buts et les objectifs de ses programmes.

Les programmes directifs sont utilisés lorsque l'ACDI dirige la conception de l'initiative du projet de développement qui peut être mise en œuvre plus tard par l'ACDI ou par un autre organisme, sous la surveillance de l'agence.

L'ACDI utilise une méthode de gestion de projet selon laquelle le cycle de vie du projet est composé de processus précis⁶. Il s'agit généralement du lancement, du processus, la planification, l'approbation, l'opérationnalisation, la mise en œuvre, le suivi et le contrôle, ainsi que la clôture.

Au cours de la mise en œuvre l'ACDI gère essentiellement l'accord (rédaction, la négociation et la signature) de financement et le versement des fonds au bénéficiaire selon le mode défini dans l'entente de financement.

⁵ Voir Agence Canadienne de Développement International, Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI – Survol, Version 3.3, Groupe des affaires opérationnelles, Juillet 2008

⁶ Idem

Le bénéficiaire du projet l'exécute ensuite en fonction des conditions de subventions ou de contributions. Des évaluations sont faites à mi projet et à la fin du projet. Au niveau de l'exécution il y a deux principaux cas : c'est soit l'organe qui est responsable de l'initiative au sein du gouvernement bénéficiaire qui est responsable de la mise en œuvre, soit une «agence d'exécution», entité publique ou privée qui a passé un marché avec l'ACDI, qui supervise l'exécution (suivi et contrôle) en gérant les contrats et autres accords relatifs au projet, en assurant le suivi, en recourant à des processus consultatifs comme le comité directeur du projet, l'évaluation et la gestion des risques, en établissant des rapports sur le rendement entre autre en effectuant les vérifications et les évaluations qui s'imposent.

2.4.2. Le système multilatéral

À contrario de l'aide bilatérale, l'aide multilatérale provient d'organisations composées de plusieurs nations et institutions ayant défini une politique commune dans ce sens. Nous résumons ci-après la présentation de Bouchard (2008), des principaux acteurs du financement multilatéral.

- les Institutions Financières Internationales (IFI): la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI) et les banques régionales de développement (la Banque Africaine de Développement (BAD); la Banque Asiatique de Développement; la Banque Interaméricaine de Développement; et la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement.
- L'Organisation des Nations Unies (ONU): le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour la Population, le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation Panaméricaine de la Santé, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture ainsi que l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique. Contrairement à l'aide publique au développement qui provient de secteurs publics extérieurs vers un ou plusieurs

secteurs publics du pays emprunteur, l'aide onusienne provient du «concitoyen extérieur vers le concitoyen du pays emprunteur».

- les fonds et les partenariats mondiaux: Ces organisations traitent d'une grande variété de problèmes internationaux dont la santé (le Fonds mondial de lutte contre le SIDA⁷, la tuberculose, le paludisme; l'Alliance mondiale pour les Vaccins et la Vaccination, l'Initiative pour les micronutriments, le partenariat Halte à la tuberculose, etc...), l'environnement (le Fonds pour l'environnement mondial) et l'agriculture (le Fonds international pour le développement agricole).
- l'assistance humanitaire, la paix et la sécurité: le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Comité international de la Croix-Rouge et le Programme alimentaire mondial
- le Commonwealth et La Francophonie: les membres du Commonwealth, qui ont en commun la langue anglaise, s'intéressent notamment au développement, à la démocratie, à la gestion de la dette et au commerce. Les membres de la Francophonie ont pour leur part le français comme langue commune. Ils œuvrent principalement à la paix, à la coopération, à la solidarité et au développement durable. Ces deux groupements se sont engagés à contribuer à atteindre les Objectifs de développement du millénaire (ODM).

Nous nous attardons sur les présentations de la Banque Mondiale et le PNUD qui sont respectivement une IFI et un organe de l'ONU.

2.4.2.1. La banque mondiale (<http://www.banquemondiale.org>)

La Banque mondiale est une source essentielle d'appui financier et technique pour l'ensemble des pays en développement. Elle se compose de deux organismes de développement distincts, la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et l'Association Internationale de Développement (IDA).

⁷ SIDA : Syndrome d'Immuno Déficience Acquisse, www.oms.org, consulté le 31 Mai 2010

Les travaux de la BIRD et de l'IDA sont complétés par ceux de la Société financière internationale (IFC⁸), l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA⁹) et le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI¹⁰). Conjointement, ces institutions (qui forment avec l'IDA et la BIRD, le groupe de la Banque Mondiale) accordent des prêts assortis de faibles taux d'intérêt, des crédits ne portant pas intérêt et des dons aux pays en développement à des titres très divers, notamment pour investir dans l'éducation, la santé, l'administration publique, l'infrastructure, le développement du secteur financier et du secteur privé, l'agriculture, et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.

La BIRD et l'IDA contribuent chacune d'une manière différente mais complémentaire à la mission de cette institution, qui est de réduire la pauvreté et d'améliorer le niveau de vie des populations à travers le monde. La BIRD s'occupe des pays à revenu intermédiaire et des pays pauvres solvables, alors que l'IDA se consacre aux plus pauvres pays de la planète.

La Banque Mondiale accorde ainsi aux pays en développement des prêts à faibles intérêts, des crédits ne portant pas d'intérêts et des dons dans des domaines relativement différents comme l'éducation, la santé, l'infrastructure ou la communication. La BIRD et l'IDA partagent le même personnel et le même siège et évaluent les projets suivant les mêmes normes rigoureuses.

L'Association fait des dons et prête des fonds à des conditions concessionnelles parce que les crédits de l'IDA ne portent pas intérêts, et les remboursements sont étalés sur une période de 20, 35 ou 40 ans, assortie d'une période de grâce de 10 ans. L'IDA accorde aussi son aide à des pays affichant un RNB¹¹ par habitant supérieur au plafond d'accès opérationnel à ses ressources, mais ne remplissant pas les conditions pour pouvoir emprunter à la BIRD.

⁸ L'IFC a pour mission de promouvoir des investissements privés durables qui réduiront la pauvreté et amélioreront les conditions de vie des populations.

⁹ La mission la MIGA est de promouvoir les investissements étrangers dans les pays en développement pour dynamiser l'économie locale, réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie des populations locales.

¹⁰ Le CIRDI a pour principale mission la facilitation des conciliations et des arbitrages de désaccords d'investissements internationaux.

¹¹ Revenu National Brut

La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) a pour objectif de réduire la pauvreté dans les pays à revenu intermédiaire¹² et dans les pays plus pauvres mais solvables par le biais de ses prêts et de ses garanties, de ses instruments de gestion des risques et de ses services d'analyse et de conseil, pour promouvoir une croissance équitable et génératrice d'emplois, réduire la pauvreté et faire face à des problèmes d'envergure régionale et mondiale..

Afin d'accroître l'impact de son action dans les pays à revenu intermédiaire, la BIRD collabore étroitement avec toutes les institutions du groupe de la Banque Mondiale, le FMI et d'autres banques multilatérales de développement¹³.

Au niveau de la Banque Mondiale il existe 6 différentes étapes du cycle de vie des projets : le point de départ, la phase d'identification, la phase de préparation, la phase d'évaluation, la phase de négociation et d'approbation, la phase d'exécution et de supervision, la phase de fin d'exécution et une seconde phase d'évaluation¹⁴. Le pays emprunteur exécute le projet en signant des contrats au terme d'un appel d'offres compétitif, conforme aux directives de passation des marchés de la Banque. Le personnel de la Banque effectue des contrôles réguliers pour s'assurer que les prêts sont bien utilisés comme prévu et avec un souci d'économie, de rentabilité et d'efficacité.

¹² 70 % de la population pauvre du monde

¹³ Pour plus d'information à ce sujet, se reporter à la fiche thématique *Renforcer l'engagement auprès des pays à revenu intermédiaire*. (Source : Directions stratégiques pour le Groupe de la Banque mondiale – Avancées et nouvelles étapes, 29 septembre 2008 (SecM2008-0412). *Mise à jour: octobre 2008*

¹⁴<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PROJECTSFRE/0,,contentMDK:21008037~menuPK:2804832~pagePK:41367~piPK:51533~theSitePK:2748750,00.html>

2.4.2.2. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

(<http://www.undp.org>)

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est le réseau mondial de développement des Nations Unies. Il promeut le changement et permet aux pays d'acquérir des connaissances, de l'expérience et des sources d'information en vue d'aider leurs populations à améliorer leur mode de vie.

Le PNUD est présent dans 166 pays. Il occupe une position unique dans le secteur du développement international. Il aide les ressortissants locaux à identifier des solutions adaptées aux défis nationaux et mondiaux auxquels ils sont confrontés en matière de développement. Il coordonne des initiatives nationales et internationales pour atteindre les ODM¹⁵ d'ici 2015.

Le cycle de vie des projets du PNUD (projets multilatéraux) comporte 5 phases à savoir la justification, la définition, le lancement, l'exécution et la clôture du projet (Madrolle et al., 2007). Au cours de l'exécution la gestion des activités du projet est planifiée pour atteindre les résultats du projet tels que définis dans le descriptif de projet approuvé par le biais de la gestion/conduite globale du projet, la mobilisation des biens et des services, le contrôle sur les progrès accomplis et le suivi des écarts¹⁶.

Ces projets sont caractérisés par la multiplicité des partenaires et du financement, le long consensus, le multiculturalisme, la variation des intérêts et la difficulté de mesures des résultats et de définition des rôles et des tâches.

2.5. Critères et facteurs de succès des projets

Les facteurs de succès sont les éléments qui contribuent chacun à leur manière et selon leur importance, à la réussite d'un projet. Il est donc important de les identifier le plus tôt possible. Par contre les critères de succès sont les éléments nécessaires (voire

¹⁵ Objectifs de Développement du Millénaire

¹⁶ <http://content.undp.org/go/userguide/results/?lang=en#top>

indispensables) sur lesquels nous nous basons afin de pouvoir juger du succès ou de l'échec d'un projet. Ces éléments ne sont pour la plupart, quantifiables ou observables qu'à la fin du projet, généralement après ou pendant l'exécution du projet.

La littérature est vaste, diversifiée et variée sur le succès des projets, ses critères et ses facteurs. Les études sur le sujet ont été influencées par la théorie des organisations (Bouchard, 2008).

Mais on est encore loin de l'approche standardisée et d'un consensus en matière de gestion de projet (Dvir et al., 2003) sachant que la science qu'est la gestion de projet est relativement jeune et que chaque projet est caractérisé par son unicité, sa nouveauté, son contexte et ses parties prenantes (Freeman et al., 1992).

Avant d'énumérer les facteurs et les critères de succès sur lesquels nous nous basons, clarifions certaines thématiques.

Nous partons du principe qu'il existe deux dimensions de critères de succès, les micro et les macro dimensions (Lim et Mohamed, 1999); les micro-dimensions font référence à la gestion du projet tandis que les macros, au produit du projet. Suivant le même principe, les clients (utilisateurs, bénéficiaires, etc.) perçoivent généralement le succès d'un point de vue macro (macro-dimensions), alors que le « développeur » et le « contractor » ont une perception plus micro. Nous ne sommes néanmoins pas d'accord avec Baccarini (1999) qui a aussi identifié deux dimensions (« project management success » et « product success »), mais qui affirme que le succès d'un projet dépend de ces dernières. Pour lui le succès doit être apprécié par le succès de son produit et celui de sa gestion pour déterminer le succès ou non du projet. Dans ce contexte, nous pensons comme Baker et al., (1988) qu'il n'y a probablement pas de succès absolu, mais que des succès perçus. Nous pensons qu'il y a autant de jugements du succès d'un projet qu'il y a de parties prenantes.

Si la littérature est abondante sur les facteurs et critères de succès des projets classiques, elle est rare sur les projets de développement international. Les travaux de Diallo et Thuillier semblent être la première tentative de recherche sur le sujet. Ils ont en particulier rajouté une troisième dimension à celles de Baccarini (1999) (qu'ils renomment « gestion » et

«impact») qui est la «visibilité». Il s'agit d'une macro-dimension faisant appel au potentiel de popularité que pourrait (r)apporter le projet. Cette dimension (critère) ne s'applique qu'aux projets de développement, le bailleur de fonds, multilatéral ou bilatéral étant aussi un «client» du projet.

En nous basant sur les critères de succès identifiés et exploités par Diallo et Thuillier, nous considérons donc comme critères de succès :

- La satisfaction des bénéficiaires des biens et services générés (BENSATIS)
- La conformité à ce qui avait été prévu dans le plan de projet des biens et services produits sont conformes (BSCONF)
- L'atteinte de l'identification des objectifs initialement identifiés (OBJECTIFS)
- Le respect des délais dans le déroulement du projet (DÉLAIS)
- Le respect du budget dans le déroulement du projet (BUDGET)
- La grande visibilité acquise par le projet (VISIBI)

- La bonne réputation du projet auprès du principal bailleur de fonds (RÉPUTATION)
- Les chances du projet de susciter des financements additionnels (FINAD)
- Les impacts durables du projet auprès des bénéficiaires (IMPACT)
- La création par le projet d'une capacité institutionnelle durable pour le pays (CAPADUR)

Regroupés par analyse factorielle en trois, les critères (macro-dimensions) de succès sont donc la gestion, l'impact et la visibilité ou les critères énoncés ci-dessus.

Cette même étude empirique, a entre autre révélé que chacune des trois macro-dimensions étaient composée de micro-dimensions (Gestion: BUDGET, DÉLAIS et OBJECTIFS; Impact : CAPADUR, IMPACT et BENSATIS; et Visibilité : VISIBI, FINAD, BSCONF et RÉPUTATION) et elle a révélé aussi la sensibilité des acteurs et leur ordre de préférence face à ces trois macro-dimensions.

L'étude de Diallo et Thuillier mentionne que le coordonnateur national est sensible aux dimensions «Gestion» et «Visibilité» mais le critère «Impact» n'est pas significatif. Le Critère «Visibilité» jouant probablement le rôle d'indicateur précurseur de l'«Impact».

2.6. Acteurs et parties prenantes des projets

En général les projets de développement international comme la plupart des projets sont dirigés par un chef de projet appelé spécifiquement «coordonnateur»¹⁷. Diallo et Thuillier (2002) et (2005) reviennent sur les principaux acteurs et les parties prenantes qui interviennent dans les projets de développement international.

Les projets financés par les institutions internationales impliquent huit principales parties prenantes: le coordonnateur national (CN), le chargé de projet ou «Tak Manager» ou «Task Team Leader» (institutions multilatérales), le supérieur hiérarchique, l'équipe de projet, le comité de pilotage, les bénéficiaires, le public et les firmes.

Nous reprenons pour l'essentiel la propre rédaction de Diallo et Thuillier, notamment pour ce qui est mentionné entre guillemets :

Le coordonnateur national est le «pivot de l'ensemble et le responsable opérationnel». Il gère donc l'ensemble des opérations du projet.

Le chargé de projet est encore appelé «Task-Manager» (TM) ou «Task Team Leader» lorsqu'il est «basé au sein d'une l'institution multilatérale¹⁸, supervise l'exécution du projet et s'assure que les procédures sont bien respectées par la cellule nationale de gestion.»

Le supérieur hiérarchique «est souvent un haut fonctionnaire, parfois c'est le ministre lui-même à qui le coordonnateur rend compte localement.»

L'équipe de projet «est directement sous l'autorité du coordonnateur. Elle n'est pas vraiment un acteur exogène, mais le coordonnateur n'est rien sans son équipe». Elle dispose de fait d'un certain pouvoir même si sa capacité d'influence n'est pas totale.

Le comité de pilotage qui «constitue une interface avec l'ensemble de l'appareil institutionnel locale est concerné de près ou de loin par les projets.»

¹⁷ Cet acteur se trouve dans le pays d'exécution du projet

¹⁸ C'est le cas de la Banque Mondiale par exemple mais non du PNUD

Les bénéficiaires «sont en principe le client du projet. Ils devraient en moduler la trajectoire mais restent paradoxalement peu influents faute d'instance représentative.» En effet ils ne peuvent pas, le plus souvent, participer à la définition des besoins et à la formulation du projet.

Le public en général est composé de la population et notamment des électeurs qu'il est préférable d'avoir de son côté, même dans les pays où la tradition démocratique n'est pas encore fortement implantée.

Les auteurs rajoutent comme autre stakeholders¹⁹ les firmes qui sont l'ensemble des bureaux d'études, des sous-traitants et des consultants.

Certains acteurs-clefs des APD ne se rencontrent que rarement parce qu'ils travaillent dans des zones géographiquement éloignées. C'est en particulier le cas du coordonnateur local et du chargé de projet (basé souvent au siège du bailleur de fonds) et c'est parfois le cas du coordonnateur national et du chef de projet de l'entreprise sous-traitante. Lorsque ces acteurs sont répartis sur différents continents avec différents fuseaux horaires, les occasions de communication directes sont extrêmement limitées. Les media électroniques comme internet, les courriels et les téléconférences prennent une grande importance dans ce type de projets, car elles constituent les principaux supports de la communication entre les parties. Nous pouvons donc parler dans ces cas d'équipe virtuelle²⁰.

Les transactions et les contrats entre ces acteurs ne se font pas toujours suivant les clauses conventionnelles.

«Un simple accord entre intervenants, par exemple une simple non-objection²¹ du chargé de projet sur une liste courte de soumissionnaires potentiels pour un appel d'offres, peut être considéré comme un «contrat» entre acteurs» (Diallo et Thuillier, 2002).

¹⁹ Appellation des parties prenantes du PMI dans son guide : (Project Management Body of Knowledge)

²⁰ Équipes virtuelles : «groupes composés d'individus aux expertises variées, constitués autour d'un projet commun et qui travaillent à distance, c'est-à-dire non seulement à des endroits différents, mais aussi souvent à des moments différents lorsqu'ils sont situés dans des fuseaux horaires différents, enfin, parfois même, en appartenant à des organisations différentes.» (Gray et Larson; Langevin, 2002)

²¹ Un avis de non-objection consiste à ne pas s'opposer à une décision

Cinq parties prenantes (ci-après appelés PP) sont directement impliquées dans les transactions en gestion de projet de développement international : le coordonnateur local du projet, le «chargé de projet de l'institution financière internationale», le «supérieur hiérarchique du coordonnateur national», l'équipe de projet et les firmes (Diallo et Thuillier, 2002). Les clients ne jouent pas de rôle prépondérant parce qu'ils ne sont pas sollicités dans les prises de décisions relatives au projet.

Nous pouvons classer ces 5 PP en deux catégories : les «acteurs opérationnels» et les «acteurs fonctionnels». La première regroupe les parties prenantes qui interviennent régulièrement dans l'exécution du projet du fait de leur rôle actif. Les «acteurs fonctionnels» sont des parties prenantes qui n'agissent que très rarement dans le déroulement du projet et qui usent le plus souvent de leur pouvoir (le plus souvent politique) pour influencer (en bien ou en mal) les décisions (souvent stratégiques) du projet.

Nous nous intéressons dans ce qui suit au «coordonnateur national du projet» (ci-après appelé CN) et au «chef de projet de l'entreprise sous-traitante» (ci-après appelé CP)²² et dont la qualité de la relation apparaît à l'expérience, devoir jouer un rôle important dans le bon déroulement du projet.

Nous étudions donc les relations interpersonnelles entre ces deux acteurs et plus spécifiquement la qualité de la communication et de la relation de confiance qui existe (si c'est le cas) entre eux.

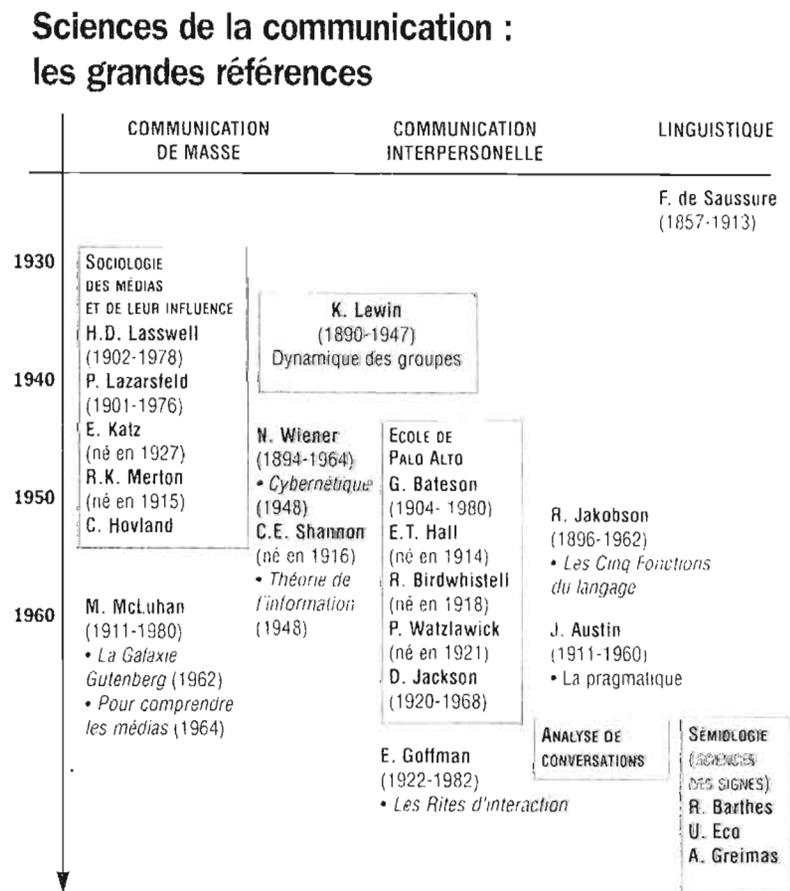
²² Le CN étant un «acteur fonctionnel» et «opérationnel» et le CP étant un acteur purement «opérationnel»

2.7. La communication

2.7.1. Généralités

Les sciences de la communication ont connu 3 grandes références dans le temps : la communication de masse, la communication interpersonnelle et la linguistique (Cabin, Dortier et al., 1998).

Tableau 2.1: Tableau synthèse des grandes références des sciences de la communication



Source : Cabin, Dortier et al., La communication : Omniprésente mais imparfaite, p18, 1998

La linguistique a été essentiellement marquée par de Saussure et par les chercheurs de la «sémiologie» (Barthes, Eco, etc...). La communication de masse s'étend des années 30 aux années 60. La grande majorité des auteurs de ce courant ont mené des recherches sur «la sociologie des media et leurs influence» et sur la dynamique des groupes. Il s'agit entre autre Lasswell, Lazarsfeld. Ils considèrent la communication comme un circuit dont le schéma permet d'en saisir les modalités.

La communication interpersonnelle²³ par contre a été marquée par l'«école de Palo Alto» regroupant les chercheurs comme Bateson, Watzlawick. Ces derniers perçoivent la communication comme un débat, une discussion. La communication interpersonnelle a été aussi marquée par les «rites d'interaction» (Goffman), les «fonctions du langage» (Jakobson) et la pragmatique (Austin).

Jakobson (1981) propose de distinguer 6 fonctions du langage :

- la fonction «expressive» ou émotive qui traduit les émotions ;
- la fonction «conative» qui a pour but d'agir sur le destinataire (par exemple en donnant un ordre) ;
- la fonction «phatique» qui vise à établir ou à maintenir un contact (comme lorsqu'on dit «allo!» au téléphone) ;
- la fonction «métalinguistique» qui consiste à réguler son propre discours ;
- la fonction «poétique» qui vise à la recherche des effets de style ;
- la fonction «référentielle» qui consiste à transmettre une information.

Paradoxalement les linguistes se sont peu intéressés au langage comme outil de communication jusqu'à ce que récemment grâce à des courants comme la pragmatique, l'analyse de conversation, la sociolinguistique, ils réintroduisent le langage dans le cycle de la communication²⁴. Pour de Saussure, les langues sont des formes de systèmes de signes abstraits, articulés entre eux et dont il faut surtout comprendre l'armature. Les linguistiques se sont attachés à décomposer le langage en atomes élémentaires (phonèmes, morphèmes²⁵) pour voir comment ils s'emboîtent.

²³ Courant qui a entre autre rapport à notre sujet

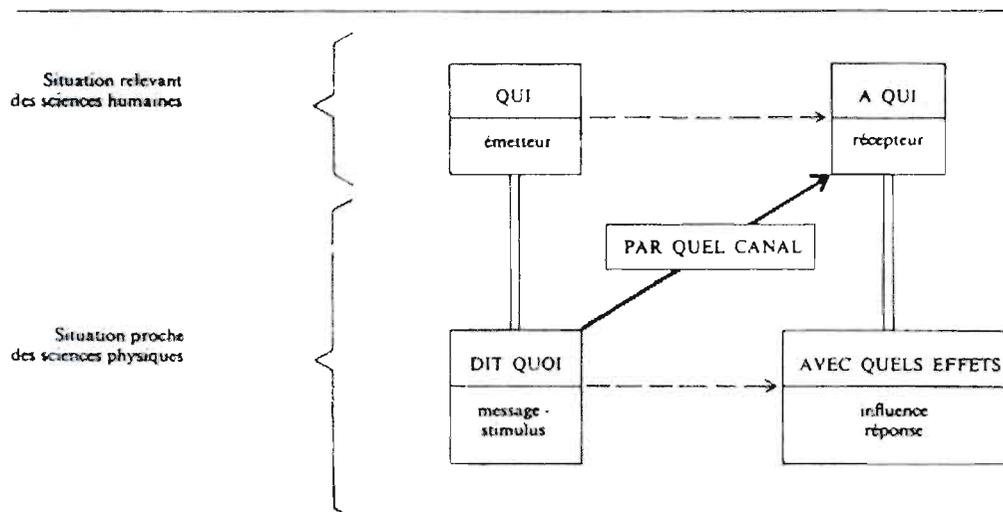
²⁴ Sciences humaines, n51, 1995

²⁵ Phonème: unité de base sur le plan sonore (consonne, voyelle) qui, combine d'autres, forment une unité significative porteuse de sens.

Les recherches théoriques ou appliquées dans le domaine de la communication passent nécessairement par des notions de schémas d'études ou des modèles, qui se trouvent en compétition avec l'ambition plus ou moins avouée d'éliminer les autres par leur haut degré de généralité. Mais le modèle idéal, général et irréprochable est en réalité utopique et devient de plus en plus difficile à décrire et à visualiser sous forme de carrés, de cercles et de flèches (Bühler, 1974). Nous revenons sur les modèles de Shannon et de Lasswell.

Lasswell (sociologie des médias de communication (Lazar ; 1991)) (1948) est le premier à avoir proposé clairement²⁶ les éléments entrant en jeu dans un processus de communication sous forme de question : Qui ? dit quoi ? comment ? à qui ? avec quels effets ? (Figure 2.7.1.b)

Figure 2.2: Représentation possible de la question-programme de Lasswell



Source : Bühler M. Schémas d'études et modèles de communication. In: Communication et langages. N°24, 1974. pp.37

Morphème : plus petit segment de signe porteur de signification (par exemple

²⁶ Aristote et Quintilien l'avait précédé (1er cycle après J-C)

«Quis, Quid, Ubi, Quibus, auxiliis, Cur, Quomodo, Quando?» Voir Marcus Fabius Quintilien (1^{er} cycle ap J.-C.) : De Institutione oratoria («Sur la formation de l'orateur»)

Le modèle télégraphique de l'ingénieur américain Shannon (1949)²⁷ est la première proposition de modèle de communication.

Ce modèle, atteint le plus haut niveau de simplicité et de généralité. Il décrit le «phénomène» de la communication sous l'angle d'une mécanique précise soutenue par une fiable quincaillerie capable de véhiculer avec le maximum de fidélité n'importe quel type de message (Bühler, 1974). Il propose un modèle linéaire qui repose sur une chaîne d'éléments : la source d'information, l'émetteur qui transforme le signal en un code (la voie humaine se transforme en impulsions électriques dans un téléphone), le canal de transmission, le récepteur qui décode les signaux et, enfin, le destinataire du message. Pour Shannon il s'agissait de proposer une solution au problème suivant : Comment transmettre dans des conditions optimales un message à travers un moyen de communication (téléphone, téléphone...). Le modèle de Shannon a connu un destin singulier. Si à la base il devait permettre de répondre à un problème technique précis, aujourd'hui il sert de matrice de référence pour les sciences de la communication. Ce modèle est une référence ambiguë car il est courant de le présenter en premier et de s'en démarquer aussitôt car les spécialistes ont compris que la communication humaine ne pouvait pas se réduire à un modèle mathématique.

Notre principal point de divergence avec ce système est l'absence de «feedback» souvent attribué à la théorie de l'information. Dans ce sens nous sommes en adéquation avec les «cybernéticiens» (Wiener, 1948; Peterson et Eberlein, 1994; Beer, 1972) pour lesquels une voie de communication fonctionne nécessairement dans les deux sens contrairement à la voie de transmission unique.

Comme Meyer (1998) nous pensons que l'une des conditions d'une bonne communication réside dans la qualité de la relation dont la première règle est celle du feed-back, c'est-à-dire l'interaction avec l'interlocuteur. Le feed-back est un moyen de pouvoir contrôler si un message a été compris par l'interlocuteur et de quelle manière il a été compris, par le biais de questions que l'émetteur et le récepteur se posent mutuellement. Le feed-back montre la nécessité dans toute communication de mettre en place un véritable échange. Cette circulation de la parole est le meilleur moyen de limiter les malentendus, les interprétations,

²⁷ The mathematical theory of communication, 1948

les déformations, les filtrages qui parasitent toute communication. Wiener (1948) distingue deux formes de feed-back dans ses travaux: le feed-back positif et le feed-back négatif.

Le feed-back positif conduit à intensifier un phénomène avec un effet boule de neige (irritation croissante entre deux personnes) : l'effet agit dans le même sens que la cause. Le feed-back négatif correspond au phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre : l'effet vient agir en sens inverse de la cause initiale.

Problèmes de la communication

Lazar (1998) nous apprend que «les medias ne nous disent pas ce qu'il faut penser mais ce à quoi il faut penser». D'autres auteurs comme Bougnoux (1995) suggèrent de ne pas confondre information et communication car pour communiquer il faut être deux - un émetteur et un récepteur²⁸ – et il faut que l'information circule dans les deux sens, ceci n'étant pas le cas des médias (presse, radio, télévision), ni de la communication politique ou de la communication d'entreprise où la circulation d'information est à un sens. Dans d'autre cas, c'est l'«asymétrie» des positions respectives (situation hiérarchique, temps de parole, aisance dans l'expression) entre les interlocuteurs (maître en son élève, un patron et son salarié, un conférencier et son public, etc.) en présence qui empêche un véritable dialogue égalitaire.

Selon Lipiansky (repris par Sfez, 1991) la communication est lié à 4 types d'enjeux : les enjeux liés à l'identité de chacun (donner bonne impression lors d'un débat), les enjeux territoriaux (maintenir une distance pour protéger son espace personnel), les enjeux relationnels (rapports hiérarchiques) et les enjeux d'influence (manipulation, persuasion). Ces enjeux agissent fortement sur les processus de communication et contribuent à structurer la relation.

²⁸ Théorie l'ÉMERECE (être Émetteur Récepteur) de Cloutier (1973) basée sur celle de Lasswell : l'ÉMERECE pouvant communiquer directement avec un ou plusieurs autres EMERECE, si ceux-ci se situent physiquement dans un même lieu au même instant ; communiquer à distance avec un ou plusieurs autres ÉMERECE, en temps réel ou en temps différé, grâce à l'utilisation d'un média ; communiquer; communiquer directement avec un média, par exemple lire un livre ou écouter de la musique

Une autre limite de la communication réside dans la difficulté à formuler des messages clairs et explicites. La pluralité des significations d'un même mot ou d'un message a été mise en évidence par la sémiologie, sciences des signes dont nous pouvons citer comme représentant Charles Peirce (1839-1914) ou Roland Barthes (1913-1980). Ainsi, le vocabulaire et les propos dont nous nous servons sont souvent porteur de multiples significations et c'est le premier obstacle qui risque de «biaiser une bonne communication».

Une leçon des sciences de la communication est le fait que le récepteur de la communication ne soit jamais passif. Émetteur et récepteur ont rarement le même centre d'intérêts et de processus ce qui renforce le processus de filtrage de l'information. D'où les malentendus qui interviennent dans les relations personnelles parce que ce le message émis par l'émetteur n'est pas reçu de la même manière par le récepteur. Les individus ne sont pas des spectateurs neutres. Ils décodent, sélectionnent, réinterprètent l'information reçue : c'est le «traitement de l'information» (Dortier ,1997).

En résumé la communication est omniprésente dans nos sociétés. Elle est difficile et les échanges d'informations sont souvent inégalitaires, mais «la communication c'est comme le chinois, ça s'apprend.» (Oger-Stefanink, 1987).

Communication en mode projet

En organisation, la communication constitue un champ de recherche peu structuré et éclaté en approches très diverses comme la communication interpersonnelle, la dynamique des groupes, la sociologie des organisations, le management, la sémiologie ou encore la sociolinguistique (Cabin, Dortier et al., 1998). Henry Mintzberg (1984) considère la communication comme un des trois domaines fondamentaux du travail d'un dirigeant. aucun système technique et humain ne pouvant fonctionner sans communication. L'enchaînement de processus d'interactions et de communications est l'huile qui permet aux rouages organisationnels de fonctionner (Michel, 1991) et constitue donc toute l'activité d'une entreprise.

La communication apparaît comme un processus décisif de la coordination accrue et complexifiée des principes (autonomie, organisation transversale, équipes-projets, participation) des nouvelles formes d'organisations qui apparaissent aujourd'hui (Capsul, 1992). 3 illusions sont particulièrement fréquentes en communication organisationnelle. La première amène à croire qu'il est facile de communiquer partant du principe qu'il suffit d'émettre le message.

La deuxième consiste à croire qu'à partir du moment où le message a été explicité, il sera compris par le récepteur. Et la troisième et majeure illusion tend à penser qu'il n'existe qu'une forme de communication pertinente qui consiste à émettre le message (Michel, 1991).

Chartier (1981), avance 7 principes nécessaires à la bonne compréhension d'un message : la pertinence (atteindre le cadre de référence psychologique du récepteur, la simplicité, la définition (définir avant de développer), la structure (organiser le message en une série d'étapes successives), la répétition (répéter les éléments clés du message), la comparaison et le contraste (associer des idées) et le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants).

Des auteurs cherchant à analyser le rôle du contexte social et institutionnel montrent tous particulièrement l'influence des communications informelles et de la dimension symbolique (prestige, statut, pouvoir, rites...) des relations au sein d'une organisation, poussant parfois les gens à s'opposer aux transformations au sein de leur organisation dépendamment des significations qu'ils y accordent (Amado et Guittet, 1991). Une communication efficace passe ainsi donc aussi par l'existence d'un ensemble commun de références identitaires et culturelles, où la communication informelle a très souvent un rôle plus important que les consignes écrites ou les journaux d'entreprises.

En somme la communication en organisations résulte d'un système complexe et dynamique de facteurs mêlant la compétence et la stratégie communicationnelle des acteurs, les identités et les histoires individuelles, l'existence d'une culture et de codes communs de communication, de supports et de canaux appropriés, un contexte (économique, social,

hiérarchique, matériel et physique...) ou encore une situation particulière²⁹. (Cabin, Dortier et al., 1998). Ce sont ces idées que reprennent Mucchielli et son équipe (1998) avec la théorie des processus de communication avec l'idée selon laquelle pour interpréter le comportement des individus en situation de communication il faut essayer de comprendre le «sens» qu'ils donnent à leur action.

2.7.2. La communication en mode projet

Généralités

La communication en gestion de projet regroupe deux principaux courants. Celui des chercheurs qui la perçoivent comme un «problème» et ceux qui la considère comme un «atout» (Lehmann, 2010). Pour les chercheurs de la perspective problématique, la communication est essentiellement vue comme des outils formels (cahier de charge, manuels de l'usager, management des conflits, canaux, systèmes, structures, comportements à adopter, flux et échanges, NTIC, etc...). Tandis que le courant opposé perçoit la communication comme un ensemble de compétences (habiletés, comportement, système réseau, facteurs humains, informel, influence, pouvoir et politique, animation, leadership, interaction, action collective, gestion des parties prenantes, etc...).

Les études récentes montrent que la communication faite d'échanges sociaux est le véritable cœur du projet. La plupart des auteurs s'intéressant aux structures organisationnelles et à la gestion de projets soutiennent que bon nombre de projets pourraient être mieux gérés.

En gestion de projet, le statut de la communication se résume en trois concepts (Lehmann, 2009) :

-Insérer la communication en gestion de projet est tout à fait sensé parce que gestion de projet rythme avec "facteurs humains" et "nous ne pouvons ne pas communiquer" (Watzlawick, 1979).

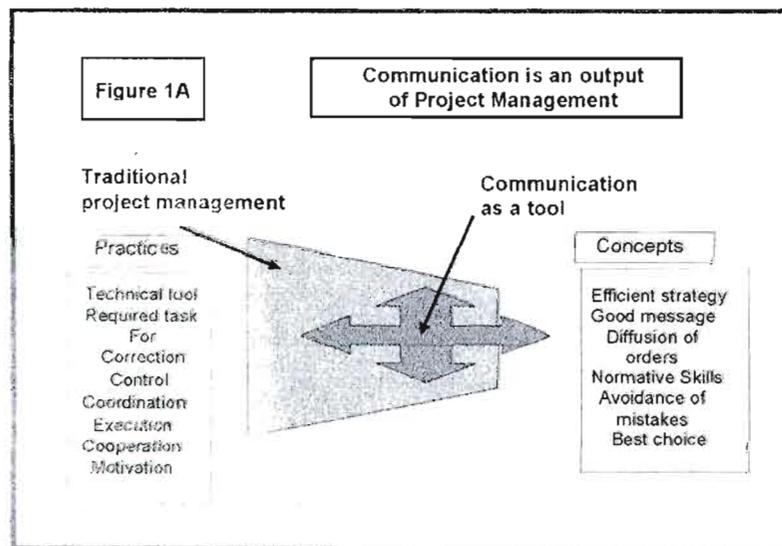
²⁹ Comme un projet de développement international

- la gestion de projet doit nécessairement prendre en compte la communication autrement le projet peut ne pas connaître un succès.
- une bonne communication en gestion de projet est synonyme d'un bon gestionnaire doté de bon outils et capable de s'en servir pour limiter les divergences, fédérer et motiver.

Dans la grande majorité de la littérature académique et de l'enseignement professionnel, la communication est présentée comme un outil de leadership, de coordination, de coopération et de contrôle. Dans la figure 2.3, la communication est présentée comme un résultat de la gestion.

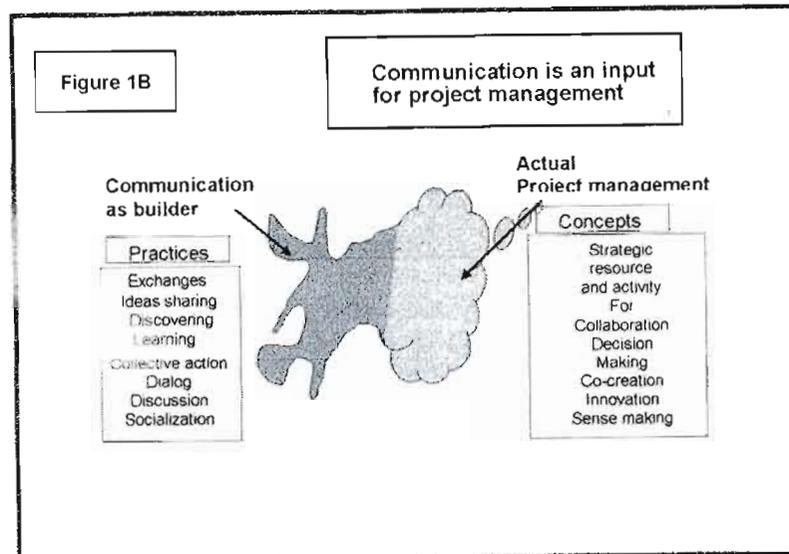
Les chercheurs en gestion de projet considèrent la communication comme un «ingrédient» dont il faut se servir au cours du projet, selon le cycle de vie du projet (qui va de 4 à 8 étapes, selon les auteurs). Selon ces auteurs la quantité et la qualité de communication détermine les rôles de «bon» communicateur du gestionnaire de projet (personne porte-parole, dirigeant et entraîneur) selon la phase du projet.

Figure 2.3: Schéma de la communication instrumentale



Source : Lehmann 2009

Figure 2.4: Schéma de la communication stratégique



Source : Lehmann 2009

Il faut redéfinir, repenser, changer la perception de la communication. Très peu d'auteurs en gestion de projet comme Levitt et al. (1999) considèrent la communication comme un «déterminant» de la gestion ou comme une «donnée» formant une partie de la définition de la gestion et une base de la gestion de projet comme l'indique la figure 2.4

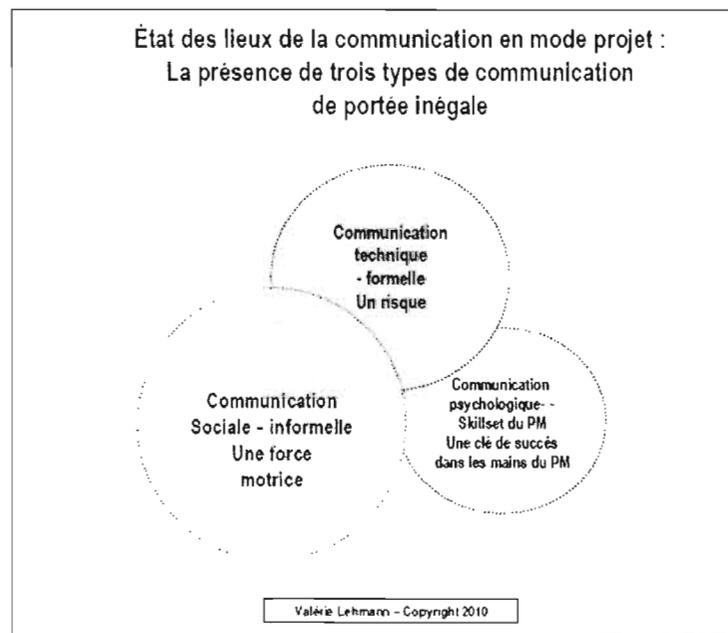
Communication en mode projet

La communication en mode projet se présente sous la forme de dispositifs formels (techniques) et informels (sociaux) qui ont des fonctions complémentaires. Les dispositifs formels sont organisés et réguliers et s'appuient sur des systèmes informatiques, des outils de reporting et des tableaux prévisionnels, appels-conférences hebdomadaires, déplacement programmés et autres activités planifiés. Les fonctions principales des dispositifs formels sont de coordonner, mettre à plat, faire le bilan, prendre des décisions communes, actualiser et analyser. Les dispositifs informels sont impromptus et aux besoins. Ils englobent les échanges improvisés, les rencontres à la cafétéria, le déplacement au besoin, l'usage des NTIC ou des courriels ad hoc, le téléphone au besoin et d'autres activités non planifiées. Les

fonctions principales des dispositifs informels de communication sont accélérer, spécifier, éclaircir, résoudre les malentendus, enclencher l'action et passer à la vitesse supérieure. Enfin, la communication varie en intensité selon la phase de projet et les événements qui se produisent.

Au cours du projet, les managers et les leaders font de la communication psychologique, structurée autour de dominante de compétences comme les facteurs humains et les compétences. La communication dans ce cas de figure (figure 2.5) est situationnelle selon les phases du projet mais résulte du choix de modèle de communication du leader. Lorsque la communication est centralisée par les manager/leader, elle consolide les bases du projet et les poussent à assumer leurs responsabilités.

Figure 2.5: Nature, Structure et Dynamique de la communication en mode projet



Source : Lehmann 2010

La communication est très intense en avant-projet, lors du kick-off, au moment des tests, juste avant l'implantation et en escalade. La forme sociale (échanges verbaux et rencontres) contribue bien davantage que la forme technique (planification, outils informatiques) à l'avancement du projet et elle est aussi plus présente durant le projet. La planification du management des communications (PMI ou autres) sert surtout à anticiper les besoins en informations, à visualiser les flux, à formaliser les rôles et responsabilités et à prévoir les outils de suivi. Cette formule n'est cependant pas synonyme de performance projet car elle fait fi de la forme sociale de la communication qui est un apport majeur. Le «silence radio» et l'«agressivité» sont des indicateurs importants du mauvais état de la communication durant le projet.

Nous concluons cette partie sur la communication par cette citation de Otter (2002) et l'explication qu'elle en donne : *«Information sans communication n'est que ruine des projets.»* «La Maîtrise des systèmes d'information suppose celle de la communication. Information et communication sont dans un rapport étroit. La communication est maîtrisée par des professionnels de la communication et trop peu souvent par les professionnels des systèmes d'information, ce qui explique l'échec de nombreux projets, dû aux incompréhensions entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre.»

2.8. La confiance

2.8.1. Généralités

Il y a absence de consensus sur la définition du concept de confiance (Mothe, 2000). Le foisonnement des travaux s'accompagne d'ailleurs d'une diversité de perceptions (Hosmer, 1995; Lepers, 2003; Lewicki et Bunker, 1996; Mangematin et Thuderoz, 2003; Nootboom, 2003; Pruvost, 2001; Ring et Van de Ven, 1994). Les représentations divergentes que se font les chercheurs sur la considération de l'action humaine sur la confiance en est une des principales raisons (Williamson, 1993). Dans le monde économique, des divergences demeurent sur le sens qui doit lui être attribué (Sarapito et al., 2004; Williamson, 1993). Cependant la notion de confiance reste dérangeante pour l'économie car elle va à l'encontre des approches dominantes en terme de rationalité des acteurs à cause de l'existence de plusieurs formes et objets de la confiance (Brousseau et al., 1997). Sur la base de la littérature que nous avons parcouru, nous remarquons qu'il existe tant de définitions de la confiance qu'une seule serait insuffisante pour capturer l'essence du concept. Simon (2007) nous apprend que la confiance peut être fondée ou non sur un contrat (Baier, 1986), impersonnelle ou enfouie (Shapiro, 1987), faible, semi-forte ou forte (Barney et Hansen, 1994), basée sur les attentes ou les résultats (Hosmer, 1995), sur l'affectif ou la cognition (McAllister, 1995), fragile ou résiliente (Ring, 1996). Elle est basée aussi sur les processus, les personnes et les institutions (Zucker, 1986), sur les relations sociales et d'agence (Shapiro, 1987), sur le prix et le marché (Bradach et Eccles, 1989), sur le marché, des formes de gouvernance et des principes (Barney et Hansen, 1994), sur des attentes et des résultats (Hosmer, 1995), à la fois sur de l'émotion et de la rationalité (McAllister, 1995), ou sur l'étude du risque et du bon vouloir (Ring, 1996). Toutes ces définitions montrent à quel point le concept de confiance reste flou (Mothe, 2000).

Néanmoins pour Gray et Larson (2007), la confiance est le lubrifiant grâce auquel les interactions entre les individus sont faciles et efficaces. Quand nous inspirons confiance, les autres ne remettent pas en question nos actions et nos intentions, bien que les circonstances puissent être parfois ambiguës.

2.8.2. Différentes perspectives

2.8.2.1. *Perspective psychologique*

Le concept de confiance qui a émergé historiquement dans le champ de la psychologie s'est rapidement répandu à l'ensemble des disciplines rattachées aux sciences humaines pour devenir aujourd'hui un aspect incontournable des problématiques inter-organisationnelles (Bidault et Jarillo, 1995; Sako, 1998). Les théoriciens de la personnalité conceptualise la confiance comme une croyance, une attente ou un sentiment profondément enraciné(e) dans la personnalité et puisant ses sources dans le développement psychologique de l'individu (Rotter, 1971, 1980). Lorsque les gens ont confiance, ils sont moins portés à exiger un «remboursement» pour ce qu'ils ont consenti; ils accordent un plus grand crédit et des conditions de «remboursement» plus accommodantes. Cette souplesse s'avère vitale pour le gestionnaire de projet. Deutsch (psychosociologue) (1958), définit la confiance en termes d'espérance et de consentement d'un tiers qui s'engage dans une transaction associée à des risques et à des facteurs contextuels qui font varier la confiance, mettant en évidence l'incertitude et la vulnérabilité de l'individu

Une autre sorte d'approche du concept de confiance consiste à la percevoir comme une question de caractère et de compétence. Le caractère relève des motifs personnels et les compétences concernent d'avantage les habiletés nécessaires pour réaliser ces objectifs. Au plan professionnel, le caractère ne peut, à lui seul inspirer la confiance. La compétence se manifeste dans bien des aspects. D'abord, il y a les connaissances, les compétences liées aux tâches qui se reflètent dans la manière de répondre aux questions, de résoudre les problèmes techniques et d'exceller dans certains travaux. Il y a ensuite les compétences interpersonnelles, qui s'expriment par la façon de bien écouter, de communiquer clairement, de résoudre des différends, de donner des encouragements et ainsi de suite. Il y a enfin, les compétences organisationnelles. À ce sujet, nous sommes en désaccord avec Dasgupta (2000) pour qui la confiance est centrale à toute transaction. Par exemple, dans le cas d'une transaction bancaire où le procédé est validé par toutes les parties nous ne pensons pas, que la

confiance soit centrale, car peu importe qui envoie et qui reçoit le virement, le résultat devrait être le même.

La confiance se construit sur des exemples concrets au cours du déroulement du projet et elle se perd par un comportement incohérent et imprédictible à propos de questions importantes mal gérées (Berkun, 2006).

2.8.2.2. Perspective sociale

La confiance est une «institution invisible» dans le sens où dans une définition sociologique classique, une institution est un ensemble de normes de définitions et de valeurs reconnues légitimes par les individus et rapports sociaux. La confiance est donc une institution dans le sens où elle codifie et régule les relations entre les individus. (Arrow, 1974)

Les sociologues qui ont travaillé sur la compréhension du lien social, définissent la confiance comme un phénomène inter et intra-institutionnel et comme un composant du fonctionnement d'une institution (Granovetter, 1985). La confiance dépend non seulement de la relation directe entre deux personnes mais aussi de la relation indirecte qu'elles peuvent entretenir à travers des tierces parties et qui amplifie les effets de leur relation directe (Burt et Knez, 1996).

La confiance est alors une relation et non une caractéristique propre à des individus. On parle ainsi de confiance entre les individus ou entre un individu et un groupe de personnes ou encore entre des groupes. Elle n'est perceptible que dans un lien social. La confiance n'est donc pas aliénable comme la réputation qui, elle, peut s'aliéner. Mais ces deux notions sont voisines et structurellement associées.

Si quelqu'un retire sa confiance il modifie instantanément cette relation. La confiance est un jugement sur l'action des autres et sur soi-même. Ainsi, faire confiance à quelqu'un dans une négociation découle en amont d'une confiance dans son propre jugement sur l'autre (Schmidt, 1997).

La confiance n'est cependant pas commutative. Car si une personne X fait confiance à une autre personne Y, la réciprocité de la confiance de la personne Y à X n'est pas nécessaire. Mais la confiance étant relationnelle et inscrite dans le temps, la confiance suppose une réciprocité. Aussi La confiance peut être spécifique à un procédé ou à un contrat donné sans pour autant que cette confiance n'ait lieu dans un autre contexte entre les mêmes partenaires. Pour que le mécanisme de confiance soit efficace, il faut que cette dernière soit étendue et ouverte. Faire partiellement confiance est en réalité un signe de non-confiance et de refus de s'exposer à «l'opportunisme» de l'autre. (Thuderoz, 1999).

2.8.2.3. Perspective institutionnelle/interpersonnelle

Zucker (1986) distingue trois formes de confiance, la confiance «intuitu personae», la confiance relationnelle, la confiance institutionnelle. Puisque la confiance «intuitu personae» s'inspire des caractéristiques propres à une personne (appartenance à une famille, une ethnie, etc...), nous n'approfondirons pas ce type de confiance.

La confiance («personal trust») s'efface devant la notion d'intérêt lorsqu'on envisage un point de vue plus large (confiance institutionnelle) (Williamson, 1993). La confiance institutionnelle se réfère au contexte social et organisationnel dans lequel le contrat s'inscrit. Lorsque les règles qui régissent la relation de confiance sont exogènes à l'institution, la confiance institutionnelle semble être non calculée. Mais puisque les transactions sont souvent organisées suivant un contexte organisationnel propre à au moins une des organisations, il apparaît toujours un aspect de «calcul». (Williamson, 1993). Granovetter (1985) relève que les institutions ne suffisent pas à produire de la confiance. Elles sont au mieux un substitut fonctionnel. Il démontre que l'activité économique est largement encadrée dans les relations sociales et toujours accompagnée d'objectifs non-économiques comme «la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir».

Il met en évidence une dimension essentielle de la confiance : l'interaction entre les différents types de relations interindividuelles simultanément économiques et sociales. Tout comme Granovetter (1985), nous pensons que les relations interpersonnelles affectent les

relations professionnelles et produisent des standards de comportement supérieurs aux relations autoritaires et découragent l'opportunisme. Il ne s'agit pas d'une simple évaluation rationnelle des individus comme le pense Williamson.

Zucker définit la confiance relationnelle comme une croyance dans les actions ou les résultats des actions entreprises par quelqu'un d'autre. Cette définition n'exclut pas les aléas moraux et s'accommode de la rationalité d'une procédure. Elle est donc interpersonnelle bien qu'elle puisse être étendue à un groupe. Cette confiance est basée sur plusieurs sources dont entre autres, les échanges passés entre les partenaires (qui génèrent une expérience de la relation). La confiance relationnelle est maintenue par la poursuite de la relation, le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire et la stabilité des partenaires et de l'organisation au sein de laquelle les parties sont engagées. Cette confiance est signalée par des symboles produits par les institutions mais les individus peuvent aussi émettre des signaux de confiance (la présentation des résultats dans les délais, le respect des réglementations, etc...). Tous ces signaux incitent le partenaire à qui a été accordée la confiance le respect des engagements. La confiance institutionnelle est semblable à une confiance interpersonnelle réutilisable par d'autres personnes sans que la compréhension commune des actions effectuées par chacun ne change. Néanmoins les confiances relationnelles et institutionnelles se complètent. Car les éléments relatifs à la construction de la confiance institutionnelle sont complémentaires à ceux relatifs à l'émergence de la confiance relationnelle parce que c'est le développement des échanges entre des personnes ne se connaissant pas qui débouche sur un besoin de confiance fondée sur les institutions.

D'après Schutz (1945) la confiance relationnelle repose sur les «background expectations» qui sont l'ensemble de ce qui est communément tenu pour acquis. Les «background expectations» ont deux propriétés principales. Elles permettent d'une part l'utilisation d'un certain nombre de signaux et de règles standardisées et codifiées, propres aux membres d'une collectivité (ou d'une entreprise). D'autre part, elles permettent une vision des choses communes aux membres de la communauté.

La confiance interpersonnelle est basée sur la réputation et sur la compétence reconnue suite à des expériences antérieures. Elle se développe lors d'une poursuite d'objectifs communs qui nécessite des communications fréquentes et une certaine proximité.

Elle s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives comme l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, la réputation ou encore l'histoire de la relation. Cette confiance basée sur l'affectif est très spécifique avec de l'attachement émotionnel, ce qui la rend plus difficile à construire (Jeffries et Reed, 2000). Elle implique des interactions très fréquentes entre les acteurs et nécessite un investissement en termes de temps et de sentiment très exigeant (McAllister, 1995).

Dans le cadre de notre étude, nous retenons que la confiance est basée sur la croyance mutuelle qu'aucune partie ne profitera des faiblesses ou des ressources de l'autre lors de la transaction ou de l'échange. (Kreps, 1990).

Tableau 2.2: Synthèse des régimes de production de la confiance relationnelle et institutionnelle

| | CONFIANCE RELATIONNELLE | CONFIANCE INSTITUTIONNELLE |
|-----------------------------|--|---|
| Repères privés ou publics ? | Les repères sont principalement privés. | Elle est conçue comme un repère public dès le départ. |
| Sources | Mécanismes de don/contre-don, signaux positifs de coopération... | Deux sources: confiance dans les individus ou les organisations en fonction d'un ensemble de signaux émis (diplôme, association professionnelle, ordre, cadre contractuel défini par la loi...) d'intermédiaires générateurs de confiance (institution judiciaire). |
| Bases | Échanges passés et attendus. | Liée à une structure formelle qui garantit les échanges futurs. |
| Mesures | Pas de marché. Les acteurs investissent dans les signaux de la confiance. | Il existe un marché de la confiance. Les signaux de la confiance sont une marchandise. |
| Mode de construction | Le temps. La fréquence des échanges. La mise en place de routines. | Le contrat social. La mise en place d'intermédiaires. |
| Caractéristiques | Les signaux constituent un repère privé. La confiance est spécifique, non générale, non transitive sur le marché. Elle est partiellement transitive au sein de l'organisation. | Elle est intersubjective, généralisée et transitive sur le marché et dans l'organisation. |

Source : Mangematin, 1999, in la confiance : Approches économiques et sociologiques p45

2.8.2.4. Perspective contractuelle/organisationnelle

Dans le domaine de la coordination, deux dimensions de la confiance existent, la confiance contractuelle et la confiance organisationnelle (Mangematin, 1999). La confiance contractuelle s'appuie sur des engagements explicites devant des tiers, elle exige des

garanties que les partenaires ont décidé d'exprimer, permettant entre autre à une partie de pouvoir blâmer ou porter plainte contre une autre si elle ne tient pas ses engagements.

La confiance organisationnelle repose par contre sur des engagements implicites et sur un apprentissage collectif d'engagements qui se tissent dans les coordinations et les coopérations au cours des pratiques de travail (Livret et Reynaud; 1995).

Hardy et Phillips³⁰ dégagent 4 formes de confiance inter-organisationnelles : la confiance instantanée, la confiance créée, la manipulation et la capitulation³¹. La confiance inter-organisationnelle est définie comme étant «la confiance accordée par les membres d'une organisation, à l'organisation associée» (Zaheer et al., 1998). Elle dépasse donc la relation interpersonnelle pour «embrasser» l'organisation partenaire avec laquelle s'effectue un échange. Elle implique au moins deux organisations en tant que personne morale mais implique néanmoins des personnes physiques. C'est donc un tissu d'attentes interindividuelles qui s'étend au niveau inter-organisationnel car elle se diffuse de proche en proche et grandit à travers l'organisation (Simon, 2007).

³⁰ In *Overcoming Illusion of Trust: Toward a Communicative Theory of Trust and Power*, Research Working Paper, Montréal, McGill University, 1995.

³¹ Voir tableau récapitulatif

Tableau 2.3: Les formes de confiance selon Hardy et Phillips

| CONFIANCE SPONTANÉE | CONFIANCE CRÉÉE | MANIPULATION | CAPITULATION |
|---|--|--|---|
| Authentique, Substantive | Authentique, Substantive | Illusoire, Instrumentale | Illusoire, Instrumentale |
| La coopération émerge graduellement à travers le jeu | La coopération est atteinte à travers la gestion du sens et du pouvoir symbolique | La coopération est atteinte à travers la gestion du sens et du pouvoir symbolique | La coopération est atteinte à travers la dépendance et la socialisation |
| La confiance émerge spontanément: la synergie est élevée tout comme le risque | La confiance est créée à travers une participation égale et le partage du pouvoir qui accroissent la prévisibilité, la synergie et le risque | Le partenaire dominant utilise le pouvoir symbolique pour réduire le risque et accroître la prévisibilité; une synergie limitée peut en résulter | Le subordonné agit comme un outil du partenaire dominant: son comportement est prévisible; le risque du partenaire dominant et la synergie sont faibles |
| Le pouvoir est ignoré | L'asymétrie du pouvoir diminue | L'asymétrie du pouvoir est maintenue ou accrue | L'asymétrie du pouvoir est maintenue ou accrue |
| Conception du pouvoir: gagnant-gagnant | Conception du pouvoir: gagnant-gagnant | Conception du pouvoir: un jeu à somme nulle | Conception du pouvoir: un jeu à somme nulle |

Source : Bellemare et Briand, 1999, in la confiance : Approches économiques et sociologiques p178

2.8.2.5. Perspective de coopération

Morgan et Hunt (1994) insistent sur le fait que la confiance joue un rôle de ciment dans une relation d'échange. Ils ont prouvé que la coopération entre les partenaires d'un échange est influencée par le niveau de confiance et par le degré d'engagement. Mais la coopération repose-t-elle sur une confiance réciproque? L'expérimentation de Axelrod (1992) dont la question est de savoir quand un individu doit coopérer ou non dans une relation de type dilemme aboutit à un résultat sans ambiguïté. Une personne doit se montrer coopérative au cours du premier contact et ensuite laisser place à un comportement «donnant donnant» en

répliquant systématiquement au comportement adopté préalablement par son correspondant. Cette perspective semble aussi être plus efficace que les comportements construits sur la bienveillance, la mise en œuvre d'opportunités subtils ou d'arbitrages aléatoires.

Cette approche «donnant donnant» est d'autant plus efficace qu'elle paraît simple à appliquer car le comportement de la première personne induit celui que la seconde doit adopter. On peut donc dire que la coopération repose sur une confiance réciproque autant que non dépendamment de la durée ou de la fréquence.

La coopération repose sur des structures et des transactions informelles, fondée sur la confiance (Breton et Wintrobe, 1982). La confiance apparaît donc comme un mode de contrôle informel entre des acteurs mutuellement identifiés (Van Wijk, 1985; Koenig, Van Wijk, 1991). La confiance réduit l'incertitude au niveau du comportement du correspondant. C'est la «croyance» d'un acteur quant à sa relation avec un autre acteur. Chacun agissant dans l'intérêt de l'autre avec l'anticipation implicite qu'il y aura réciprocité. C'est une forme d'obligation de répondre aux anticipations créées chez le correspondant. «La confiance comme combinaison d'anticipations et d'obligations mutuelles donne à une relation de coopération une flexibilité que l'on ne trouve pas dans les transactions formelles.» (Koenig, 1999). Pour Koenig et Van Wijk (1991) ce sont les alliances dans lesquelles chacun des partenaires a investi autant dans le suivi et le contrôle des actions du partenaire que dans la relation qui perdurent avec succès. Ce constat permet d'élargir progressivement le champ de la coopération aux activités et aux individus au-delà du strict respect des règles contractuelles. La confiance agit comme un «lubrifiant» nécessaire au système social, qui échappe aux règles courantes en permettant entre autre le développement des relations fournisseurs-clients au sein de laquelle un véritable échange coopératif se développe (Anderson, Weitz, 1989; Anderson, Narus, 1990; Smith, Barclay, 1995).

Plusieurs auteurs (Arino et al., 2001; Dyer, 1997; Zajac et Olsen, 1993, Ring et Van de Ven, 1994) montrent l'intérêt de s'engager dans un processus où confiance et coopération vont s'enrichir mutuellement et estiment que les bienfaits de la confiance mis en avant dans les échanges sont :

-Des économies en termes de coûts de transaction liées à la naissance de la confiance (Dyer, 1997; Neuville, 1997)

-La modification du rôle de l'information corrélée à la diminution des coûts, due au degré de proximité des relations interpersonnelles qui influence la qualité et la quantité des informations échangées par les individus (North, 1990)

-La création de la valeur qui croit avec la confiance entre les parties mettant en place un cercle vertueux dans lequel les partenaires sont incités à agir dans l'intérêt commun. (Arino et al., 2001; Zajac et Olsen, 1993).

CHAPITRE III

QUESTIONS DE RECHERCHE

3.1. Les fondements épistémologiques de la recherche

Puisqu'aucun choix épistémologique ne correspond automatiquement à des choix de méthodes (M'Bengué et al., 2000), nous tenons à préciser notre choix épistémologique (Girod-Séville et Perret, 1999) par rapport au caractère qualitatif de notre recherche, pour lequel plusieurs choix sont possibles.

D'après Bateson (1972), le choix épistémologique forme un ensemble appelé «filet de prémisses épistémologiques et ontologiques» qui au-delà de toute vérité ou fausseté devient en partie «autovalidante». Pour évaluer une recherche, il faut donc prendre en considération, les prémisses de celle-ci, et donc son périmètre de validité (portée, limites, extensions). Ce filet qui est un ensemble de prises de position qui guide la démarche de recherche, peut être appelé paradigme (Guba, 1990) ou cadre épistémologique. La terminologie n'est pas parfaitement stabilisée. Selon les auteurs, elle désigne tantôt uniquement la nature de la relation entre l'observateur et l'objet, tantôt la nature la réalité (ontologie) et la relation sujet/objet (Giordano et al., 2003). Nous faisons le choix de distinguer les deux. Le terme ontologie désignera la manière dont la réalité est envisagée (une donnée, un construit social), tandis que l'épistémologie spécifiera la nature de la relation liant le chercheur à son objet de recherche.

Nous avons choisis le paradigme interprétatif dans le cadre de cette recherche. Nous avons fait ce choix, parce que nous partons du principe qu'il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. Tout individu est donc «un sujet interprétant» et ses interprétations lui sont spécifiques, car intimement liées à son expérience personnelle du monde (Giordano et al., 2003). Nous essayerons donc de connaître le sens ordinaire que les acteurs donnent à la réalité.

Pour ce faire, nous tenterons de faire preuve d'empathie (capacité à se mettre à la place d'autrui en saisissant ce qui est important pour les acteurs avec lesquels nous nous entretiendrons). Nous essayerons de comprendre nos interlocuteurs selon leur vie quotidienne (sociologue profane de Garfinkel). Il y aura donc une double subjectivité, celle des acteurs et la nôtre.

Nous sommes donc, nous-mêmes, partie intégrante de notre processus méthodologique au sein duquel «la relation narrataire/narrateur» est une «construction commune et complexe», dans laquelle faire dire et dire sont des actes qui s'enchevêtrent constamment. (Giordano et al., 2003).

Tableau 3.1: Les trois paradigmes les plus fréquemment rencontrés selon Giordano

| Nature de la réalité (Ontologie) | Positiviste | Courant Interprétatif | Constructivisme |
|--|---|--|---|
| Nature de la réalité (Ontologie) | La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent | La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant | La réalité est une : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde; ▪ Co-construction de sujets en interaction |
| Relation | Indépendance : | Empathie : | Interaction : |
| chercheur/objet de la recherche | Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée | Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche | Le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les auteurs |
| Projet de connaissance | Décrire, expliquer, confirmer | Comprendre | Construire |
| Processus de construction des connaissances | Fondée sur la découverte de régularités et de causalités | Fondée sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs | Fondée sur la conception d'un phénomène/projet |

Sources : d'après Girod-Séville et Perret (1999 : 14-15) et M'Bengué et al. (2000 : 281-82)

3.2. L'approche de la recherche : Qualitative par entretiens

Les recherches qualitatives occupent une place croissante dans la recherche en gestion mais leur statut n'est toujours pas clair. Il y a une multitude de points de vue aux sujets de ces recherches (Giordano et al., 2003).

«Les recherches qualitatives privilégient des canevas très émergents sans programmation rigide, ce qui oblige le chercheur à activer ses lectures mais aussi ses capacités à inventer un cheminement rigoureux et capable d'intéresser les acteurs de terrain.» (Evrard et al., 1997).

Les chercheurs utilisent généralement avec cette méthode, l'induction ou l'abduction et parfois la déduction. C'est l'ensemble de ce bricolage ainsi que le caractère itératif des designs construits qui contrastent avec les recherches quantitatives.

Notre travail reflètera 4 visions de la recherche qualitative mises en évidence par Silverman (2006) à savoir :

- «prendre le point de vue du sujet, décrire les situations quotidiennes dans le détail»
- «utiliser, les contextes quotidiens plutôt que les conditions expérimentales»
- préférer les situations naturelles comme sources primaires de données, et l'usage d'une méthodologie inductive qui évite le test prématuré d'hypothèses.
- s'inspirer de la pratique plutôt que se baser par des considérations techniques»

La nature des données que nous récolterons seront à la fois qualitatives, comprenant des mots et des perceptions et quantitatives, c'est-à-dire des fréquences et des mesures (Dachler, 1997).

En nous basant sur notre problématique nous essayons donc de trouver un lien entre les projets d'aide au développement international, les facteurs/critères de succès des projets et les relations interpersonnelles entre acteurs-clefs par le biais de la qualité de la communication et du niveau confiance.

3.3. Les questions de recherche

3.3.2. La question principale

Quel sont les liens entre la qualité de la relation entre le coordonnateur national du projet de développement international et le chef de projet de l'agence d'exécution ou de l'entreprise sous-traitante sur le succès du projet?

Sachant que de nombreux éléments (comme par exemple le délai nécessaire pour obtenir une non-objection de la part du Task-Manager) sont des moyens indirects de déterminer la qualité de la relation, nous tenterons de répondre à notre question générale grâce à des indices livrées par des questions plus spécifiques.

3.3.1. Les questions spécifiques

Plus spécifiquement nous nous interrogeons sur :

- Ce qui caractérise la qualité de la relation interpersonnelle entre le coordonnateur national et le chef de projet;
- L'influence de la qualité de la communication et du niveau de confiance dans la relation entre le coordonnateur national et le chef de projet sur le succès du projet.

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE

4.1. Les fondements méthodologiques

Dans le cadre de notre recherche, nous collectons les données par des entretiens semi-dirigés (Kaufman, 2007). Nous avons préféré cette méthode aux autres qui peuvent être (combinées ou non), l'observation participante ou non (Groleau, 1995), les documents internes ou encore la méthode des cas (Hlady-Rispal, 2002; Giroux, 1993).

Notre travail présente l'une des spécificités des recherches qualitatives. Nous essayons de faire une étude dans son cadre naturel. Nous pensons donc que la recherche qualitative suppose que l'investigation se déroule dans un «cadre ordinaire plutôt que dans des conditions artificielles comme pour l'expérimentation» (Marshall et Rossman, 2010). Nous privilégions donc une posture idiographique (La Ville, 2000).

4.2. La collecte de données

Nous collectons les données grâce à des entretiens avec douze à quinze coordonnateurs nationaux et chefs de projet ou de programme de développement international. Nous n'avons pas choisi l'entretien comme méthode de collecte de données parce que c'est l'un des outils privilégiés pour les recherches qualitatives (Denzin et Lincoln,

2003), mais parce que pour notre problématique et notre position épistémologique, c'est l'outil qui nous convient le mieux.

Il ne s'agit pas d'entretien structuré ou standardisé, qui en fait sont des questionnaires administrés oralement et qui comportent généralement une majorité de questions fermées dont les réponses (de type « vrai » ou « faux », choix multiples ou encore positions sur une échelle de Lickert, peuvent être traitées statistiquement).

Il s'agit d'entretiens semi-structurés qui sont conçus comme un type particulier de conversation (Kvale, 1996; Rubin et Rubin, 2005). Pour nos entretiens semi-structurés ou encore appelés semi-dirigés, nous utilisons donc des questions ouvertes ou questions à développement caractérisées par l'interaction entre les répondants et nous.

Nous avons abordé des sujets qui n'étaient pas prévus dès le départ, selon les réponses de notre interlocuteur.

D'un point de vue pratique, l'entretien est une méthode qui ne nécessite pas beaucoup de temps et qui facilite l'accès aux entreprises, parce qu'il est moins envahissant que les autres outils. L'entretien est aussi la seule façon de documenter de manière approfondie la recherche si on veut faire une étude rétrospective (Giordano et al., 2003).

4.3. L'analyse du discours

Nous obtenons les résultats de notre recherche, après avoir procédé à l'analyse des discours de nos entretiens¹. L'analyse de discours, consiste «à sélectionner et à extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits.» (Blanchet, 1992). C'est un effort d'interprétation qui balance entre deux pôles : «la rigueur de l'objectivité» et la «fécondité de la subjectivité» (Bardin, 1977). L'analyse de discours

¹ Un discours est la production d'un locuteur dans toute situation d'interlocution. (Blanchet ; 1992)

s'effectue sur le «corpus»². Elle ne concerne pas les enregistrements, mais des textes écrits. Elle stabilise le mode d'extraction du sens et produit des résultats répondants aux objectifs de la recherche. L'analyse de discours permet à l'«enquêteur» de faire parler le texte après avoir fait parler l'enquêté. Toutefois elle n'est pas un résumé de texte. Le résumé est «neutre», «non-sélectif» et est une «réduction» du texte initial ne conservant que les «propositions principales ou causales». L'analyse de discours par contre, prends en comptes des hypothèses (dans notre cas, celles de notre recherche).

Elle comporte une part d'interprétation et est «hypersélective» car elle tend à simplifier le texte. Dans notre recherche, nous ferons une analyse thématique. Cette méthode découpe transversalement un entretien à un autre, ce qui se réfère au même thème. Elle cherche une «cohérence thématique» entre les entretiens. (Blanchet, 1992).

L'analyse thématique est une étape importante pour de nombreuses activités comme par exemple la recherche d'information (Hovy, 2001).

Nous organisons notre analyse de contenu suivant trois «phases chronologiques»: la pré-analyse, l'exploitation du matériel et enfin le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation (Wanlin, 2007). La pré-analyse organise l'information en trois «missions»: le choix des documents à soumettre à l'analyse (Robert & Bouillaguet, 1997), la formulation des hypothèses ainsi que des objectifs et l'élaboration des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale.

Ces «missions» ne se succèdent pas obligatoirement de manière chronologique (comme dans notre cas) mais sont très liées les unes aux autres. Le choix des documents sur lesquels nous nous sommes penchés provient des entretiens que nous avons faits. Pour sélectionner les retranscriptions retenues, nous les avons lues et relues afin d'être sûrs que leur message apparent (Savoie-Zajc, 2000) coïncidait avec l'objet de notre étude. Nous avons procédé à la formulation des hypothèses et des objectifs en nous basant sur le cadre empirique et théorique de notre travail. Cette phase a donc précédé le choix des documents.

² Le corpus est l'ensemble des discours produits par les interviewés et retranscrits de manière littérale (la retranscription littérale utilise les signes conventionnels de la ponctuation pour traduire la parole en texte écrit)

Par contre nous avons repéré les indices en fonctions des hypothèses et les avons organisés en indicateurs de référence (Bardin, 1977), après avoir fait les entretiens. Suite à cela, nous avons procédé à la «décontextualisation»³ de nos entretiens.

Notre guide d'entretien comporte 3 thématiques principales : les moyens de communication, le niveau de confiance observée et l'existence de conflits éventuels et s'ils existent, la façon dont les acteurs les gèrent. Nous nous sommes toutefois limités à ne transcrire que les données relatives à la communication et à la confiance. Nous avons renoncé à traiter les données relatives à la gestion de conflits, nous rendant compte qu'elles n'étaient pas significatives dans le contexte de cette étude. Elles peuvent donc être reprises ou utilisées partiellement dans le cadre d'une recherche complémentaire ou plus approfondies.

L'exploitation de matériel consiste essentiellement à faire du codage, du décompte ou de l'énumération des thématiques relatives à la communication et à la confiance des entretiens que nous avons faits⁴.

4.4. La présentation du guide d'entretien

Le guide d'entrevue semi-structuré utilisé dans notre cas comporte 3 sections. La première section comporte des questions relatives au projet, à son contexte, à son environnement. Nous cherchons entre autre à connaître le secteur, le focus et l'impact du projet. Nous nous intéressons à la situation socio-politique du pays dans lequel se déroule le projet. Nous cherchons à connaître le montant du financement octroyé et les contributions des différents bailleurs de fonds, le stade où en est le projet et sa durée prévue. Enfin, nous

³ Consiste à détachées physiquement des parties d'entrevues ou des épisodes d'observation de leur tout originel et à les regrouper par thèmes. (Tesch, 1990 ; Savoie-Zajc, 2000).

⁴ Pour rendre plus aisé la lecture et la compréhension de l'analyse et de interprétation des résultats, nous avons annoté les projets et les répondants de la manière suivante : projet 1, p1, projet 2 p2, ainsi de suite et pour les répondants: répondant 1, #1, répondant 2, #2, ainsi de suite. Les projets et les répondants ont été classés par chronologie.

essayons de connaître les principales parties prenantes de ce projet et avec combien d'entre elles notre interlocuteur échange au quotidien.

La deuxième section est une étude du profil des coordonnateurs nationaux ou des chefs de projet que nous avons interrogés. Elle est subdivisée en deux parties. La première section précède la première partie tandis que la seconde partie est abordée à la fin de l'entretien. Nous avons tenu à séparer cette section en deux parties pour plusieurs raisons.

D'une part nous désirons aborder le vif du sujet de l'entretien assez rapidement et d'autre part nous craignons que les répondants se sentent acculés en devant répondre à plusieurs questions personnelles dès le début de l'interview. Il pourrait alors devenir méfiant et ne plus répondre spontanément à nos questions. Par contre nous tenons à connaître en partie le profil de l'interviewé pour pouvoir réorienter notre entretien selon ce critère. La seconde partie de la section du profil sert à déterminer à quel point le background du CN ou du CP influence ses réponses et pour nous permettre de répertorier nos entretiens plus facilement.

Dans un premier temps ils nous parleront des rôles et des tâches qui incombent aux chefs de projets et aux coordonnateurs nationaux au sein de leur projet. Nous tentons de savoir s'ils gèrent des ressources humaines, financières ou matérielles et s'ils ont déjà participé à un projet de même type que celui dont nous avons parlé. Pour finir cette première partie de son profil nous demandons le nombre d'années d'expérience en gestion de projet de développement international. Dans un second temps nous essayons d'obtenir des informations personnelles et des informations sur leur organisation.

La troisième section est subdivisée en trois parties. L'une d'entre elles est relative à la communication avec l'homologue du CN ou du CP que nous interrogeons dans le cadre du projet. Une autre partie est relative au niveau de la confiance qu'il y a entre l'interviewé et son homologue. Nous demandons en combien de temps ils sont arrivés à ce stade avec leur homologue, de quelle manière c'est arrivé et par quoi se traduit dans la pratique la relation de confiance ou de défiance qui existe entre eux. La dernière partie est relative à la gestion des conflits entre le CN et le CP. Nous n'y reviendrons pas, parce qu'ayant renoncé à cette partie suite à la collecte de nos données.

4.5. La description des items du guide

Nous étudions la nature de communication à travers les instruments et les canaux de communication que le coordonnateur national ou le chef de projet utilisent dans leur relation courante avec leur homologue et le type de support qui contribue le plus à faire avancer le projet.

Nous tentons aussi de savoir comment le répondant juge la nature de la communication dans le projet, la place de la communication informelle, les problèmes de communication qu'il rencontre et l'impact de la communication sur le déroulement du projet.

Nous évaluons le niveau de confiance à travers une échelle de Lickert allant de 1 à 5, portant sur le niveau de confiance entre le coordonnateur national ou le chef de projet et son homologue. Ensuite nous tentons de savoir en combien de temps il en est arrivé à ce niveau de confiance et de quelle manière cela est arrivé. Pour clore cette partie nous demandons de quelle manière se traduit dans la pratique la confiance ou la défiance qui existe entre lui et son homologue.

Nous étudions l'impact de conflits⁵ éventuels en partant du nombre de conflits que le répondant a eu avec son homologue, en sachant à quoi étaient généralement dus ces conflits, à quelle fréquence ces conflits ont eu lieu, à propos de quel(s) sujet(s) et quels conflits sont les plus courants. Nous chercherons aussi à savoir à quelles étapes du cycle de vie du projet sont survenus ces conflits, de quelle manière ils les gèrent et qui (entre le répondant et son homologue) prend l'initiative de régler les conflits. Pour finir nous estimons avec lui l'impact que ces conflits ont sur le développement du projet et nous nous renseignons sur l'existence de documentation des conflits ou non et sur ce qui est fait pour éviter que les mêmes conflits ne se reproduisent.

⁵ Cette section sert essentiellement à collecter des données pour une étude ultérieure relative à la gestion des conflits entre ces deux acteurs. Nous ne nous en servons donc pas dans le traitement, l'interprétation et la discussion des données.

Nous avons rajouté à cette troisième section un ensemble de questions afin de connaître l'avis global de l'interviewé sur le projet. Nous faisons un lien entre la qualité de la relation grâce à la nature de la communication, le niveau de confiance et nous essayons de déterminer l'impact de la qualité de la relation sur la perception du succès général du projet. Cette partie consiste à savoir si le répondant a trouvé le projet conforme à son évolution prévue, s'il est satisfait de l'avancement du projet, si les compétences nécessaires sont réunis autour du projet, si les échéances prévues sont respectées, si les budgets alloués sont à la hauteur des exigences et enfin si les objectifs ont été atteints ou sont en voie de l'être.

Nous prenons son avis global sur le succès ou l'échec du projet, en nous servant d'une échelle de Lickert allant de 1 à 5. Nous finissons par lui demander quel aspect du projet il modifierait si le projet était à refaire.

4.6. Description de l'échantillon

Notre question de recherche a fortement influencé le choix de nos répondants. Notre sélection n'est pas aléatoire. Nous avons eu accès, à un échantillon modeste de chefs de projet d'entreprise sous-traitante et de coordonnateurs nationaux de projet ainsi qu'à la diversité des points de vue sur notre sujet⁶ (Giordano et al., 2003).

Nous considérons les «entreprises sous-traitantes» comme une réalité construite socialement. Nous tentons, d'accéder aux représentations des acteurs de ces entreprises qui travaillent sur des projets de développement international, et de découvrir les différentes significations de leur univers organisationnel. Ce qui nous intéresse au-delà des faits c'est l'interprétation qu'en font les acteurs. Les biais des répondants, c'est-à-dire leur point de vue particulier sur le phénomène étudié, ne sont plus des problèmes de validité à résoudre, mais ils sont l'objet même de la recherche. Ils ne sont plus un problème parce que nous partons du principe qu'il n'y a pas de réalité objective mais plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités que nous cherchons à découvrir.

⁶ L'échantillon comprend des interviews avec gestionnaires expérimentés ou non, des gestionnaires de projets rencontrant des conflits ou non, des projet en cours, des projets récents et moins récents, des projets satisfaisants ou non, des de projets relatifs à divers secteurs.

CHAPITRE V

ANALYSES ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS

5.1. L'analyse des données

La «crédibilité» et la «transférabilité» sont les critères de validité qui définissent principalement notre recherche (Savoie-Zajc, 2000). Parce qu'il n'y a pas « une » réalité objective à découvrir, la crédibilité repose sur une validation intersubjective : le caractère plausible de l'interprétation construit par le chercheur en interaction avec les participants. Il s'agit de voir si la connaissance produite dans ce contexte spécifique est utile pour comprendre d'autres contextes (Giordano et al., 2003).

5.2. Analyse et interprétation des résultats du guide relatifs à la qualité de la communication

En matière d'outils de travail, nous pouvons classer les différents canaux dont nous avons parlé avec les répondants en deux catégories : l'audiovisuel et les rencontres. Comme canaux audio-visuels nous pouvons citer les courriels, le téléphone, le logiciel Skype et internet. Les rencontres sont de différentes fréquences et elles ont souvent lieu avec les partenaires ou les clients. Les outils de travail sont les bilans, les réunions stratégiques, les

réunions et les plans de travail et les rapports qui s'en suivent, les sessions et les rapports de travail ainsi que les consultations et les réunions d'urgence.

Sur le plan financier les intervenants ont parlé de rapports financiers et de fiches techniques financières qui retracent chaque dépense. Ce qui est très peu puisqu'il s'agit d'outils formels de suivi de projet.

Notons que 3 (p1, p4 et p5) des 12 projets sont des projets que nous considérons comme des projets gérés à distance¹. Dans ces projets, nous remarquons que ce sont plutôt des outils audiovisuels qui sont utilisés. Il s'agit surtout des courriels et du téléphone. Seul #6 nous a confié qu'il communiquait avec son homologue par le biais de Skype. Nous considérons 2 (p1 et p4) des 3 projets comme étant des projets mixtes². Nous remarquons que dans ces deux projets l'interviewé se sert non seulement de l'audiovisuel mais rencontre aussi son homologue. Mais ces rencontres ne se font que lorsque le chef de projet de l'entreprise sous-traitante se rend sur le terrain³. Précisons toutefois que dans le cas du projet p1 nous avons interviewé #1 et #2. #1 est le chef de projet qui est responsable du projet au sein de la firme sous-traitante alors que #2 est son supérieur hiérarchique. Dans le cadre de ses fonctions, seul #1 se rend sur le terrain.

Nous pensons donc que c'est pour cette raison que #1 nous a cité les rencontres et les courriels. Le cas de #1 (CP) devient un peu plus complexe lorsque nous nous apercevons qu'il n'utilise pas le téléphone parce qu'il juge la communication, par ce canal relativement, mauvaise.

Nous pouvons faire un lien entre son faible niveau de confiance et sa gestion de la communication qui est peut être due à l'usage partiel des outils dont elle dispose. Mais cet

¹ Nous considérons comme étant des projets à distance, des projets au sein des lesquels le TM et coordonnateur ne sont pas basés au même endroit (Ville, Pays, Continent, etc...)

² Nous considérons comme étant des projets mixtes, les projets pour lesquels le chargé de projets ou Task-Manager fait des déplacements périodiques sur le terrain pour rencontrer le coordonnateur et faire un suivi de l'évolution du projet

³ Dans le cas où il n'y ait pas en permanence

usage partiel peut s'expliquer par le décalage horaire⁴ et la qualité de sa connexion internet ainsi que celle de son homologue.

Pour les projets où le chef de projets et le coordonnateur national sont au même endroit les outils les plus utilisés sont⁵ les rencontres, les rapports, le téléphone et les mails.

Soulignons que #3 pense que l'arrivée d'Internet a biaisé la notion de communication dans les projets et a eu un effet néfaste sur le comportement des parties prenantes qui passent plus de temps sur internet que de temps à se concentrer sur les tâches exécutives du projet.

En sommes, les outils de communication sont donc les courriels, le téléphone, Skype et internet d'une part et les rapports et les rencontres d'autre part. Lorsqu'un projet est considéré comme étant un projet à distance, les interlocuteurs se servent de tous ces outils sauf des rencontres qui n'ont lieu que lorsque le chargé de projet se déplace dans le pays d'exécution.

Les chefs de projets et les coordonnateurs nationaux que nous avons interrogés citent trois supports de communication qui contribuent de manière significative à faire avancer leur projet. Il s'agit des rencontres (#2, #3, #5, #7), Internet (#1, #5, #6 et #9) et des rapports d'avancement et de suivi (#8, #9 et #13). Sur les 5 interviewés qui ont dit que les rencontres sont le support qui fait le plus avancer le projet nous remarquons que 3 d'entre eux gèrent des projets financés par l'ACDI. Les CP de l'ACDI rencontrent plus souvent donc leurs homologues que ceux de la Banque Mondiale. Notons toutefois que même si le but était de connaître le principal support qui contribue le plus à faire avancer le projet, plusieurs répondants ont dit ne pas pouvoir citer un seul support. Il s'agit de #5 (rencontre et internet), #6 (skype et internet) et #9 (rapports, téléphone et Internet). Remarquons que deux des trois chefs de projets et/ou coordonnateurs nationaux qui ont cité plus d'un support dirigent des projets financés en partie par l'ACDI (p4 et p5).

En somme, les trois supports qui contribuent le plus à faire avancer leur projet sont donc les rencontres, internet et les rapports d'avancement et de suivi. La majorité des chefs de projets et/ou des coordonnateurs nationaux qui considèrent les rencontres comme le

⁴ Dans P1 le TM se trouve à Montréal en Amérique du Nord et le coordonnateur se trouve à Kigali en Afrique centrale. Il y a un décalage de 8 heures entre ces deux endroits
<http://www.fyicnr.net/fuseaux/> consulté le 27 février 2010

⁵ Tous nos résultats sont donnés dans l'ordre décroissant suivant le traitement des données obtenus lors de nos entretiens

meilleur canal pilotent des projets financés par l'ACDI et considèrent tous les rencontres sont indissociables de divers canaux.

À propos de la qualité de la communication, certains répondants pensent que le début du projet est toujours plus sensible, à cause de la nervosité, de l'incertitude et de la crainte de la tournure des événements. Il faut une période d'adaptation qui dépend du projet et des parties en présence. La collaboration entre les CP et les CN est plus difficile que celle entre les autres acteurs du projet car les CP souvent à la fois des critiques et des collaborateurs, quoiqu'ils ne dépendent pas hiérarchiquement du CN.

Neuf interviewés (#2, #5, #6, #7, #8, #9, #10, #12 et #13) ont toutefois jugé que la communication dans leur projet était bonne, voire excellente et elle s'améliore avec le temps. Ils ont aussi reconnu que tout n'est pas parfait dans ce domaine. Ils associent dans une certaine mesure la qualité de la communication à la personnalité de leur homologue et à la distance. Notons que le problème de distance persiste lorsque les interlocuteurs ne se trouvent pas dans la même ville. La qualité de la nature des individus joue un grand rôle. 2 répondants ont estimé que la communication, relativement difficile au début du projet s'est améliorée avec le temps.

Un seul répondant (#11) a trouvé que la communication est vraiment défectueuse au sein de son projet.

La distance semble être un désavantage parce que lorsque le chef de projets de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national ne sont pas au même endroit (même ville)⁶ la communication est moins efficace. Un CP pense que la communication est satisfaisante parce qu'elle est autant formelle qu'informelle à cause de la disponibilité et de l'accessibilité de toutes les parties.

⁶Le problème de distance intervient aussi lorsque les acteurs se trouvent dans le même pays.

5.2.1. La communication informelle

Nous avons cherché à savoir ce que nos interlocuteurs pensent de la communication informelle. 10 chefs de projets et/ou coordonnateurs nationaux (#2, #3, #4, #5, #6, #7, #8, #9, #12 et #13) pensent qu'elle est importante alors qu'un seul répondant estime que la communication informelle existe peu dans son projet.

Seul #10 n'encourage pas la communication informelle. Pour lui rien ne doit se faire dans l'informel. #11 ne sait pas quelle place elle occupe dans son projet.

Par contre, pour les autres CP et/ou CN (#1, #2, #3, #6 et #7) dont les homologues ne se trouvent pas dans le même pays, la communication informelle existe très peu pour des problèmes de distance. Mais elle demeure toutefois très importante. Remarquons en effet que #2, #3, #6 et #7 ne se trouvent pas dans le même pays que leur interlocuteur mais ils considèrent néanmoins que la communication informelle contribue énormément à débloquer les situations. Pour certains répondants, son importance vient du fait qu'il y a des choses qui ne peuvent pas être dites officiellement. Grâce à l'informel, le CP et/ou le CN et son homologue vont en discuter (généralement lorsque le CP se déplace dans le pays d'exécution du projet dans le cas où il ne s'y trouve pas) et essayer de trouver des solutions et les rendront officielles par la suite les décisions retenues ou prises. Il s'agit surtout de rencontres privées, qui peuvent avoir lieu au restaurant ou autour d'un verre pour aborder des sujets officiels dans un cadre non professionnel et plus convivial. Ces rencontres n'engagent ni l'honneur ni la responsabilité morale d'aucune partie puisque qu'elles n'ont pas eu lieu dans un cadre officiel de travail.

Pour les répondants à qui la distance ne pose pas de problème, la communication informelle joue un rôle majeur parce que ce sont des projets qui sont réalisés dans des pays en voie de développement où la communication informelle a toute sa place. Les pays africains spécifiquement sont des pays où la communication informelle a beaucoup plus de place que la communication formelle (#2, #4, #5 et #12). #1 justifie ce constat par le fait qu'apparemment les acteurs «ne prennent pas forcément le temps de lire tous les documents».

Ce sont des pays où les rapports humains et interpersonnels sont beaucoup plus valorisés et approfondies qu'ils le sont au Canada où le formel prédomine⁷. En Afrique il faut entretenir des relations humaines sincères avec les gens si l'on veut l'implication des parties prenantes locales et des clients d'après l'un de nos interviewés.

Ce discours est relativement proche des déclarations de #2, #4, #5 et #12 qui sont tous de race blanche. Nous pouvons donc dire que le facteur culturel intervient dans la relation entre le CP et le CN lorsque ces deux derniers ne sont pas de la même race/culture. Un des facteurs de réussite pourrait donc être la connaissance des cultures des différentes parties prenantes dans un projet d'aide au développement international. Cette connaissance préalable autant du CP que du CN peut être plus efficace que l'apprentissage et l'adaptation culturelle de l'une ou des deux parties au cours du projet.

La nature de la communication informelle prend toute la place dans les projets en général. Les problèmes sont réglés plus vite en allant s'asseoir dans le bureau de l'homologue⁸ qu'en convoquant de grandes réunions officielles résultant de la qualité de la communication informelle qui avait été faite précédemment (#3). Les problèmes sont réglés plus vite en mangeant ensemble aux pauses ou en fin de semaine avec l'homologue.

Pour certains répondants (#2, #3, #12) la communication informelle permet de mieux connaître l'homologue. L'informel permet de réduire la durée des discussions, parce qu'on cherche toujours une convergence de positions et le fait de se rencontrer permet d'accentuer la compréhension entre les personnes concernées. Pour d'autres interviewés, (#13, #7 et #8) c'est leur disponibilité (à toute heure de la journée, professionnelle ou non) qu'ils considèrent comme étant le côté informel du projet.

#9 préfère l'usage de la communication orale pour des remarques et des mises au point verbales tant que les personnes obtempèrent parce que les plaintes l'informel ménagent la carrière professionnelle de l'homologue. Cette situation⁹ permet de ne pas se référer aux supérieurs hiérarchiques, parce que généralement quand elle lui écrit officiellement c'est pour se plaindre ou rapporter une situation qui ne devrait pas être.

⁷ Déclaration du répondant #12 (Coordonnateur National du PUND)

⁸ Lorsqu'ils se trouvent au même endroit

⁹ Situation dans laquelle se trouve #9

La communication informelle (rencontres privées et/ou non-officielles) est un facteur catalyseur¹⁰ pour le déroulement de tout projet et non spécifiquement des projets de développement international. Elle est favorisée par la proximité du chargé de projet et du coordonnateur. Elle est une valeur capitale dans les pays africains où culturellement parlant les rapports humains ont primeur sur les relations organisationnelles/institutionnelles (#3, #4, #12).

5.2.2. Les problèmes liés à la qualité de la communication

Les CP et les CN rencontrent 4 principaux problèmes de communication: les problèmes de télécommunication, de distance, de langue et d'adaptation culturelle.

3 répondants (#1, #2 et #8) ont dit avoir rencontré des problèmes liés à la distance entre eux et leur homologue. Le principal problème dans ce cas est relatif à la qualité de la communication. Le fait de ne pas pouvoir se parler de vive voix pour une question de qualité de ligne, de perturbation des réseaux GSM¹¹ et d'internet ainsi que le décalage horaire, posent de sérieux problèmes. Le téléphone et les emails sont des canaux qui ne reflètent pas non plus l'état d'esprit des gens. Le sentiment général qui se dégage est que lorsqu'on lit une phrase dans un courriel, on ne peut interpréter le sens dans lequel elle a été écrite, ni percevoir la nervosité ni l'agressivité de celui qui la écrit. Il est donc difficile de s'imprégner du contexte réel du projet lorsque les homologues ne peuvent communiquer qu'avec des multimédia sans se voir ou en ne se voyant que très peu.

3 répondants (#3, #4 et #7) avaient des problèmes liés à la langue. Tous les CP et/ou CN que nous avons interrogés sont des francophones et certains projets se sont déroulés ou se déroulent dans des contextes arabophones (p2 et p3) et hispanophone (p6). Contrairement à ce à quoi nous nous attendions en dépouillant les résultats, le problème le plus récurrent est lié aux méthodes de travail des homologues des répondants. Les sujets qui ont posés des problèmes sont leur volonté de faire avancer le projet, leur compétence, leur personnalité et la

¹⁰ Un catalyseur est un élément qui permet d'accélérer ou d'optimiser un processus

¹¹ Global System for Mobile communication

facilité qu'ils ont à faire appliquer les procédures. La majorité des plaintes ne vient donc pas des désagréments liés à la distance mais sont directement liés aux homologues et à leur mode de travail.

Sur un même projet il peut avoir jusqu'à 5 langues (comme le français, l'arabe, l'italien, l'allemand et le russe pour le projet p3). Mais il fallait se comprendre et l'anglais servait de langue universelle pour le projet. Parfois ce qui va être exprimé ne va pas être traduit ou compris de manière adéquate. Selon les degrés d'appréciation de chacun il peut y avoir des frictions généralement dues à une frustration causée par la difficulté de s'exprimer correctement et clairement (sachant que la langue qui est généralement utilisée comme langue fonctionnelle du projet n'est la langue maternelle que de très peu de personnes, voire d'aucune partie prenante).

Pour l'un des interviewés la langue constituait au début un handicap à 15% ou 20% et le fait que tout le monde n'avait pas cette expérience du plurilinguisme était aussi un handicap. Lorsque le projet ne se déroule pas dans le même pays où se trouvent le CN et le CP, le problème de langue se pose aussi. Les concepts utilisés d'une langue à une autre ne veulent pas dire forcément la même chose et il y a des problèmes de compréhension.

Certaines parties prenantes (ministre par exemple) connaissent parfois mal le sujet mais peuvent susciter des modifications qui ne prennent pas en compte les réalités du terrain (du projet). La réticence des bénéficiaires qui n'acceptent pas le projet ou qui ne comprennent pas son bien-fondé aussi un frein.

Notons toutefois que #7 a tenu à citer plusieurs problèmes. En plus de la langue, citée en premier, il a cité Internet et l'usage des différentes devises dont il doit se servir dans la coordination de son projet. #7 est le seul à avoir relevé le problème de devises alors que tous les projets y sont confrontés. Enfin, retenons que #7 n'est pas le seul à avoir des problèmes avec internet car c'est le principal problème de #9. Nous avons donc 2 répondants qui ont du mal avec internet.

Un interviewé s'est plaint que de son côté d'être informé trop tardivement des activités du projet et parfois pas du tout. Une seule personne interrogée pense qu'il n'a pas de problème lié à la communication parce que son homologue et lui sont assez outillés et qu'ils

prennent très au sérieux la qualité de leur communication. Pour lui sur ce projet rien n'est négligé en matière de qualité de communication.

Comme nous l'avons dit précédemment, les CP et/ou CN rencontrent 4 principaux problèmes : les problèmes de télécommunication, de distance, de langue et d'adaptation culturelle.

5.2.3. L'impact de la qualité de la communication sur le développement du projet

La qualité de la communication est absolument primordiale. Elle est majeure et grande. Tout se fait par les canaux de communication. La qualité de la communication est le cœur d'un projet. À partir du moment où on a un système de communication efficace, serein et franc, de nombreux problèmes sont réglés. Pour certains dans les projets de développement international l'essentiel est d'apprendre à communiquer entre parties prenantes.

Mais certains répondants pensent que la qualité de la communication a sûrement des impacts négatifs si elle n'est pas bonne au démarrage du projet. Parfois elle retarde le déroulement du projet parce que les parties prenantes passent plus de temps à essayer de se comprendre qu'à travailler.

La communication (facteur) est essentielle. Elle permet de s'entendre sur le contenu des activités à faire, de faire le point sur les activités réalisées et de mettre à la disposition de tous les acteurs toutes les informations nécessaires. La qualité de la communication permet aussi d'être au courant de ce qui se passe au fur et à mesure pour réagir à temps grâce à la mise en place d'un site de communication (outils et information) partagée.

5 répondants sur les 13 (#1, #2, #5, #6 et #11) trouvent que la qualité de la communication a un impact négatif sur leur projet. Hormis #10 qui n'a pas répondu à la question, nous constatons que les autres répondants trouvent que la qualité de la communication a un impact positif sur leur projet.

Les notions qui sont associées à l'impact négatif sont le démarrage du projet, le retard et la lenteur, les problèmes de langue et le budget. L'impact positif de la nature de la communication est due à son côté grand, majeur, pratique, fondamental et essentiel.

Pour que la communication (facteur de succès) ait toute son importance certains répondants pensent qu'il faut prévoir tout un budget spécifique pour son bon fonctionnement.

La qualité de la communication est la fondamentale au sein du projet. Elle est indispensable pour la réalisation des activités entre toutes les parties prenantes. En somme la communication est un facteur clef de succès du projet.

5.2.4. Synthèse de l'analyse et de l'interprétation des résultats sur la qualité de la communication

- Les trois supports qui contribuent le plus à faire avancer leur projet sont¹² les rencontres, internet et les rapports d'avancement et de suivi¹³. La majorité des chefs de projets et/ou des coordonnateurs nationaux qui considèrent les rencontres comme le meilleur canal pilotent des projets financés par l'ACDI et considèrent tous que les rencontres sont indissociables de divers canaux.

Les outils de communication des projets de développement international sont donc les mêmes outils que ceux d'un projet conventionnel, hormis les rencontres qui n'ont lieu que lorsque le chargé de projet se rend dans le pays d'exécution dans le cas où il ne se trouve pas dans le même pays que le coordonnateur national du projet.

- Les CN/CP rencontrent 4 principaux problèmes de communication: les problèmes de télécommunication, de distance, de langue et d'adaptation culturelle.

Nous ne remarquons donc aucun problème particulièrement différent des problèmes de communication de tout projet en général d'autant plus que même certains projets qui n'ont pas trait au développement international sont confrontés à la distance (un projet se déroulant au Canada par exemple ayant des parties prenantes situées à Montréal et à Vancouver est confronté à une distance de 3 685 Km¹⁴ et un décalage

¹² Tous nos résultats sont cités par ordre d'importance

¹³ Remarquons que rencontres sont citées plus souvent que les outils formels de gestion et de suivi de projet.

¹⁴ <http://www.horlogeparlante.com> consulté le 17 Avril 2010

horaire de 3h¹⁵. De même un projet entre une firme francophone de Montréal et une entreprise anglophone de Toronto rencontrera des problèmes de langues si tous les acteurs n'utilisent pas la même langue de travail. Enfin, un projet entre une organisation montréalaise et une institution du Nunavik dans le grand Nord du Québec rencontrera probablement des problèmes culturels.)

- La communication informelle (rencontres privées et/ou non-officielles) est un facteur catalyseur¹⁶ pour le déroulement de tout projet et non spécifiquement des projets de développement international. Elle est favorisée par la proximité du chef de projet et du coordonnateur national.
Elle est une valeur capitale en Afrique où culturellement parlant les rapports humains ont primeur sur les relations organisationnelles/institutionnelles.
- La qualité de la communication, moins bonne au début du projet, s'améliore avec le temps au point où la plupart des chargés de projet la jugent excellente même si tout n'y est pas parfait. Dans une certaine mesure, les chefs de projet et les coordonnateurs nationaux associent la qualité de la communication à la personnalité de leur homologue ainsi qu'à la distance. Mais le problème de distance existe aussi lorsque les interlocuteurs se trouvent dans la même ville.
Nous tendons à penser que la distance n'est pas plus valable dans les projets de développement international que dans d'autres projets.
- La qualité de la communication est fondamentale. Elle est indispensable pour la réalisation des activités entre toutes les parties prenantes incluant les bénéficiaires. En somme la qualité de la communication est un facteur clefs de succès du projet.

¹⁵ <http://www.luseau-horaire.com/> consulté le 17 Avril 2010

¹⁶ Un catalyseur est un élément qui permet d'accélérer ou d'optimiser un processus

5.3. Analyse et interprétation des résultats du guide relatifs au niveau de confiance

5.3.1. Baromètre du niveau de confiance entre le chef de projet et le coordonnateur national

Nous avons établi un baromètre du niveau de confiance qu'il y a entre les chefs de projet et les coordonnateurs nationaux. En moyenne sur une échelle de Lickert allant de 1 à 5 (1 étant le plus faible et 5 le plus élevé) le niveau de confiance entre ces deux parties prenantes est de 4,02. Le niveau de confiance est donc très élevé. Si on regroupe les réponses en trois intervalles que sont [1 ; 2], 3 et [4 ; 5], on remarque que le niveau de confiance de deux répondants est dans l'intervalle [1 ; 2]. Deux ont un niveau de confiance de 3 sur l'échelle de 5 et les neuf autres ont un niveau se situant dans l'intervalle [4 ; 5]. Nous remarquons donc que la grande majorité des chefs de projet et des coordonnateurs nationaux ont un niveau de confiance supérieur à la moyenne de nos intervalles, c'est-à-dire 3.

Nous remarquons que dans l'intervalle [1 ; 3] il ne figure que des CN de la banque mondiale et du PNUD. Il s'agit de #1, #4, #9 et #11. Nous pouvons donc dire sur la base de nos données, que le niveau de confiance des répondants est plus faible dans les projets de la BM et du PNUD. En effet, 2 projets sur 3 de la BM et 2 projets sur 4 du PNUD sont dans l'intervalle [1 ; 3], alors que tous les projets financés par l'ACDI sont dans l'intervalle [4 ; 5].

Nous pouvons dire aussi que le niveau de confiance dépend du statut du répondant. #1 et #2 sont de la même institution et ont été interviewé sur le même projet. Ils ont néanmoins des points de vue diamétralement opposés. #1 a un niveau de confiance situé dans l'intervalle [1 ; 2], tandis que #2 se situe entre [4 ; 5]. Nous pensons que cet écart se justifie par le statut de ces deux CP car #1 est le chef de projet au sein d'une entreprise sous-traitante.

Ce CP est donc plus impliqué dans le projet. Il en connaît tous les détails et est en relation directe avec son homologue sur le terrain dans le pays où se déroule le projet. Par contre, #2 est le chef de projet de l'entreprise sous-traitante.

Il est donc moins impliqué dans l'exécution du projet et collabore au niveau stratégique du projet avec le responsable du Ministère affilié au projet dans le pays bénéficiaire. Il n'intervient pas directement dans le déroulement du projet contrairement à #2 qui est confronté aux aléas permanents du projet. À ce constat, il faut ajouter que de par ses fonctions, il a d'autres responsabilités qui l'obligent à superviser d'autres projets et un personnel relativement varié. Il fait aussi partie du comité de pilotage du projet. La fonction est donc probablement un facteur du niveau de confiance du gestionnaire. Nous dirons donc que plus la fonction du gestionnaire est proche de la gestion du projet plus le niveau de confiance peut être faible et plus la fonction du gestionnaire est semblable à de la supervision, plus le niveau de confiance est élevé.

5.3.2. Processus de confiance

Les chefs de projet et les coordonnateurs locaux sont arrivés à ce stade de plusieurs manières. Certains accordaient leur confiance dès le départ du projet. D'autres ont plutôt accordé leur confiance au bout de plusieurs mois voire plusieurs années. Un répondant a dit que leurs relations se sont dégradées au fil du temps avec leur homologue. À ce sujet nous ne pouvons pas dire non plus que l'expérience est un facteur relatif au niveau de la confiance. Si nous prenons l'exemple des deux répondants qui ont le niveau de confiance le plus faible, c'est-à-dire #1 (CP) et #9 (CN), nous remarquons que ce sont des gestionnaires qui n'en sont pas au même stade de leur carrière. #1 a une maîtrise en gestion de projet et ne pratique la gestion de projet que depuis 4 ans dont une seule année comme gestionnaire. Soulignons que sa seule expérience de gestionnaire est celle du projet dont nous avons parlé. #9 a par contre une double formation en biologie et en sociologie environnementale et compte une vingtaine d'années d'expérience de travail dont 10 ans en gestion de projet.

Nous ne nous attarderons pas sur le parcours académique mais sur leur nombre d'année d'expérience. Nous remarquons donc que #1 en est à sa première année de gestion et sa première fonction de gestionnaire de projet, tandis que #9 a déjà 10 ans de gestion de projet. Néanmoins, elles ont toutes les deux un niveau de confiance faible. Nous pourrions justifier le niveau de confiance de #1 par son manque d'expérience mais en aucun cas nous ne pourrions en faire autant pour #9.

Le seul lien que nous parvenons à établir c'est le genre de #1 et #9 qui sont toutes les deux des femmes. Nous ne ferons pas de distinctions de race non plus parce que #1 est de race blanche et de culture canadienne et #9 est de race noire et de culture béninoise. Nous sommes encore plus ancrés dans l'idée de l'impact du genre du répondant parce que #1 et #9 sont les deux seules femmes que nous avons interrogées. Le niveau de confiance semblerait donc dépendre¹⁷ donc du genre du gestionnaire, les femmes ayant plus accordant un niveau de confiance faible à leur homologue indépendamment de leur expérience, de leur formation de leur race et de leur culture.

La confiance accordée dès le départ du projet s'est faite de plusieurs manières. Cela ne prend parfois que le temps qu'on apprenne à connaître les gens et à apprendre à prononcer les noms des homologues. L'expérience et les compétences du gestionnaire peuvent lui permettre aussi d'accorder un niveau minimum de confiance dès le départ quitte à l'homologue de lui prouver qu'il doit dépasser cette limite sans prendre de dispositions particulières. Pour un répondant le fait de ne pas avoir de parti pris permet de faire confiance dès le départ.

Nous pensons sur la base de nos données que faire confiance dès le début du projet pourrait aboutir à avoir un niveau de confiance relativement élevé avec son homologue. Si nous nous attardons aux chefs de projet et aux coordonnateurs nationaux ayant un niveau de confiance de 3 (#4 et #11), nous remarquons qu'ils ont atteint leur niveau de confiance au bout de 4 et 3 mois. Si ensuite nous prenons la tranche [4 ; 5] incluant 9 répondants (#2, #3, #5, #6, #7, #8, #10, #12, #13), nous remarquons que 6 d'entre eux (#2, #3, #5, #7, #8, #10 et #13) disent avoir atteint leur niveau de confiance dans la période datant du départ du projet au 6 premiers mois de celui-ci.

¹⁷ Rappelons qu'il convient d'être prudent, notre étude étant exploratoire et notre échantillon limité et a priori non représentatif

Partant du principe que les projets p1, p2, p6, p7, p9 et p12 sont des projets de 4 à 6 ans, et qu'ils ont mis entre l'entame du projet et une période de 6 mois pour avoir un niveau de confiance entre 4 et 5, nous considérons que la période des 6 premiers mois sur des projets de 4 à 6 ans peut être considérée comme le début du projet. Le niveau de confiance envers l'homologue est donc élevée lorsqu'il est accordée au cours des 6 premiers mois du projet.

Pour ceux qui ont mis un certain temps, la confiance s'est installée après que le répondant et son homologue aient appris à mieux se connaître sur le plan professionnel, chacun sachant à quoi s'attendre du travail de l'autre.

Par contre dans tous les cas les conditions favorables à un climat de confiance positif sont quasiment les mêmes. La confiance règne lorsque l'homologue est capable de lui apporter des outils efficaces et de l'aider à prévoir certaines difficultés de façon proactive. Si à chaque fois les choses sont faites suivant les critères établis au départ et que les résultats sont les mêmes le niveau de confiance évolue. La qualité du travail fait notamment en termes de rigueur dans la planification des activités, la gestion des différents outils de module de rendement et la rigueur dans la préparation du budget et le suivi des dépenses aident aussi. La confiance ne doit surtout pas exclure le contrôle. Un répondant estime que clarifier immédiatement les problèmes notamment au cours d'une année zéro permet d'identifier tous les problèmes et de prendre des dispositions sur la base d'observation, de dialogue et de discussions avec l'équipe sur le terrain et si possible les bénéficiaires du projet.

5.3.3. Synthèse de l'analyse et de l'interprétation des résultats sur le niveau de confiance

- En moyenne sur une échelle de Lickert allant de 1 à 5 (1 étant le plus faible et 5 le plus élevé) le niveau de confiance entre le CP et le CN est de 4,02. Le niveau de confiance est donc très élevé même si deux répondants sont dans l'intervalle [1 ; 2]¹⁸.
- Il y a un lien entre la fonction occupée par le chef de projet de l'entreprise sous-traitante ou le coordonnateur national et le niveau de confiance. Un gestionnaire de

¹⁸ Ces deux personnes sont les seules femmes que nous avons interrogées

projet aura un niveau de confiance plus faible qu'un gestionnaire de programme. Le gestionnaire de programme étant moins impliqué dans l'exécution du projet, il a plus de recul par rapport au déroulement du projet. Il est moins exposé aux frictions interpersonnelles et aux aléas du projet¹⁹.

- Le niveau de confiance varie selon le genre du gestionnaire. Nous remarquons que t les deux femmes que nous avons interviewées accordent un niveau de confiance faible à leur homologue (indépendamment de leur expérience, de leur formation de leur race et de leur culture).
- Le niveau de confiance des chefs de projet et des coordonnateurs nationaux est plus faible dans les projets financés par la BM et le PNUD que dans les projets financés par l'ACDI.

Nous pensons que les structures administratives de la Banque Mondiale et du PNUD en sont les principales raisons^{20 21}. Nous avons remarqué que leur mode de gestion de projet n'est pas le même que celui de l'ACDI. Le PNUD a des agences délocalisées dans les pays où se déroulent leurs projets. Ces bureaux participent à la conception et au suivi des projets en se basant sur les demandes faites par les Gouvernements locaux et les parties civiles des États qui les abritent. Comme le PNUD, la BM participe aux choix des projets qu'elle finance et supervise. Mais elle se sert souvent de bureaux régionaux pour superviser ses projets. Or l'ACDI laisse plus de responsabilités aux bénéficiaires de ses projets. Elle finance des parties prenantes et se tient au courant de l'évolution du projet par ces intermédiaires.

Nous pensons que c'est parce que l'ACDI contrôle moins les jalons intermédiaires d'avancement des projets que les CP qui gèrent ses projets ont un niveau de confiance plus élevé que celui des CP qui gèrent les projets financés par le PNUD ou

¹⁹ #1 par exemple est le chef de projet d'une entreprise sous-traitante et il est donc directement impliquée dans l'exécution du projet et a plus souvent des divergences d'opinion ou de méthodologie avec son homologue que #2 qui est le supérieur hiérarchique de #1 et qui est son superviseur au sein de l'entreprise sous-traitante.

²⁰ Voir <http://www.worldbank.org/> et <http://www.undp.org/>

²¹ Ce fait peut être dû aussi à des raisons culturelles, les Canadiens étant perçus comme une nation désireuse de contribuer à la réduction de la pauvreté de par le monde.

la BM. Les structures administratives ne sont donc pas les mêmes. Nous pensons aussi que la dimension culturelle peut avoir un lien sur ce constat, les Canadiens (ADCI) étant perçus par les populations locales comme des amis qui viennent les aider contrairement aux fonctionnaires du PNUD et de la BM perçus comme des personnes venant s'imposer à elles.

- La connaissance de l'homologue et de son mode de travail (le délai et la rapidité des réponses aux questions de l'interlocuteur, la fiabilité de ces réponses, de bons outils de gestion, une attitude positive, une bonne écoute, la patience et de la pro-activité, ainsi que l'esprit de collégialité au cours des discussions pour régler les problèmes, le respect des procédures et des échéances de travail) influencent le niveau de confiance²².
- La confiance est plus élevée durant le projet lorsqu'elle est accordée à l'homologue au cours des 6 premiers mois. Nous remarquons qu'un niveau de confiance élevé dès le début du projet reste relativement durant le projet et qu'un niveau de confiance relativement faible dès l'entame ne s'améliore pas ou ne s'améliore que très peu au cours du projet²³.

²² #1 par exemple nous a avoué qu'elle a de meilleures relations avec son homologue actuel qui se base plus sur les méthodes de gestion du PMBoK qu'avec son prédécesseur avec qui il nourrissait de l'animosité.

²³ #8 par exemple dit accorder sa confiance dès le départ et considère que le niveau de confiance avec son homologue est à 5 sur une échelle allant de 1 à 5. Tandis que #9 par exemple estime le niveau de confiance entre lui et son homologue entre 2 et 3 et n'a donné qu'un minimum de confiance à son homologue dès le début du projet.

5.4. Analyse et interprétation des résultats du guide d'entretien permettant d'établir un lien entre le succès, la communication et la confiance

Tableau 5.1: Résumé des réponses des répondants aux questions relatives à la qualité de la communication, au niveau de confiance et aux plus ou moins succès du projet

| | Qualité de la communication | Niveau Confiance | Niveau Succès |
|-----|-----------------------------|------------------|---------------|
| #1 | Moins bonne | 2 | 4 |
| #2 | Moyennement bonne | 4 | 4,5 |
| #3 | Bonne | 5 | 5 |
| #4 | Moyennement bonne | 3 | 3 |
| #5 | Bonne | 4 | 4 |
| #6 | Bonne | 4 | 4 |
| #7 | Bonne | 4 | 3 |
| #8 | Bonne | 5 | 4 |
| #9 | Bonne | [2 ; 3] | 3 |
| #10 | Bonne | 5 | 3,5 |
| #11 | Moins bonne | [3,5 ; 4] | 3 |

Nous remarquons que 8 répondants (#1, #2, #3, #5, #6, #8, #12 et #13) sur 13 évaluent le succès de leur projet entre 4 et 5 sur une échelle de Lickert allant de 1 à 5. Hormis #1, les 7 autres répondants évaluent aussi le niveau de confiance entre eux et leur homologue entre 4 et 5 sur une échelle de Lickert. Il y a donc, sur la base de nos données, un lien entre le succès du projet et la relation de confiance entre le Coordonnateur national et le chef de projet de l'entreprise sous-traitante.

Selon nos interprétations du discours des répondants, 6 (#3, #5, #6, #8, #12 et #13) des 8 répondants cités précédemment, trouvent que la qualité de la communication est bonne dans leur projet. Lorsque la qualité de la communication entre le CN et le CP est bonne le projet a donc tendance à avoir un niveau de succès élevé.

Comme dans l'évaluation du niveau de confiance, #1 ne juge pas la qualité de la communication bonne dans son projet. #2 par contre trouve la qualité de la communication moyenne malgré le niveau de succès élevé (4,5/5) qu'il donne à son projet. Le niveau de succès du projet n'est donc pas toujours lié à la qualité de la communication dans le projet entre le CN et le CP.

Nous constatons donc qu'un CP ou un CN peut trouver que son projet a un niveau de succès élevé même s'il juge que la communication est mauvaise et n'a pas un niveau de confiance élevé envers son homologue. Dans notre étude, nous remarquons que cette exception a lieu avec un chef de projet d'entreprise sous-traitante.

Lorsque nous nous penchons sur les 5 (#4, #7, #9, #10 et #11) autres répondants qui ont moins bien évalué le niveau de succès de leur projet (entre 5 et 3,5), nous nous rendons compte que ce niveau moyen de succès peut être autant lié à un niveau élevé de confiance l'homologue (#7, #10 et #11), qu'à un moyen ou faible niveau de confiance (#4 et #9) entre les homologues. Inversement à la conclusion du chapitre précédent nous constatons que malgré un niveau de confiance élevé entre le CP et le CN, un projet n'est pas toujours jugé comme étant un projet avec un niveau de succès élevé.

Si nous nous penchons à nouveau sur les répondants dont le niveau de confiance est moyen (#4, #7, #9, #10 et #11) nous remarquons que certains trouvent la communication est bonne et d'autres la trouvent moyenne (#4) voire mauvaise (#11). La communication entre le CP et le CN peut donc être bonne sans pour autant que le projet soit considéré comme ayant un niveau de succès élevé.

Remarquons enfin dans le cas de #11 qu'il pense que le projet dont il nous a parlé ne connaît qu'un niveau moyen alors qu'il a un niveau de confiance relativement élevé (entre 3,5 et 4) envers son homologue même s'il pense que la qualité de la communication n'est pas bonne. Dans son cas il nous pensons que c'est le niveau de confiance relativement élevé entre lui et son homologue qui le pousse à penser que le niveau du succès du projet est moyen même si la communication est mauvaise.

En somme, nous pensons pouvoir dire sur la base de nos données que :

- Le lien entre le succès du projet et la relation de confiance entre le Coordonnateur national et le chef de projet de l'entreprise sous-traitante n'apparaît pas stable ou systématique.
- Lorsque la qualité de la communication entre le CN et le CP est bonne le projet a tendance à avoir un niveau de succès élevé.
- Le niveau de succès du projet n'est pas toujours lié à la qualité de la communication dans le projet entre le CN et le CP.
- Un CP peut trouver que son projet a un niveau de succès élevé même s'il juge que la communication est mauvaise et n'a pas un niveau de confiance élevé envers son homologue.
- Malgré un niveau de confiance élevé entre le CP et le CN, un projet n'est pas toujours jugé comme étant un projet avec un niveau de succès élevé.
- La qualité de la communication entre le CP et le CN peut donc être bonne sans pour autant que le projet soit considéré comme ayant un niveau de succès élevé.
- Le niveau de confiance relativement élevé entre un CP et un CN peut compenser la mauvaise communication et influencer le jugement du niveau du succès du projet.

CHAPITRE VI

DISCUSSION DES RÉSULTATS

6.1. La qualité de la communication

Sur la base de la littérature et des résultats de notre recherche nous pensons comme Bühler (1974) qu'il ne peut exister de modèle idéal, général et irréprochable de communication, et qu'y croire relève de l'utopie. La pluralité des significations d'un même mot ou d'un message mise en évidence par la Charles Pierce (1839-1914) ou Roland Barthes (1913-1980), le prouve. Ce raisonnement rejoint celui de Dortier (1997), qui justifie les malentendus qui interviennent dans les relations personnelles par la différence au niveau de la compréhension du récepteur à propos du message émis par l'émetteur. Les deux individus n'étant pas des spectateurs neutres car chacun d'eux procède au «traitement de l'information» reçue.

Comme Bougnoux (1995) nous suggérons de ne pas confondre information et communication car pour communiquer il faut être deux et il faut que l'information circule dans les deux sens. Ce processus devrait instaurer un climat de meilleure qualité de communication. Or dans le cas les projets dont nous avons discuté les CN et les CP semblent confondre information et communication, nous parlant de communication dès le moment où il y avait un échange d'information avec à leur homologue (information ne nécessitant pas toujours de réponse comme la non-objection). À cela il faut ajouter le fait que n'importe quel

élément de temps, du lieu, de cadre présent dans nos vies est susceptible d'être un élément de communication, dévoilant «phénomène social» qu'est la communication (Ray Birdwhistell).

En 1998 Winkin a proposé de définir la communication comme :

«L'ensemble des actes qui, au jour le jour, mettent en œuvre les structures qui fondent une société, c'est-à-dire sa culture».

Nous allons dans ce sens en disant que la communication pourrait être en partie basée sur la culture des deux personnes qui s'y prêtent, ce, en nous inspirant des déclarations de plusieurs CN et CP que nous avons interrogés. Les feed-back positifs et le feed-back négatifs (Wiener, 1948; Peterson et Eberlein, 1994; Forrester, 1961) y jouent probablement un rôle.

À ce propos nous pensons que les feed-back positifs sont plus courants que les feedback négatifs puisqu'il y a le plus souvent des problèmes dus aux feed-back positifs qui sont atténués par des réunions ou lors de rencontres permettant au feed-back négatifs de mettre tous les acteurs sur la même longueur d'onde.

Au sujet des mésententes, si les CN et les CP partent du principe que «les medias ne nous disent pas ce qu'il faut penser mais ce à quoi il faut penser» (Lazar, 1998), ils prendront plus de temps pour interpréter les propos et les messages de leur homologue, ce qui pourrait éviter certains malentendus. En effet Mintzberg (1984) considère la communication comme un des trois domaines fondamentaux du travail d'un dirigeant, aucun système technique et humain ne pouvant fonctionner sans communication. Et la grande majorité des CN et des CP que nous avons interviewés vont dans le même sens. En reliant les discours des conversations que nous avons eus avec eux nous pensons aussi que l'enchaînement de processus d'interactions et de communications sont l'huile qui permet aux rouages organisationnelles de fonctionner (Michel, 1991).

Nous sommes tout à fait d'accord avec Amado et Guittet (1991) sur l'influence des communications informelles et de la dimension symbolique (prestige, statut, pouvoir, rites...) des relations au sein d'une organisation, poussant parfois les gens à s'opposer aux transformations au sein de leur organisation dépendamment des significations qu'ils y accordent. Ce constat se confirme autant pour les CN que les CP. En somme nous pensons comme Cabin (1991) que la communication en organisations résulte d'un système complexe

et dynamique de facteurs mêlant la compétence et la stratégie communicationnelle des acteurs, les identités et les histoires individuelles, l'existence d'une culture et de codes communs de communication, de supports et de canaux appropriés, un contexte ou une situation particulière.

Au vue de notre travail nous faisons partie du courant des chercheurs qui considèrent la communication comme un «atout» et non de ceux qui la perçoivent comme un «problème» (Lehmann, 2010). Et comme Lehmann (2009), nous pensons qu'il faut urgemment reconsidérer la relation entre communication et projet et nous nous permettons d'apporter une précision en ajoutant qu'il faut aussi reconsidérer la relation entre communication et succès de projet.

6.2. Le niveau de confiance

Le niveau de confiance plus faible des CN et des CP qui gèrent des projets par rapport à celui de ceux qui gèrent des programmes est peut être basé sur les attentes ou les résultats (Hosmer, 1995). Le gestionnaire de projet aurait donc un niveau de confiance plus faibles parce qu'il est confronté aux aléas de son projet et prend moins de recul quant à sa relation avec son homologue et est plus pessimiste par rapport aux attentes des résultats. Or le gestionnaire de programme étant responsable de plusieurs projets, pourrait palier les mauvais résultats d'un projet par de bons résultats du même portefeuille.

Les femmes CN et CP apparaissent dans notre échantillon plus «méfiantes»¹ indépendamment de leur expérience, de leur formation de leur race et de leur culture. Nous pensons que les femmes semblent travailler en développement international avec de la confiance institutionnelle (Granovetter, 1985), ne se référant qu'au contexte social et organisationnel dans lequel le contrat s'inscrit. Et comme Granovetter (1985), nous pensons que les relations interpersonnelles affectent les relations professionnelles et produisent des

¹ Rappelons à nouveau qu'il convient d'être prudent, notre échantillon étant limité et à priori non représentatif car il s'agit d'une étude exploratoire.

standards de comportement supérieurs aux relations autoritaires. Il ne s'agit pas d'une simple évaluation rationnelle des individus comme le pense Williamson (1993).

Nos résultats nous apprennent que le niveau de confiance des CN et des CP est plus faible dans les projets de la BM et du PNUD que celui des projets de l'ACDI. Nous pensons que cela est due au fait que l'ACDI possède dans son fonctionnement un phénomène inter et intra-institutionnel (Granovetter, 1985) poussant plus à instaurer un climat de confiance. Cette idée recoupe celle de Barney et Hansen (1994) qui disent que la confiance est relative aux formes de gouvernance et des principes. Le style de structure administrative se rapproche aussi des «background² expectations» sur lesquels la confiance relationnelle entre les CP/CN et leurs homologues repose (Schut, 1962). Cette structure peut aussi être due au fait dans les projets ACDI (plus que dans les autres) aucune partie ne profite des faiblesses ou des ressources de l'autre lors de l'exécution du projet (Kreps, 1990; Barney et Hansen, 1994).

Le résultat selon lequel la confiance accordée au cours des 6 premiers mois du projet entraîne un niveau de confiance élevé dans le projet dans son ensemble s'inscrit dans la même tendance que la théorie de Axelrod (1992) selon laquelle une personne doit se montrer coopérative au cours du premier contact corrobore notre résultat qui dit que la confiance envers l'homologue est plus élevée lorsqu'elle est accordée au cours des 6 premiers mois du projet. Nous pouvons donc reprendre avec plus de précision Axelrod en disant que dans les projets de développement international une personne doit se montrer coopérative au cours des six premiers mois du projet. La confiance se construit donc en effet sur des exemples concrets au cours du déroulement du projet et se perd à propos de questions importantes mal gérées par la suite (Berkun, 2006).

L'ensemble de nos résultats nous conforte contre l'idée de Dasgupta (2000) pour qui la confiance est centrale à toute transaction. Nous pouvons nous inspirer de nos résultats pour y opposer des arguments³.

² L'utilisation d'un certain nombre de signaux et de règles standardisées et codifiées, propres aux membres d'une collectivité (ou d'une entreprise) d'une part et d'autre part, elles permettent une vision des choses communes aux membres de la communauté.

³ Idem ⁵⁶

6.3. Le succès

Notre étude s'inscrit dans la tendance des recherches sur les facteurs et les critères de succès de projet depuis plusieurs années. Il a pour but de mesurer le succès, ses critères et ses facteurs dans des organisations, ainsi que son efficacité et sa performance et ces mêmes derniers sur leur gestion (Bouchard, 2008).

Tout comme Dvir, Raz et Shenhar (2003), nous pensons que nous sommes encore loin de l'approche standardisée et d'un consensus en matière de gestion de projet. Les résultats que nous avons obtenus et que nous ne pouvons pas généraliser en témoignent. Nous sommes pessimistes quant à cette standardisation parce qu'en nous intéressant uniquement aux projets de développement international, nous sommes difficilement parvenus à tirer des conclusions qui pourraient être généralisées, chaque projet étant caractérisé par son unicité, sa nouveauté, son contexte et ses parties prenantes (Freeman et Beale, 1992).

Le résultat obtenu sur la base de nos données selon lequel «le niveau de confiance entre le CN et le CP n'influe pas de façon manifeste sur le succès des projets» nous pousse à dire comme Baker et al. (1988) qu'il n'y a probablement pas de succès absolu, mais que des succès perçus. Chaque acteur ayant son niveau du niveau du succès, idée influencée par des facteurs propres.

CHAPITRE VII

RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE, LIMITES ET

RECOMMANDATIONS

7.1. Réponses aux questions de recherche

Les supports qui contribuent le plus à faire avancer leur projet sont les rencontres, internet et les rapports d'avancement et de suivi et les principaux problèmes de communication que rencontrent les CN/CP sont les problèmes de télécommunication, de distance, de langue et d'adaptation culturelle. La qualité de la relation entre le coordonnateur national et le chef de projet est essentiellement caractérisée par des échanges courants d'informations relatives à l'avancement du projet. La qualité de la communication, moins bonne au début du projet, s'améliore généralement avec le temps durant le projet. Dans une certaine mesure, les chefs de projet et les coordonnateurs nationaux associent la qualité de la communication à la personnalité de leur homologue ainsi qu'à la distance.

Les responsabilités ou le niveau hiérarchique au sein de l'entreprise sous-traitante ou le coordonnateur national est un facteur du niveau de confiance entre le CP et le CN et de la qualité de leur relation. La qualité de la relation est aussi influencée par le genre du CP ou du

CN. Les femmes semblent plus méfiantes indépendamment de leur expérience, de leur formation de leur race et de leur culture. Le niveau de confiance des chefs de projet et des coordonnateurs nationaux est influencé par la façon dont fonctionne la «bureaucratie» du principal bailleur de fonds (l'ACDI a des processus différents de ceux de la Banque Mondiale). La connaissance de l'homologue et de son mode de travail sont un facteur de confiance incluant plusieurs composantes. Le délai et la rapidité des réponses aux questions de l'interlocuteur, la fiabilité de ces réponses, de bons outils de gestion, une attitude positive, une bonne écoute, la patience et de la pro-activité, ainsi que l'esprit de collégialité au cours des discussions pour régler les problèmes, le respect des procédures et des échéances de travail sont des témoignages indirects du niveau de confiance entre acteurs.

La qualité de la communication est fondamentale. Elle est indispensable pour la réalisation des activités entre toutes les parties prenantes incluant les bénéficiaires. La qualité de la communication est donc une des clés du succès du projet. Par contre la communication informelle est un facteur catalyseur¹ pour le déroulement du projet. Tandis que le niveau de confiance entre le CN et le CP est plus élevé au cours du projet lorsqu'elle est accordée au cours des 6 premiers mois du projet.

En somme, il n'apparaît pas de lien systématique entre le succès du projet et la relation de confiance entre le coordonnateur national et le chef de projet de l'entreprise sous-traitante. Dans la plupart des cas lorsque la qualité de la communication entre le CN et le CP est bonne le projet a tendance à avoir un niveau de succès élevé. Mais il peut arriver que le niveau de succès élevé du projet ne soit pas lié à la qualité de la communication entre le CN et le CP et qu'une bonne qualité de communication n'entraîne pas nécessairement un niveau élevé de succès du projet. La qualité de la communication entre le CP et le CN peut donc être bonne sans pour autant que le projet soit considéré comme un projet à succès. Il en va de même pour la relation de confiance : malgré un niveau élevé de confiance entre le CP et le CN, un projet n'est pas toujours jugé comme étant un projet avec un niveau de succès élevé.

¹ Un catalyseur est un élément qui permet d'accélérer ou d'optimiser un processus

7.2. Limites et leçons apprises

Nos résultats sont non généralisables pour des raisons d'approches méthodologiques, de taille d'échantillon, mais aussi pour des questions de représentativité (Nous pensons que nous aurions eu des résultats plus précis si nous n'avions interrogé uniquement que des chefs de projets d'entreprise sous-traitante ou des coordonnateurs nationaux de projets et si nous avions interrogé autant d'hommes que de femmes.).

Un seul des 13 projets dont nous avons interviewés les acteurs s'étant déroulé hors du continent Africain, nous pensons donc que le sujet qui correspond le mieux à notre travail est alors:

«Le succès des projets de développement international en Afrique: Analyse de la qualité de la relation entre le chef de projet de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national du projet».

Contrairement à ce à nos attentes, nous avons eu beaucoup plus de difficultés à collecter nos données. La plupart des demandes de rendez-vous faites à Montréal sont restées sans réponse. Nous y avons néanmoins fait le quart (5/13) de nos entretiens à Montréal. Le reste des entretiens a été fait au Sénégal (3) et au Bénin (5).

Nous avons remarqué que les CN parlent plus de la gestion que du suivi de leur projet car ils semblent manquer d'outils d'impact et d'évaluation.

Pour des raisons de logistique et de volume, nous n'avons pas pu traiter les données collectées lors des entretiens avec le logiciel "Atlas TI" comme nous l'avions prévu. Nous avons traité les données par l'analyse des discours de nos entretiens.

L'entreprise comme méthode de collecte de données comporte certaines faiblesses. Il est possible que les répondants dans le but de nous plaire, ne nous aient pas dit réellement ce qu'ils pensent ou qu'ils aient tenté de nous cacher certaines informations. De plus il peut y avoir une différence entre la théorie véhiculée dans le discours (esposed theory) et celle mise en action (theory in use). (Argyris, 1994).

7.3. Recommandations (Apports aux chercheurs et praticiens)

Cette étude a permis de mieux comprendre la relation entre le coordonnateur national du projet et le chef de projet l'entreprise sous-traitante par le biais de la communication et de la confiance. Elle a permis d'évaluer l'impact de cette relation sur le succès d'un projet de développement international et d'observer que le lien entre le succès du projet et la qualité de la communication et le niveau de confiance n'apparaît pas stable ou systématique.

En nous inspirant d'un de nos entretiens, nous suggérons de rallonger la période de démarrage (année zéro²) au cours de laquelle tous les problèmes sont identifiés et pour lesquelles des solutions sont pré-établies. Cette procédure devrait permettre l'amélioration de la qualité de la communication au sein du projet et permettre aux parties prenantes de mieux se connaître ce qui favoriserait un niveau de confiance relativement élevé dès le début du projet.

Nous suggérons aussi aux bailleurs de fonds d'avoir plus de souplesse dans les jalons intermédiaires au cours du projet. Les jalons ne sont pas souvent respectés dans la plupart des projets dont nous avons traité. Néanmoins ces projets sont conformes à leur évolution prévue car sur la base de nos entretiens nous pouvons dire que dans les pays en Afrique, le plus important est de terminer le projet à temps³.

Il semble sur la base des résultats de cette recherche que pour qu'il y ait un climat de confiance entre le coordonnateur national et le chef de projets, il faille mettre l'accent sur les relations interpersonnelles⁴. Les projets où les conflits existaient sont des projets où il n'y avait que des rapports professionnels et quasiment pas de liens personnels entre les homologues. À contrario, lorsqu'un lien relativement moins professionnel est tissé, la qualité de la relation entre le coordonnateur national et le chef de projets semble être bien meilleure.

Pour une meilleure efficacité des projets, il faudrait que les bailleurs de fonds n'élargissent pas leur portefeuille de projets en cours d'exécution. L'équipe de projet dans

² Proposition de #8

³ Déclarations de #5 et #12

⁴ Commentaire basé sur les réponses des répondants (#2, #4, #5 et #12)

son ensemble (incluant toutes les parties prenantes et non juste le CN et le CP), pourra donc optimiser toutes les ressources dont elle dispose pour réussir à atteindre les objectifs du projet. Il s'agit donc de mieux planifier les projets en prenant en compte les attentes des populations bénéficiaires au lieu de ne les intégrer qu'une fois le projet lancé.

Notre recherche nous laisse perplexe par rapport à utilisation du PMBoK⁵. Un seul répondant a fait allusion à cet ouvrage (dans le cadre de la gestion des conflits). Nous remarquons que ce qui est considéré comme l'ouvrage de référence dans notre formation en gestion des projets n'est donc quasiment jamais utilisé dans la pratique de gestion de projet de développement international⁶. Le PMBoK apparaît d'ailleurs peu adapté à ce champ très spécifique de la gestion de projet.

⁵ Project Management Body of Knowledge: Guide des notions de base de gestion de projet du Project Management Institut

⁶ Nous nous limitons au contexte de développement international pour tirer cette conclusion parce c'est le contexte dans lequel nous avons nos résultats.

CONCLUSION

Le but de cette recherche est d'une part de caractériser la qualité de la relation, notamment le niveau de confiance et la qualité de la communication, entre les chefs de projets et les coordonnateurs nationaux dans le cadre des projets de développement international. D'autre part, il s'agit d'identifier les liens entre la qualité de la communication, le niveau de confiance entre ces acteurs-clefs et le plus ou moins succès d'un projet de développement international.

Il s'agit d'une recherche exploratoire et qualitative dont l'originalité est de s'intéresser à deux acteurs intervenants dans des projets de développement international. Il s'agit du coordonnateur national du projet et du chef de projet d'une entreprise sous-traitante.

Nous traitons essentiellement au cours de ce travail, de la communication (qualité, outils, nature, etc.), de la confiance (niveau, déterminants, etc.) et du succès (déterminants, qualité et niveau, etc.).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons collecté les données par le biais d'une douzaine d'entretiens compréhensifs selon un le paradigme interprétatif. Nous avons fait cette étude dans un cadre naturel de travail en ayant des entretiens d'environ 1h de temps avec des chefs de projets d'entreprises sous-traitantes et des coordonnateurs nationaux de projets de développement international. Nous avons pris le soin d'interroger autant de répondants travaillant dans des projets d'aide bilatérale que d'aide multilatérale. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux projets financés par l'ACDI (aide bilatérale) et à ceux financés par la Banque Mondiale et le Programme des Nations Unies pour le Développement (aide multilatérale).

Nous ne sommes parvenus à répondre que partiellement aux questions de recherche. Après avoir obtenu nos résultats par analyse de discours des entretiens que nous avons

menés, nous en sommes arrivés à la synthèse suivante. Même si nous observons parfois un lien entre le succès du projet et la relation de confiance entre le coordonnateur national et le chef de projet de l'entreprise sous-traitante, ce lien n'est pas systématique. Dans la plupart des cas, lorsque la qualité de la communication entre le CN et le CP est bonne le projet a tendance à avoir un niveau de succès élevé. Mais il peut arriver que le niveau de succès élevé du projet ne soit pas lié à la qualité de la communication entre le CN et le CP et qu'une bonne qualité de communication n'entraîne pas nécessairement un niveau élevé de succès du projet. La qualité de la communication entre le CP et le CN peut donc être bonne sans pour autant que le projet soit considéré comme un projet à succès. Il en va de même pour la relation de confiance : malgré un niveau élevé de confiance entre le CP et le CN, un projet n'est pas toujours jugé comme étant un projet avec un niveau de succès élevé.

Il semble sur la base des résultats de cette recherche que pour qu'il y ait un climat de confiance entre le coordonnateur national et le chef de projets, il faille mettre l'accent sur les relations interpersonnelles. Les projets où les conflits existent sont des projets où il n'y a que des rapports professionnels et quasiment pas de liens personnels entre les homologues. À contrario, lorsqu'un lien relativement moins professionnel est tissé, la qualité de la relation entre le coordonnateur national et le chef de projets semble être bien meilleure.

Notre recherche nous laisse perplexe par rapport à l'utilisation du PMBoK. Un seul répondant a fait allusion à cet ouvrage (dans le cadre de la gestion des conflits). Nous remarquons que ce qui est considéré comme l'ouvrage de référence dans notre formation en gestion des projets n'est quasiment jamais utilisé dans la pratique de la gestion de projet de développement international.

Comme nous l'avions anticipé nous ne pouvons pas généraliser notre recherche à l'ensemble des projets de développement international. Pour des raisons d'approches méthodologiques, de taille d'échantillon, mais aussi pour des questions de représentativité, et de structure de financement.

Nous avons remarqué aussi que le terme «conflit» n'était pas souvent adéquat par rapport aux déterminants de la relation qu'il y a entre le CP et le CN. Il aurait plutôt fallu parler de divergence d'opinion.

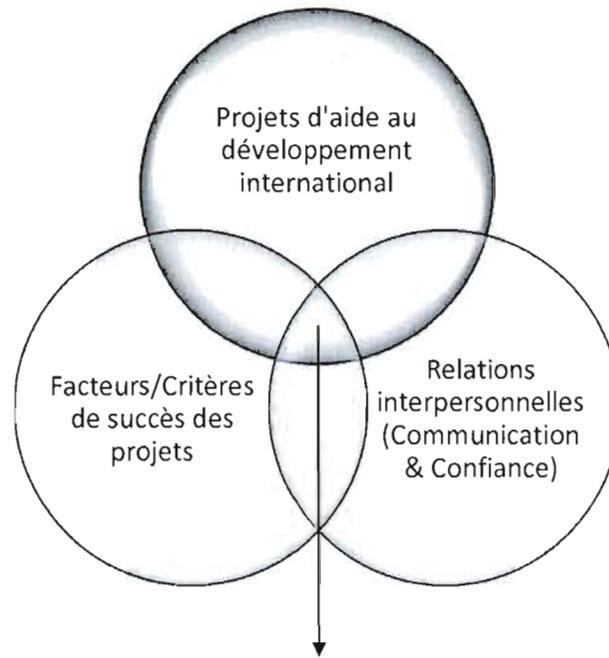
Pour des raisons de logistique et de volume, nous n'avons pas pu traiter les données collectées lors des entretiens avec le logiciel "Atlas TI" comme nous l'avions prévu. Nous avons traité les données par l'analyse des discours de nos entretiens.

Dans le cadre de futures recherches, des résultats plus précis devraient être obtenus si l'étude se consacre uniquement au point de vue de l'un des deux acteurs auxquels nous nous sommes intéressés. Des entretiens provenant du même genre de source pourraient donner des résultats plus précis qui pourraient être généralisés plus facilement. Ainsi une étude uniquement sur les CP ou sur les CN devrait produire des résultats plus pertinents. Enfin, une étude avec un échantillon plus équilibré (autant d'hommes que de femmes) permettrait aussi d'avoir des tendances plus justes.

APPENDICE A

LES FIGURES

Figure 1.1: La problématique du sujet

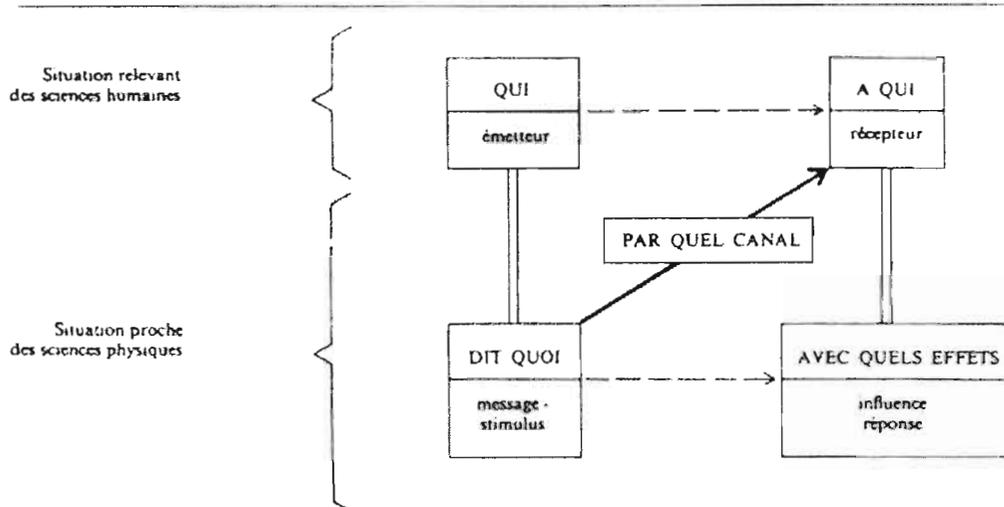


Le succès des projets de développement international: Analyse de la perception de l'entreprise sous-traitante sur la qualité de sa relation avec le coordonnateur national du projet

Figure 2.1 : Schéma détaillé du fonctionnement de la BM, du PNUD et de l'ACDI

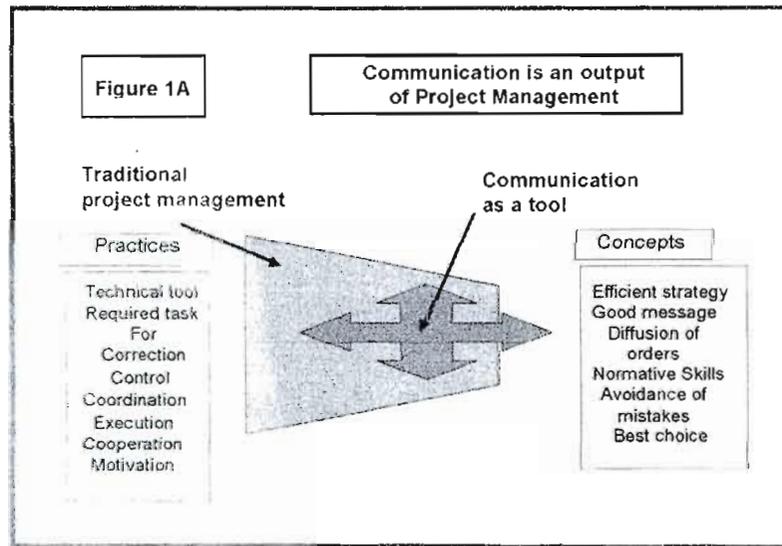


Figure 2.2: Représentation possible de la question-programme de Lasswell



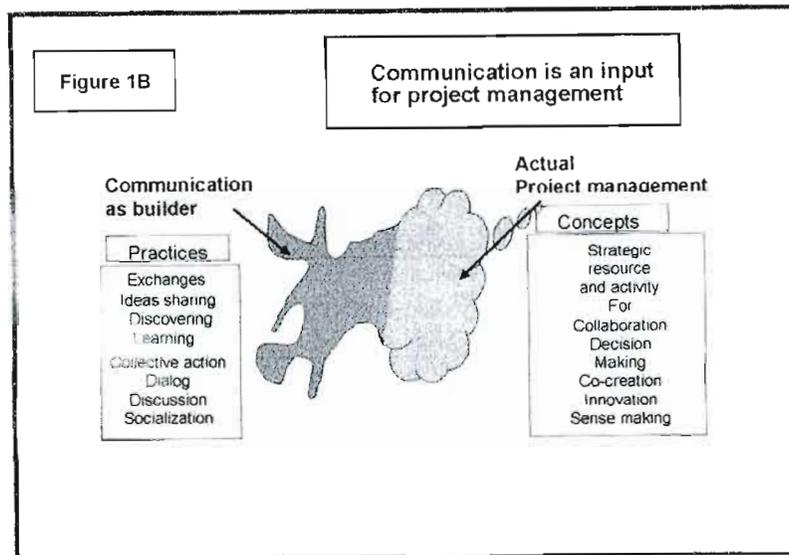
Source : Bühler M. Schémas d'études et modèles de communication. In: Communication et langages. N°24, 1974. pp.37

Figure 2.3: Schéma de la communication instrumentale



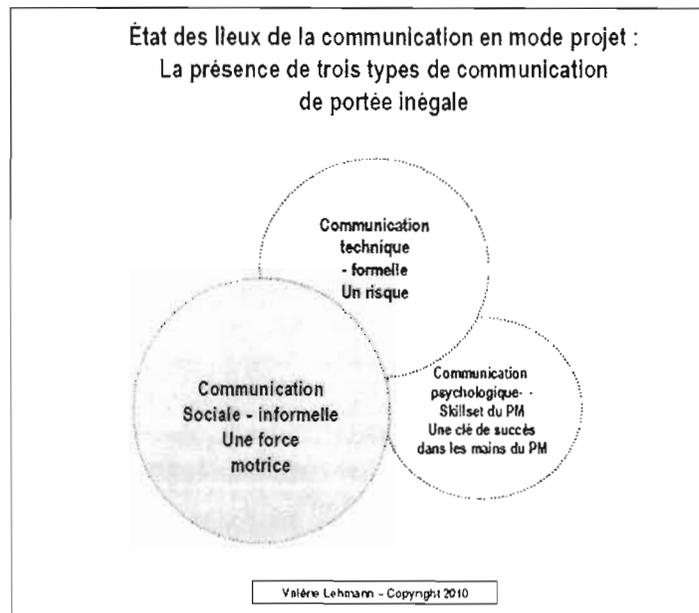
Source : Lehmann 2009

Figure 2.4: Schéma de la communication stratégique



Source : Lehmann 2009

Figure 2.5: Nature, Structure et Dynamique de la communication en mode projet



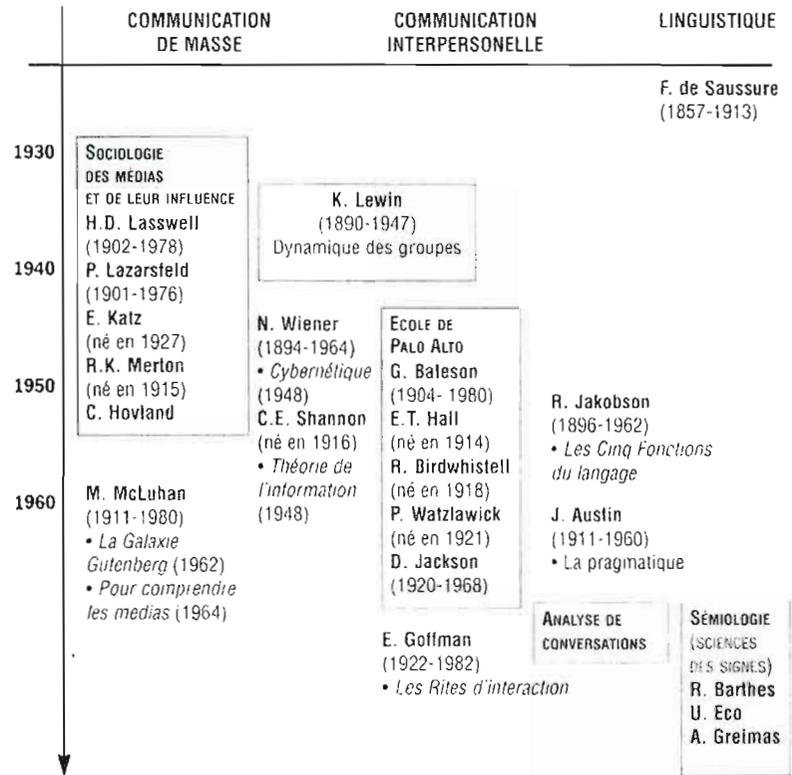
Source : Lehmann 2010

APPENDICE B

LES TABLEAUX

Tableau 2.1: Tableau synthèse des grandes références des sciences de la communication

Sciences de la communication : les grandes références



Source : Cabin, Dortier et al., La communication : Omniprésente mais imparfaite, p18, 1998

Tableau 2.2: Synthèse des régimes de production de la confiance relationnelle et institutionnelle

| | CONFIANCE RELATIONNELLE | CONFIANCE INSTITUTIONNELLE |
|-----------------------------|--|---|
| Repères privés ou publics ? | Les repères sont principalement privés. | Elle est conçue comme un repère public dès le départ. |
| Sources | Mécanismes de don/contre-don, signaux positifs de coopération... | Deux sources: confiance dans les individus ou les organisations en fonction d'un ensemble de signaux émis (diplôme, association professionnelle, ordre, cadre contractuel défini par la loi...) d'intermédiaires générateurs de confiance (institution judiciaire). |
| Bases | Échanges passés et attendus. | Liée à une structure formelle qui garantit les échanges futurs. |
| Mesures | Pas de marché. Les acteurs investissent dans les signaux de la confiance. | Il existe un marché de la confiance. Les signaux de la confiance sont une marchandise. |
| Mode de construction | Le temps. La fréquence des échanges. La mise en place de routines. | Le contrat social. La mise en place d'intermédiaires. |
| Caractéristiques | Les signaux constituent un repère privé. La confiance est spécifique, non générale, non transitive sur le marché. Elle est partiellement transitive au sein de l'organisation. | Elle est intersubjective, généralisée et transitive sur le marché et dans l'organisation. |

Source : V. Mangematin, 1999, in la confiance : Approches économiques et sociologiques p45

Tableau 2.3: Les formes de confiance selon Hardy et Phillips

| CONFIANCE SPONTANÉE | CONFIANCE CRÉÉE | MANIPULATION | CAPITULATION |
|---|--|--|---|
| Authentique, Substantive | Authentique, Substantive | Illusoire, Instrumentale | Illusoire, Instrumentale |
| La coopération émerge graduellement à travers le jeu | La coopération est atteinte à travers la gestion du sens et du pouvoir symbolique | La coopération est atteinte à travers la gestion du sens et du pouvoir symbolique | La coopération est atteinte à travers la dépendance et la socialisation |
| La confiance émerge spontanément; la synergie est élevée tout comme le risque | La confiance est créée à travers une participation égale et le partage du pouvoir qui accroissent la prévisibilité, la synergie et le risque | Le partenaire dominant utilise le pouvoir symbolique pour réduire le risque et accroître la prévisibilité; une synergie limitée peut en résulter | Le subordonné agit comme un outil du partenaire dominant; son comportement est prévisible; le risque du partenaire dominant et la synergie sont faibles |
| Le pouvoir est ignoré | L'asymétrie du pouvoir diminue | L'asymétrie du pouvoir est maintenue ou accrue | L'asymétrie du pouvoir est maintenue ou accrue |
| Conception du pouvoir: gagnant-gagnant | Conception du pouvoir: gagnant-gagnant | Conception du pouvoir: un jeu à somme nulle | Conception du pouvoir: un jeu à somme nulle |

Source : Bellemare et Briand, 1999, in la confiance : Approches économiques et sociologiques p178

Tableau 3.1: Les trois paradigmes les plus fréquemment rencontrés selon Giordano

| Nature de la réalité (Ontologie) | Positiviste | Courant Interprétatif | Constructivisme |
|---|--|---|--|
| Relation chercheur/objet de la recherche (épistémologie) | Indépendance : Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée | Empathie : Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche | Interaction : Le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les auteurs |
| Processus de construction des connaissances | Fondée sur la découverte de régularités et de causalités | Fondée sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs | Fondée sur la conception d'un phénomène/projet |

Sources : d'après Girod-Séville et Perret (1999 : 14-15) et M'Bengué et al. (2000 : 281-82)

Tableau 5.1: Résumé des réponses des répondants aux questions relatives à la qualité de la communication, au niveau de confiance et aux plus ou moins succès du projet

| | Qualité de la communication | Niveau Confiance | Niveau Succès |
|-----|-----------------------------|------------------|---------------|
| #1 | Moins bonne | 2 | 4 |
| #2 | Moyennement bonne | 4 | 4,5 |
| #3 | Bonne | 5 | 5 |
| #4 | Moyennement bonne | 3 | 3 |
| #5 | Bonne | 4 | 4 |
| #6 | Bonne | 4 | 4 |
| #7 | Bonne | 4 | 3 |
| #8 | Bonne | 5 | 4 |
| #9 | Bonne | [2 ; 3] | 3 |
| #10 | Bonne | 5 | 3.5 |
| #11 | Moins bonne | [3,5 ; 4] | 3 |

APPENDICE C

L'OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES:

LE GUIDE D'ENTRETIEN

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

École des Sciences de la Gestion

MAITRISE EN GESTION DE PROJET

Recherche sur le succès des projets de développement international

GUIDE D'ENTRETIEN DÉTAILLÉ

Objectifs de l'entretien

Préciser et illustrer les réalités de la gestion des projets de développement international et de la relation entre les chefs de projets des entreprises sous-traitantes et les coordonnateurs nationaux en particulier.

Contenu détaillé de l'entretien

Bonjour, je vous remercie de m'avoir accordé de votre précieux temps pour cette rencontre. Nous ferons ensemble une entrevue qui devrait durer environ une heure de temps.

Je vous rappelle qu'à travers cette recherche, nous cherchons à analyser la qualité de sa relation entre le chef de projets de l'entreprise sous-traitante et le coordonnateur national et l'impact que cette relation a sur le succès plus ou moins marqué d'un projet de développement international.

Pour cet entretien, les questions portent essentiellement sur votre vécu et votre perception et les déterminants (facteurs) de la qualité de vos rapports interpersonnels avec le coordonnateur national du projet (il s'agit du pivot de l'ensemble et responsable opérationnel, basé sur le lieu d'exécution du projet), ou le chef de projet de l'entreprise sous-traitante du projet sur lequel vous travaillez en ce moment.

Vous participez donc en ce moment à un projet...à plusieurs projets?...

Pouvez-vous me parler de ce projet? Si plusieurs projets : lequel d'entre eux revêt la plus grande importance pour votre entreprise? Quelle est la situation socio-politique de ce pays?

De quel genre de projet s'agit-il? Secteur? Focus et impact?

Quel est le montant du financement octroyé? Quelles sont les contributions des différents bailleurs de fond?

À quel stade en est le projet? Quelle est sa durée prévue?

Qui y participe? Avec combien de personnes échangez-vous au quotidien?

Quelles sont les principales parties prenantes de ce projet?

Quelle est votre fonction officielle dans le cadre de ce projet?

Pouvez-vous me parler de votre rôle et des tâches qui vous incombent au sein de ce projet?

Y gérez-vous des ressources humaines, financières ou matérielles?

Avez-vous déjà participé à un projet de même type que celui-ci?

Combien d'années d'expérience en gestion de projet de développement international avez-vous?

Parlons maintenant de la communication avec le coordonnateur national (ou le chef de projet de l'entreprise sous-traitante) dans le cadre de votre projet

Comment communiquez-vous? Quels sont les instruments et les canaux de communication que vous utilisez dans votre relation courante?

Comment jugez-vous la communication dans ce projet?

Quel type de support contribue le plus à faire avancer le projet?

Quelle est la place de la communication informelle?

Quel problème de communication rencontrez-vous?

Quel est l'impact de la communication sur le déroulement du projet?

Avant de continuer, faisons ensemble un baromètre de niveau de la confiance qu'il y a entre vous (chef de projet et le coordonnateur national)

Sur une échelle de 1 à 5 quelle est le niveau de confiance entre vous et le coordonnateur national (ou le chef de projet?)

En combien de temps en êtes-vous arrivés à ce stade? De quelle manière est-ce arrivé?

Par quoi se traduit dans la pratique la confiance qui existe entre vous?

Nous allons maintenant parler des conflits et de la gestion de ces conflits

Combien de conflits avez-vous eu avec votre homologue?

À quoi sont généralement dus ces conflits?

À quelle fréquence avez-vous des conflits? Sur quels sujets? Lesquels sont les plus courants?

À quelles étapes sont survenus ces conflits?

De quelle manière gérez-vous ces conflits? Qui règle les conflits?

Quel impact ces conflits ont sur le développement du projet?

Documentez-vous les conflits? Que faites-vous pour éviter que les mêmes conflits ne se reproduisent?

Trouvez-vous le projet conforme à son évolution prévue?

Êtes-vous satisfait(e) de l'avancement du projet?

Les compétences nécessaires sont-elles réunies?

Les échéances prévues sont-elles respectées?

Les budgets alloués sont-ils à la hauteur des exigences?

Les objectifs ont-ils été atteints ou sont-ils en voie de l'être?

Que pensez-vous du projet dans son ensemble?

Considèreriez-vous que ce projet est un succès?

Sur une échelle de 1 à 5?

Quel aspect du projet modifieriez-vous si le projet était à refaire?

Avant de terminer, SVP, pouvez-vous me préciser :

Votre nom

Votre formation de base et votre expérience professionnelle

Votre fonction officielle actuelle et votre position hiérarchique dans l'entreprise

Le nom de votre entreprise

Son secteur d'activité principal

Son nombre d'employés

Son chiffre d'affaire annuel

Son expérience en gestion de projet de développement international

Son expertise en gestion de projet de développement international

Pour terminer, SVP, pouvez-vous me remettre de la documentation sur :

Le projet dont vous m'avez parlé?

L'entreprise et ses projets?

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

APPENDICE D

LES PROFILS DE L'ÉCHANTILLON

#1

J'ai un bac en informatique. J'ai enseigné au niveau collégial en informatique pendant 10 ans. J'ai travaillé aussi en informatique. En 2001 j'ai fait une maîtrise en gestion de projet et à partir de 2004 j'ai commencé à pratiquer en gestion de projet.

Actuellement je suis gestionnaire de projet et formatrice, je n'appartiens pas à SETYM actuellement. Je ne suis pas salarié, je suis consultante, omis ce détail je suis sous le directeur général.

Le nom de mon entreprise est SETYM INTERNATIONAL.

Son secteur d'activité principal est la formation et l'éducation.

Il semble qu'on soit 30 employés.

Je n'ai aucune idée du chiffre d'affaire.

Elle a 20 ans d'expérience en gestion de projet de développement international.

Son expertise en gestion de projet de développement international est relatif à la gestion de projet, la passation de marché, la bonne gouvernance, les impacts environnementaux, l'audit de projet.

Je suis le gestionnaire de projet du côté SETYM.

Ma fonction est de m'assurer de gérer toutes les parties prenantes, de m'assurer qu'on respecte les agendas, qu'on fournit tous les rapports avec toutes les informations dans un contexte où nous sommes responsable des résultats conjointement avec le ministère.

J'y gère des ressources humaines.

Oui j'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. J'ai été formatrice dans un projet au cours duquel on faisait de la formation au Zimbabwe. C'était aussi un projet de formation mais beaucoup plus court.

J'ai 4 années d'expérience en gestion de projet de développement international dont 4 en formation en développement international et une comme gestionnaire.

#2

J'ai un bac en informatique de gestion, une maîtrise en gestion de projet et un doctorat en administration.

Je suis consultant dans différents projets, en Guinée, en Centrafrique, à Madagascar et j'ai une expérience de formateur en gestion de projet, passation de marché et l'expérience pour diriger une entreprise.

Actuellement je suis le Directeur Général de SETYM INTERNATIONAL. J'y suis le No3 de l'entreprise après le Président et le Vice-Président.

Le nom de l'entreprise est SETYM INTERNATIONAL

Le secteur d'activité principal est la formation pour les projets de développement en bonne gouvernance, en environnement et en passation de marché.

Le nombre d'employés est aux alentours de 35.

Le chiffre d'affaire annuel est de 4 millions de dollars canadiens.

Elle a 20ans d'expérience en matière de projet de développement international

Son expertise en matière de projet de développement international est relative à la passation de marché, la bonne gouvernance, la gestion de projet.

Ma fonction officielle dans le cadre de ce projet membre du comité de pilotage du projet. C'est un comité constitué du secrétaire général du ministère, moi-même, une autre personne et après le comité il y a la personne responsable du projet du côté de SETYM et celle responsable du côté du ministère.

J'ai plusieurs tâches dont la validation de rapports, la prise de décision stratégique par rapport au projet (décision contractuelle relatives modifications des livrables) tout en satisfaisant le client.

-Je ne gère pas de ressources matérielles. Je gère des ressources humaines et financières (tout le montant du projet)... je surveille le budget et les affectations, le recrutement des consultants pour les formations, les rémunérations.

Je gère des ressources financières.

Oui j'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. C'était il y a deux ans en RDC, un autre projet de formation de plusieurs agents du gouvernement. C'était en gestion de projet et passation de marché

J'ai à peu près 18 ans d'années d'expérience en gestion de projet de développement international avez-vous.

#3

J'ai un DEC en sciences avec une technique en génie civil, Ingénieur Civil de l'université d'Ottawa.

Spécialiste en domaine maritime pendant 3 ans. J'ai travaillé dans l'industriel et j'ai beaucoup d'administration de contrat et de l'approvisionnement.

Nous sommes en pleine restructuration donc je n'ai pas encore de statut fixe mais je travaille pour un groupe de SOCODEC qui est une filiale de SNC Lavalin.

Le nom de l'entreprise est Gestion de la construction et construction Canada de SOCODEC filiale de SNC Lavalin.

Son secteur d'activité principal est la gestion de bâtiment et infrastructure.

Son nombre d'employés est 20 000 à SNC et SOCODEC 5000.

Je ne peux pas son chiffre d'affaire annuel dire, je ne sais pas.

Son expérience en gestion de projet de développement international date de l'existence de SNC.

Son expertise en gestion de projet de développement international fait d'elle la plus grande et première entreprise en gestion de projet au monde.

Ma fonction officielle dans le cadre de ce projet est Chef de service PECC (Cout et contrôle du projet) côté canadien.

Mon rôle était de m'occuper de tout ce qui était service au projet et relation avec le financement du projet, préparation de notre facturation, la gestion des ressources humaines (embauche du personnel, suivi de leur salaire). J'avais aussi la responsabilité de la planification et je m'occupais des relations financières du consortium canadien et je faisais la gestion de nos propres besoins financiers SNC.

Je gérais de ressources humaines et financières.

-Oui j'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci en Algérie. Mais c'était plutôt une mission d'assistance technique pour les algériens.

J'ai 9 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

#4

Je suis ingénieur civil de formation avec une formation complémentaire en développement et en gestion des grands projets internationaux. J'ai un PMP et d'autres formations en gestion de projet et j'ai une base en finances. J'ai 32 ans en gestion de projet.

Actuellement je suis administrateur délégué du niveau ministère du trésor. On est en dessous du ministère du trésor (sous-ministre adjoint).

Mais je travaille pour le Ministère de la santé.

Son secteur d'activité principal du Ministère du Trésor est la gestion des risques, la gestion des échéanciers, la gestion des finances.

Nous sommes une douzaine d'experts dans mon département.

Le chiffre d'affaire annuel de mon département est 4 milliards sur 10 ans.

L'expérience en gestion de projet de développement international est entre 2 et 10 ans dans notre groupe.

Son expertise en gestion de projet de développement international est pluridisciplinaire.

Ma fonction officielle dans le cadre du projet est Chef de mission pour la firme canadienne.

Nous avons des exigences au niveau de l'assurance qualité, du contrôle de gestion, des outils de gestion à développer. Nous devrions livrer tous les documents liés à ces domaines.

Je gérais des ressources humaines, financières et matérielles.

J'ai déjà participé à plusieurs projets de même type que celui-ci dans des pays arabes, en Espagne, au Vietnam, en Thaïlande.

J'ai 8 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

#5

Je suis ingénieur, génie industriel.

J'ai travaillé à l'ACDI. Je me suis associé avec un ancien client pour bâtir une entreprise. J'ai occupé le poste équivalent de vice-président international chez ADS qui a fusionné avec Soprin qui a fusionné avec Dessau. J'ai enseigné à l'UQAM en MGP pendant 5 ans. Je suis membre du PMI.

J'ai une expertise en génie conseils.

Le nom de l'entreprise est Gémacor.

Elle a 20 ans d'expérience en gestion de projets internationaux.

Je ne connais pas le nombre d'employés.

Ma fonction officielle dans le cadre du projet est Directeur.

Mon rôle et de mes tâches au sein de ce projet est la sélection des procédures de gestion.

J'ai déjà participé à ce même type de projet. J'ai fait un projet d'électrification de basse tension au Sénégal entre Dakar et M'bour. Il a duré entre deux ans et trois ans. J'en ai fait un autre au Maroc.

#6

J'ai un Baccalauréat en finances et MBA en gestion internationale. Je travaille au CECI depuis 1996.

Ma fonction officielle actuelle Directeur régional adjoint Afrique.

Le nom de votre entreprise est CECI.

Le secteur d'activité principal de l'entreprise est la coopération et le développement international, surtout le développement agricole.

Son nombre d'employés est 500 pour toute l'organisation je crois.

Son chiffre d'affaire annuel est de 30 millions dollars canadiens.

Son expérience en gestion de projet de développement international est de 50 ans mais en Afrique 20ans.

Son expertise en gestion de projet de développement international est relative au développement agricole.

Ma votre fonction officielle dans le cadre de ce projet Sous-directeur régional.

Au sein de ce projet nous recevons périodiquement les rapports d'activités dont l'information est souvent centralisée au niveau de la direction régional, auxquels nous rajoutons des commentaires. Nous faisons aussi un suivi financier. Nous allons nous renseigner sur le terrain de l'avancement du projet.

Nous gérons indirectement des ressources humaines, financières ou matérielles.

J'ai participé à un projet de même type que celui-ci?

J'ai 13 années d'expérience en gestion de projet de développement international avez-vous.

#7

Je suis Agro-économiste.

J'ai surtout travaillé comme conseiller en développement des organisations.

Votre fonction officielle actuelle Directeur Pays (Sénégal) CECI. Je viens après le directeur régional et son adjoint.

Le nom de l'entreprise est CECI (Centre Canadien d'Étude de Coopération Internationale)

Son secteur d'activité principal est le développement du secteur privé.

Son nombre d'employés est 26.

Son chiffre d'affaire annuel est 1 600 000 \$CAD.

Elle a 25 ans d'expérience en gestion de projet de développement international.

Son expertise en gestion de projet de développement international est relative à ses compétences sur sa gestion des projets notamment sur les droits de l'homme, le développement du secteur privé et l'agriculture principalement. Nous avons aussi fait des projets dans le domaine des réfugiés.

Dans le cadre de ce projet, je représente aux diverses instances l'un des membres du consortium en tant que directeur pays.

Au sein de ce projet je représente notamment le CECI au comité directeur, les comités de pilotage et les comités de coordination et de mise en œuvre des activités au niveau du Sénégal.

Je contrôle à posteriori la gestion des ressources humaines, financières et matérielles du chef de projet en conformité aux normes des procédures et du plan de travail qui a été validé. Je signe aussi les contrats des ressources humaines.

J'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. J'ai été un conseiller dans le cadre de projet de développement international par le passé.

J'ai bientôt 20 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

#8

J'ai un doctorat en développement agricole et rural et j'ai travaillé dans le développement rural. J'ai fait de la recherche au développement appliqué. J'ai été chef de programme et Secrétaire exécutif d'une organisation et je travaille maintenant à Oxfam. Actuellement je suis chargé des programmes de moyens d'existence.

Le nom de votre entreprise est Oxfam Grande Bretagne.
Son secteur d'activité principal l'humanitaire et la lutte contre la pauvreté.
Je ne connais pas son nombre d'employés.
Je ne connais pas son chiffre d'affaire annuel.
Son expérience en gestion de projet de développement international au Sénégal date de 1983.
Son expertise en gestion de projet de développement international est relative à tout ce qui a rapport au développement.

Dans le cadre de ce projet je suis chargé du projet.
Au sein de ce projet, je fais de l'appui conseil, le suivi des objectifs, le suivi sur le plan technique et sur le plan financier, j'appuis aussi le partenaire sur le renforcement des capacités.
Je gère les trois ressources, humaines, financières ou matérielles.

J'ai déjà participé à plusieurs projets de même type que celui-ci. J'ai toujours travaillé dans la gestion de projet de développement international. J'ai même travaillé en tant que coordonnateur sur le terrain de projet de l'USAID.
J'ai 14 années d'expérience en gestion de projet de développement international avez-vous.

#9

Je suis biologiste mais maintenant je suis sociologue environnementale.

Dans le développement local global j'ai une vingtaine d'années et en gestion de projet j'ai une dizaine d'années.

Votre fonction officielle actuelle et votre position hiérarchique dans l'entreprise

Actuellement je suis le Team Leader de l'unité environnementale. Je suis au 4^{ème} niveau dans la hiérarchie.

Le nom de l'entreprise est Programme des Nations Unies pour le Développement – Bénin

Son secteur d'activité principal est le développement dans toutes ses dimensions.

Il y a une trentaine d'employés.

Je ne saurai le dire son chiffre d'affaire annuel.

Son expérience en gestion de projet de développement international date de 1962.

Son expertise en gestion de projet de développement internationale est basée sur les appuis conseil et technique et l'appui financier.

Dans le cadre de ce projet mon unité est chargée de la supervision et de la coordination et de la mise en œuvre de toutes les activités.

Je dois faire tout le travail nécessaire pour la mise en œuvre du projet respecte les données de base.

Je gère des ressources humaines, financières ou matérielles. Toute l'équipe du projet incluant l'expert national qui est sur le projet le coordonnateur du projet le secrétaire comptable et les assistants du projet sont sous ma supervision. Mes collaborateurs qui sont chargés de la supervision et des aspects financiers sont sous ma coordination. Puisque l'une des fonctions du PNUD est l'appui technique et l'appui conseil aux structures gouvernementales, mes conseils sont prépondérants dans mes prises de décision au niveau du Ministère par rapport à la mise en œuvre de ce projet.

J'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. Au Corps de la Paix par exemple j'ai géré deux équipes de projets. J'ai été chargé de programmes comme je le suis ici pour deux projets ; Un projet santé communautaire et un projet environnement.

J'ai une dizaine d'années en gestion de projet de développement international. Mais en action de développement international j'ai une vingtaine d'années d'expérience.

#10

Je suis économiste.

J'ai été volontaire des Nations Unies, j'ai travaillé dans les projets en tant que gestionnaire et depuis 2004 je suis chargé de programmes au PNUD Bénin.

Officiellement je suis Team leader composante gouvernance. Après le représentant résident il y a son adjoint et moi l'un des 3 Team leaders.

Le nom de votre entreprise est Programme des Nations Unies pour le Développement

Son secteur d'activité principal est le développement humain durable.

Nous sommes une quarantaine d'employés.

Nous ne faisons pas de chiffre d'affaire, nous vendons des services.

Son expérience en gestion de projet de développement international date de l'existence du PNUD Bénin soit de 1963.

Son expertise en gestion de projet de développement international est à tous les domaines.

Dans le cadre de ce projet, je suis le Team Leader.

Je supervise tous les projets de la gouvernance.

Je gère des ressources humaines, financières ou matérielles, notamment les consultants, le personnel d'appui technique et administratif, la logistique, les véhicules, le budget, le fonctionnement.

J'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. Initialement j'étais coordonnateur dans l'équipe pauvreté. On travaillait sur des projets sur la micro finances, la construction des routes, l'élevage.

J'ai 25 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

#11

Je suis juriste planificateur spécialiste des questions des droits humains et de management des projets de gouvernance.

J'ai travaillé dans les organisations de la société civile et dans des structures d'agence d'exécution de projets de la Banque Mondiale et des Nations Unies.

Ma fonction officielle actuelle est Chargé de programmes.

Le nom de votre entreprise est Programme des Nations Unies pour le Développement Bénin.

Son secteur d'activité principal est le développement.

Je ne connais pas le nombre d'employés.

Je ne connais pas son chiffre d'affaire annuel.

Son expérience en gestion de projet de développement international date de l'existence du PNUD en 1976.

Son expertise en gestion de projet de développement international est relative à la gouvernance, la lutte contre la pauvreté, la protection de l'environnement, la protection des droits humains et le VIH/SIDA.

Dans le cadre de ce projet je suis le chef de programme.

Je suis chargé du suivi et mise en œuvre des activités.

Je ne gère pas directement les ressources humaines, financières ou matérielles. Nous avons des relations de collaboration avec nos partenaires et non pas de subordination.

J'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. Mais ce n'était pas au sein d'organisations de la société civile qui étaient chargées de mettre en œuvre la réalisation des activités.

J'ai 10 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

#12

J'ai une maîtrise en sciences économiques en particulier en environnement. J'ai toujours travaillé dans le secteur de l'environnement, Je suis dans le secteur de la coopération depuis 18 ans.

Je suis actuellement un consultant engagé comme directeur du projet.

Le nom de votre entreprise est Oxfam Québec au Bénin.

Son secteur d'activité principal est la conception et la mise en œuvre de solutions durables à la pauvreté et à l'injustice. J'ai rajouté la gestion des déchets dans l'organisation. Mais Oxfam a tout un volet de gestion de crise. Nous avons des projets de développement et d'appui dans les pays dans lesquels nous sommes.

Nous sommes 25 personnes permanentes.

Son chiffre d'affaire annuel est 1 million CAD.

Son expérience en gestion de projet de développement international date de 1999 soit 10ans.

Son expertise en gestion de projet de développement international est l'appui à divers projets locaux et projets environnementaux.

Dans le cadre de ce projet, je suis le directeur de ce projet.

C'est moi qui dois gérer ce projet sous ses différentes facettes, administratives, financières. Je suis responsable du suivi. Je dois diriger l'équipe, donner les orientations, finalise les dossiers à transmettre.

Je gère clairement des ressources humaines, financières ou matérielles.

J'ai déjà participé à un projet de même type que celui-ci. Je suis au Bénin depuis 14ans.

J'ai 9 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

#13

Je suis ingénieur économiste de formation spécialisé dans la gestion et l'économie des transports, juriste. J'ai aussi plusieurs certificats en tourisme et hôtellerie, en développement des institutions. Je suis formateur en développement des institutions.

J'ai commencé ma carrière à la direction de la programmation de la prospective c'est-à-dire la planification stratégique au Ministère du Plan. Ensuite je me suis installé à mon propre compte en tant que consultant où j'ai appuyé plusieurs ministères dans l'élaboration des programmes de développement. J'ai travaillé avec 10 ministères différents sans compter la présidence de la République et l'Assemblée Nationale.

Je suis actuellement assistant au Représentant Résident chargé de la coordination au programme-pays. Je suis un conseiller direct du Représentant.

Le nom de votre entreprise est Programme des Nations Unies pour le Développement – Bureau local du Bénin.

Son secteur d'activité principal est le développement.

Il y a environ 54 employés.

Les ressources régulières tournent autour de 5,7 millions de dollars et les ressources mobilisées tournent autour de 10 millions de dollars.

Son expérience en gestion de projet de développement international date de l'installation du PNUD au Bénin.

Son expertise en gestion de projet de développement international varie en fonction des besoins du pays. Nous créons les expertises en fonction de cas besoins nationaux.

Dans le cadre de ce portefeuille, je joue le rôle de conseiller de programmes.

Par le passé je coordonnais et je gérais directement ces programmes. Je donnais un certain nombre de directives pour l'exécution de ces programmes. Actuellement je suis à une fonction de coordination qui se limite exclusivement à s'assurer que tout ce qui a été programmé soit en train d'être réalisé. Je n'interviens pas de façon personnelle sur les projets. Je conseille aussi ces programmes quand ils ont des difficultés.

Je ne gère aucune ressource par rapport au programme.

J'ai déjà participé à un projet/programme de même type que celui-ci. J'ai été consultant dans un bureau d'étude pendant 10 ans. J'ai travaillé sur le développement communal, le développement communautaire avec l'UNICEF et le PNUD. J'ai réalisé un certain nombre d'études sur le financement du développement local. Les deux qui existent ont été faits par moi.

J'ai 10 années d'expérience en gestion de projet de développement international.

APPENDICE E

PRÉSENTATION DES PROJETS

Nous avons discuté d'une dizaine de projets différents, en prenant le soin parfois de parler d'un même projet avec deux membres d'une même équipe de projet.

Nous avons parlé de projet de formation, de construction de métro et d'autoroute, de ligne électrique, de sécurité alimentaire, de lutte contre les armes légères, d'accès au riz, de changements climatiques, de réformes administratives, de modernisation d'Assemblée Nationale et d'un projet environnemental et de santé.

Rien ne va selon les évolutions prévues dans certains projets, mais la plupart des projets sont conformes à leur évolution prévue.

Les compétences nécessaires ne sont toujours réunies dans tous les projets. Pour la moitié des interrogés les échéances ne sont pas respectées à cause des conflits et des problèmes de communication que rencontre le projet. Pour la grande majorité des projets les budgets alloués sont à la hauteur des exigences. Pour tous les projets les objectifs ont été atteints ou sont en voie de l'être.

P1 : PROJET DE FORMATION DE CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le premier projet dont nous avons parlé est un projet de formations qui sont données aux cadres du Ministère des finances du pays où se déroule le projet pour leur permettre de pouvoir mieux exécuter leurs tâches, notamment en planification opérationnelle et en appel d'offre. Il faut donc leur donner les outils qui leur permettent d'améliorer leur efficacité et leur efficience dans la gestion des projets ou des activités du Ministère. Les trois principaux thèmes de formation sont la finance publique, la gestion de projet et la passation de marchés. C'est un projet de 2 ans où des formations de courtes durées de 2 à 3 semaines et de coaching sont données. L'état de l'avancement personnel des cadres avant et après la formation est systématiquement évalué. Dans ce projet la firme du gestionnaire a une obligation de résultats.

Contexte : Il y a eu un génocide dans ce pays. Le pays connaît une certaine stabilité depuis la guerre mais elle demeure un peu fragile avec le voisin. Le nouveau président gère très bien le pays. En général c'est un pays qui fonctionne assez bien en comparaison à plusieurs pays africains. Par contre la situation linguistique est ambiguë parce qu'ils sont en train de passer complètement du français à l'anglais.

Finances : Il s'agit un contrat de 500 000 \$US. Le bailleur de fonds c'est l'ACBF, l'African Capacity Building Found, et il finance 100% du projet. Par contre pour un autre interviewé, le projet est totalement financé environ à 90% par la Banque Mondiale avec une contrepartie financée par le gouvernement rwandais.

Durée : Les formations ont commencé en Juillet 2008 et vont se terminer en Mai ou Juin 2010. La durée du projet est de 2 ans. Le projet est à mi-chemin de sa réalisation.

Parties prenantes : L'organisation du gestionnaire, le ministère des finances et de l'Économie et ses employés et des participants qui viennent de ses agences décentralisées. Il y a aussi le bailleur de fonds, l'ACBF et/ou la Banque Mondiale et un organisme qui chapote toutes des formations dans le pays ainsi que les formateurs et une institution du pays qui donne des formations en administration et gestion et qui fournit les locaux, la nourriture à la pause du midi et le logement pour les participants et les formateurs. Il y a d'autres organismes qui sont impliquées comme le Trésor et la Banque Centrale du pays.

La première interrogée échange au quotidien avec l'équipe de projet au Rwanda, le Ministère des Finances, avec les différents formateurs, avec le Directeur de sa firme et avec la personne qui s'occupe de la planification dans la firme au Canada.

Par contre le second TM échange avec 3 ou 4 personnes par semaine et non au quotidien. Il s'agit de la responsable du projet, son homologue le pays, le bailleur de fonds et les correspondants du Ministère.

Le projet est considéré comme un succès à 4 et 4,5 sur une échelle de 5 par les gestionnaires qui pensent que dans son ensemble le projet est très intéressant parce qu'il s'agit de formation sur mesure avec des formateurs qui reçoivent des documents pour se préparer aux formations. Ils sont donc formés avec des éléments tangibles de leur quotidien. Le coaching aussi est très intéressant. Aussi le pays est un pays très attachant à cause de son histoire et à cause de la détermination de ses habitants. Comme tout projet c'est un défi et la motivation est la satisfaction d'atteindre les objectifs.

Si le projet était à refaire le gestionnaire aimerait avoir plus de contrôle sur les autres éléments qui pourraient contribuer à améliorer l'efficacité. L'un d'eux suggérerait une assistance technique plus pointue.

P2 : PROJET DE CONSTRUCTION DE MÉTRO

Il s'agit d'un projet de construction de métro dans une ville orientale. C'est un projet de construction civile. Il fallait donner un deuxième métro à la ville, d'une longueur de 15km avec 12 stations. Il s'agissait d'un consortium entre deux entreprises canadiennes avec un partenariat avec deux entreprises locales qui sont spécialisées dans la construction en génie civile. Le rôle de la firme du gestionnaire était de mettre en place le financement du projet et dans le cadre de sa firme et de faire le design préliminaire du projet. Il fallait ensuite coordonner la mise place de tous les besoins de financement avec les agences gouvernementales canadiennes, européennes et locales.

Contexte : Politiquement c'est un pays stable. Par contre le gestionnaire ne pense pas que le pays devrait être considéré comme un pays du Tiers Monde, loin de là. Pour lui c'est un pays qui est très développé mais mal compris.

Finances : Le montage financier était extrêmement complexe. Le projet était financé par le gouvernement canadien à 40%, le gouvernement britannique à 40% aussi et les 20% restant étaient européens mais surtout allemand par le biais de la banque européenne. Du côté canadien c'est l'ACDI qui le finançait sous forme de prêt sans intérêt pour 50 ans. La Banque Mondiale ne voulait pas financer ce projet. Le projet en 1993 coûtait 600 millions US qui correspondaient à 900 millions quand le projet a été terminé, à cause de la dévaluation du dollar américain. Il y avait 4 devises à savoir, le dollar canadien, le dollar américain, le pound et le mark. 200 millions étaient apportés par le partenaire turc et 400 millions pour le groupement canadien dont 280 millions à fournir par la firme du gestionnaire et le reste pour la seconde entreprise canadienne.

Durée : Le projet est fini. Il a duré de Mars 1993 à Décembre 2000. La construction et la mise en service ont duré 5 ans et le support technique a duré 2 ans.

Parties prenantes : Deux entreprises canadiennes financées par le gouvernement canadien, une compagnie locale. Les équipements étaient achetés en Allemagne et au Royaume-Unis. L'interlocuteur échangeait au quotidien avec le personnel sur place pour la construction et les collaborateurs canadiens.

Le projet est considéré dans son ensemble comme un succès à 5 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui espère qu'il y aura d'autres projets comme celui-là, mais dit n'en avoir pas rencontré d'autres depuis qu'il est revenu au Canada.

Si le projet était à refaire, le gestionnaire pense qu'il n'appliquerait pas les normes actuelles en matière de télécommunication. La stratégie ne prenait pas en compte les télécommunications et le CP n'est pas sûr que l'évolution actuelle des télécommunications aurait aidé le projet.

P3 : PROJET DE CONSTRUCTION D'AUTOROUTE

Le projet de construction d'autoroute s'est déroulé dans une ville maghrébine. L'autoroute partait de l'Atlantique en passant par la capitale du pays jusqu'à sa capitale spirituelle. Le gestionnaire faisait de l'assistance à la gestion de projet. Il assistait une des organisations locales pour s'assurer qu'il y avait une bonne gestion, que le suivi était fait correctement et que les échéanciers étaient respectés.

Contexte : Il s'agit d'un pays relativement stable. Mais il y a, semble-t-il un peu de nervosité à cause de son voisin.

Finances : Il y avait plusieurs bailleurs, notamment la Banque Mondiale, la Banque du Koweït, l'Arabie Saoudite et l'ACDI. Le montant du budget était de 500 millions de dollars canadiens financé à 75% par les organisations internationales et 25% par le gouvernement local. L'ACDI a surtout financé les équipes de la firme du TM.

Durée : C'était un échéancier relativement court de 3 ans et demi à 4 ans.

Parties prenantes : «Une entreprise locale qui avait la responsabilité de mener à bien le projet, 4 ou 5 partenaires financiers, 5 grands entrepreneurs, des consultants en ingénierie locaux et des consultant canadiens dont notre interlocuteur qui assistaient à la gestion. Au quotidien il échangeait avec 5 ou 6 partenaires notamment le directeur du projet, le consultant en ingénierie et les entrepreneurs.

Le projet est considéré comme un succès à 3 sur une échelle de 1 à 5 mais le gestionnaire pense que dans son ensemble le projet a été mal planifié. Il y avait des problèmes de qualité des ressources humaines qui manquaient d'expérience et une sensation de favoritisme qui dérangeait.

Si le projet était à refaire le gestionnaire modifierait le choix des équipes et de la planification.

P4 : PROJET DE TRANSMISSION ÉLECTRIQUE

Le projet de transmission électrique consiste à installer une ligne de transmission électrique entre la capitale du pays et un village le long de la côte.

Contexte : Le projet se passe dans un pays que personne ne connaissait il y a cinq ans, qui était ignoré des bailleurs de fonds internationaux. Mais ils ont trouvé du pétrole et leur produit national brut est passé de \$50 à \$50 000. La situation économique s'améliore extrêmement rapidement. Toutes les infrastructures sont en construction. Mais il y a des problèmes comme dans tous les pays et leur principal problème est celui des ressources humaines. C'est un pays qui n'avait pas beaucoup d'infrastructures d'éducation. Ils n'ont donc pas les ressources humaines pour gérer cette croissance démesurée.

Finances : Le budget du projet est de sept millions d'euros. Le gouvernement local finance en grande partie le projet. L'ACDI participe aussi financièrement.

Durée : C'est un projet de 14 mois dont la fin est prévue pour février 2009. Il y a de nombreux problèmes et il sera difficile à terminer. Le projet a actuellement trois ou quatre mois de retard sur les travaux. Il y a des conflits entre les projets, parce que sur les quatre derniers villages à desservir, le gouvernement est en train de construire trois ponts avec des grues immenses qui aident à la construction des ponts. Le gestionnaire ne sait pas faire puisqu'ils ne peuvent pas mettre des tours électriques à côté de ces grues. Sa firme est à la recherche d'une solution temporaire pour mettre l'électricité dans ces villages, sachant que les ponts mettront environ trois à quatre ans pour être construits. Il y a un problème de branchement au réseau avec la protection de la ligne. Il y a d'autres problèmes techniques qui ne sont pas encore résolus et pour lesquels il va falloir trouver une solution.

Parties prenantes : Il y en a trois, la firme du gestionnaire qui contrôle les travaux, l'exécutant, l'entreprise de construction et un organisme de gestion de projets qui dépend directement de la présidence pour assurer le contrôle.

La responsabilité des travaux est attribuée au Ministère de l'énergie. Il y a donc deux bras différents du gouvernement et un intermédiaire entre la présidence et l'exécutant. Cette situation créait certains problèmes de communication au début mais le TM a réussi à faire participer les deux parties aux réunions de chantiers hebdomadaires, ce qui a amélioré la situation.

Le gestionnaire n'a pas de lien direct avec les clients au quotidien. Tout se fait avec le bureau local qui est là-bas. C'est le chef de mission qui gère les relations.

Le projet est considéré comme un succès à 4 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui pense que dans son ensemble c'est un très bon projet. À cause des besoins (d'électrification) du pays.

Si le projet était à refaire le gestionnaire tenterait d'améliorer la coordination. Elle s'est faite sur le tas d'après lui. Il modifierait la coordination inter-projets dans le pays d'exécution.

P5 : PROJET DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Le projet de sécurité alimentaire est un projet centralisé de femmes et de sécurité alimentaire au dans le pays dans lequel il se déroule. Il est issu de la crise alimentaire qu'il y a eu il y a 3 ou 4 ans. Les initiateurs du projet essayent de voir de quelle manière ils peuvent mieux gérer la période avant la soudure où il y a suffisamment de vivres alimentaires pour pouvoir faire des stocks pour ladite période de soudure. Il s'agit aussi de concevoir une banque sahéenne pour la période de soudure. La période de transition va de Janvier à Mai où les terres ne sont pas cultivables et où les denrées alimentaires ne sont pas suffisantes.

Contexte : C'est un pays qui au départ de la crise a nié son existence mais qui sous la pression de la communauté internationale a fini par l'avouer et laisser les organisations locales et internationales l'aider. Il y aura bientôt des élections présidentielles pour lesquelles le Chef de l'État essaye de modifier la constitution pour briguer un troisième mandat.

Finances : Le montant du financement est de 7 millions de dollars canadiens, financé essentiellement par l'ACDI à hauteur de 93% et de 7% par l'organisation de notre interlocuteur.

Durée : Le projet en est à la phase 2 qui va durer 3 ans. Le premier cycle du projet a duré 2 ans. La durée du projet est donc de 5 ans.

Parties prenantes : Les principales parties prenantes sont l'ACDI, le Gouvernement local, l'organisation du gestionnaire et les bénéficiaires.

Le projet est considéré comme un succès à 4 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui pense que dans son ensemble c'est un concept assez intéressant qui s'apprête à être dupliqué dans un autre pays qui a un problème de crise alimentaire similaire. Si le projet était à refaire le gestionnaire demanderait beaucoup plus de fond pour la relance agricole. Il augmenterait les fonds attribués aux associations.

P6 : PROJET DE LUTTE CONTRE LES ARMES LÉGÈRES

Le projet de lutte contre les armes légères est un projet de lutte contre la prolifération des armes légères de petit calibre. C'est un projet de promotion de la sécurité et de la paix pour le développement dans quatre pays frontaliers de l'Afrique de l'Ouest. C'est un projet lié à la gouvernance qui a pour but de permettre aux populations bénéficiaires de s'adonner à des activités de développement dans un environnement de paix.

Contexte : La zone dans laquelle se déroule le projet est caractérisée par une certaine instabilité sauf pour l'un des pays où il n'y a pas de conflit ouvert. Dans le pays où est basé le projet il y a un mouvement de rebellions depuis 1982. Dans le troisième pays qui est un pays assez instable, le président et le chef d'État-Major ont été récemment assassinés. Le 4^{ème} pays est sous un régime militaire à la suite d'un coup d'État.

Finances : Le montant est d'environ 2.5 millions CAD. Le principal bailleur de fond est l'ACDI à hauteur de 2 millions et l'organisation de l'interlocuteur pour environ 500 000 CAD.

Durée : Le projet est dans une phase de clôture. La durée initiale du projet est de deux ans mais il est dans sa 4^{ème} année.

Parties prenantes : L'ACDI, un consortium constitué de l'organisation du gestionnaire et d'Oxfam Great Britain (Oxfam GB), des commissions nationales dans chacun des pays participants, les sociétés civiles et des comités locaux dans chaque pays.

Le projet est considéré comme un succès à 3 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui en est satisfait parce qu'ils sont en train de livrer les résultats attendus et parce qu'il y a déjà des résultats tangibles comme la collaboration entre les forces armées et les populations locales qui auparavant se méfiaient d'elles mutuellement.

Si le projet était à refaire le gestionnaire modifierait la procédure de la collecte et de la distribution d'armes parce qu'il s'agit d'un programme de paix et de sécurité mais les populations ne se font pas confiance pour se désarmer. Parfois ils sont armés pour se défendre et pas pour participer à un conflit. Le gestionnaire préconiserait qu'ils aillent prendre des permis d'armes pour pouvoir répertorier les armes en circulation et connaître les détenteurs au lieu de demander aux gens d'aller rendre leurs armes alors que dans les pays comme celui où est basé le projet ce n'est pas forcément ce qu'il y a à faire.

P7 : PROJET D'ACCÈS AU RIZ

C'est un programme d'accès du riz local, cultivé dans la vallée du pays ciblé, au marché national. L'objectif est d'atteindre l'autosuffisance alimentaire de la population locale.

Contexte : Le pays traverse au moment de l'entretien une situation de crise par rapport à la denrée du riz. Les terres qui étaient réservées au riz diminuent à cause du bio carburant et de l'urbanisation. Le pays est le 2^{ème} ou le 3^{ème} importateur mondial de riz. Paradoxalement toutes les dispositions climatiques sont favorables à sa culture notamment dans la vallée locale. Le pays n'est donc pas obligé de dépenser 130 milliards par an pour s'en procurer.

Finances : Le budget est d'environ 500 millions de Franc de la Communauté Financière Africaine (FCFA) pour 3ans. L'organisation de l'interviewé finance quasi intégralement le projet.

Durée : Le projet en est à la troisième année et à partir de fin 2010 une évaluation sera faite. Le projet tire vers la fin. La durée prévue est de 3 ans avec une année zéro.

Parties prenantes : Oxfam GB, le Programme d'appui aux initiatives locales, les collectivités locales et l'État du pays. En tant que gestionnaire du projet il échange avec tout le monde selon ses démarches et celle de son organisation.

Le projet est considéré comme un succès à 4 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui pense que dans son ensemble c'est un projet très intéressant parce qu'il a des défis sur le plan national et régional.

Pour le gestionnaire le riz a trois problèmes, la production, la transformation et la commercialisation. Et si le projet était à refaire il modifierait la commercialisation parce que les problèmes de production et la transformation sont plus ou moins déjà réglés. Il trouverait donc d'autres partenaires qui travailleraient en aval pour que son organisation travaille en amont sur cet aspect.

P8 : PROJET DE CHANGEMENT CLIMATIQUE (P8)

Le projet de changement climatique est un projet qui est inter-relié à 2 autres. Tous les projets sont concentrés sur la lutte contre la désertification et le changement climatique. Nous avons parlé du projet sur la 2^{ème} communication nationale sur les changements climatiques. C'est un projet qui vise à évaluer l'évolution des questions de changements climatiques dans le pays où il se déroule. C'est un projet d'étude qui prend en compte l'évaluation de la situation et l'évaluation des actions menées pour atténuer les effets de la situation des changements climatiques dans ce pays. Le troisième aspect de ce projet est l'évaluation des impacts des changements climatiques sur la vie des communautés ainsi que la sécurité alimentaire. C'est un projet qui est concentré sur deux départements au Nord du pays, qui sont la zone d'intervention privilégiée du PNUD.

Contexte : Sur le plan social il y a la dégradation de l'environnement social. Le facteur prépondérant de cette dégradation est la pauvreté. La TM pense que si la personne humaine n'a pas l'équilibre qu'il faut, le déséquilibre psychique et sanitaire va influencer toutes les activités que cette personne mène.

Sur le plan politique elle pense que la situation est instable. Il y a par exemple des grèves qui ont repris et des difficultés à rendre opérationnel les politiques stratégiques malgré les volontés et les efforts qui sont déployés.

Finances : Le budget est de 80 000 dollars américains pour l'année 2009 et près de 100 000 dollars sur les 4 ans du projet. C'est un projet financé par le Fonds Pour l'Environnement Mondiale (FENU), le PNUD et une contribution gouvernementale.

Durée : Le projet est dans sa deuxième année, plus précisément dans la phase active. C'est un projet de 4 ans allant de 2008 à 2009.

Parties prenantes : Il y a les communautés bénéficiaires, le gouvernement local, des partenaires techniques et financiers comme le FENU et le PNUD.

Le directeur d'exécution est le Ministère de l'Environnement et de la protection de la nature. Le projet est domicilié à la direction générale de l'environnement. Le gestionnaire est en communication continue avec le Ministère, le FENU et l'équipe de projet.

Le projet est considéré comme un succès à 3 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui pense que dans son ensemble c'est un projet qui est limité seulement à évaluer la situation et à en publier les données. Il s'agit donc d'un projet d'alerte. Et il pense qu'il ne faut pas rester juste en phase d'alerte.

Si le projet était à refaire le gestionnaire pense qu'il ne faudrait pas se contenter d'évaluer ce qu'il y a à faire et ce qui est fait. Il faut faire aussi des propositions et trouver le moyen d'opérationnaliser les propositions qui sont faites. Il fera en sorte que chaque étude débouche sur l'élaboration d'un plan d'action.

P9 : PROJET DE RÉFORMES ADMINISTRATIVES (P9)

Il s'agit d'un projet de réforme administrative et institutionnelle. Il a rapport au secteur de la gouvernance démocratique. Les focus sont les administrations publiques et les institutions du pays dans lequel il se déroule.

Contexte : Le contexte socio-politique est caractérisé par la mauvaise gouvernance. D'après le gestionnaire il est vrai que le pays est cité parmi les pays démocratiques, mais cette démocratie n'est que politique. On fait des élections, on renouvelle les institutions mais le décollage économique n'est pas encore rassurant parce que les institutions de l'administration connaissent un disfonctionnement criard. Il faut donc remettre l'administration au goût du travail. Le but du projet est donc de mettre en place une administration de développement et non une administration policière.

Finances : L'organisation de notre gestionnaire travaille par tranche de travail annuel. En 2009 ils ont eu un budget d'environ 500.000 \$ et le budget annuel change tous les ans. En 2008 ils ont dépensé autour de 250.000\$.

Durée : Le projet est en cours d'exécution. Le projet a commencé depuis 2007. L'organisation du gestionnaire travaille actuellement dans un cycle de 2009 à 2013.

Parties prenantes : Le premier partenaire est le gouvernement local qui a délégué la gestion de ce projet au Ministère de la gestion administrative et institutionnelle. Les autres parties prenantes le PNUD, les autres ministères du pays (qui bénéficient aussi les fruits de la réforme), les institutions comme la Cour Suprême, la Cour Institutionnelle, l'Assemblée Nationale et le reste de l'administration et des institutions publiques. Il y a aussi l'ACDI, l'État Suisse, l'État Belge et les Pays-Bas. Le gestionnaire n'a pas d'échange quotidien mais des rencontres mensuelles avec tous les partenaires.

Le projet est considéré comme un succès à 3,5 sur une échelle de 1 à 5 par le répondant qui pense que dans son ensemble c'est un bon projet qui réforme l'administration, essaye de mettre les fonctionnaires au travail et tente d'éviter la corruption. C'est un projet qui se rapporte à la citoyenneté. Il pense que c'est un projet qui vaut la peine d'être réalisé et soutenu. S'il avait de l'argent à investir dans un seul projet, il ferait une réforme qui impliquerait la lutte contre la pauvreté, la protection des droits de l'homme, la protection des enfants.

Pour le gestionnaire si le projet était à refaire il n'y a pas grand-chose qu'il pourrait changer, parce que c'est un projet qui est complètement contrôlé par l'administration publique. Il ne peut pas être efficace tant qu'il y aura le régionalisme, la corruption, le vol, l'absentéisme, la paresse. Mais nous sommes là en tant que conseiller dans une relation Organisation-Pays. Ce n'est pas un projet qui peut respecter les normes et les standards de performances du secteur privé.

P10 : PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE

Le projet relatif à l'Assemblée Nationale est le Projet d'appui au renforcement et à la modernisation de l'Assemblée Nationale du pays.

Contexte : Depuis 2006 et l'élection du nouveau Président il y a un désir d'une nouvelle impulsion, une nouvelle gestion, l'instauration d'un régime basé sur la concertation avec une charte bannissant la corruption, l'impunité, prônant la bonne gouvernance, l'équité, la justice. Des efforts ont été faits mais à partir de 2007 il y a eu quelques difficultés comme des problèmes électoraux, une tendance au bâillonnement de la presse publique. Il faut ajouter à cette situation la crise économique mondiale en cours qui impose un certain nombre de contraintes financières au pays. Enfin, la mouvance et l'opposition refusent de se donner la main au lieu de travailler à l'instauration d'un dialogue permanent.

Finances : Le montant du financement est de 400.000 \$ pour le PNUD et 50.000.000 CFA pour l'Assemblée Nationale et 200.000\$ pour la Belgique.

Durée : Le projet est en cours d'exécution. Le projet finit en 2013.

Parties prenantes : L'Assemblée Nationale, le PNUD, la société civile et le gouvernement local.

Le projet est considéré comme un succès à 3 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui pense que dans son ensemble c'est un bon projet et comme son nom l'indique, il aura contribué à terme, à renforcer et à moderniser les capacités de l'Assemblée Nationale.

Si le projet était à refaire le gestionnaire modifierait le renforcement des capacités. Il pourrait orienter autrement la manière dont elle est faite actuellement. Il tiendra compte d'un certains nombres d'exigences et de contraintes politiques parce que certains paramètres n'ont pas été pris en compte dans la conception du projet.

P11 : PROJET ENVIRONNEMENTAL ET DE SANTÉ

C'est un projet d'appui à deux municipalités du pays pour organiser des filières de gestion de déchets ménagers. Ce projet comporte l'enlèvement des déchets mais aussi la valorisation de certains déchets.

Contexte : Pour notre interlocuteur, c'est un pays où tout se passe bien sur les plans de l'exécution et de la stabilité. Les conditions sont donc très favorables à l'exécution du projet.

Finances : Le projet a commencé en 2001 et le budget annuel du projet tourne autour de 1 000 000\$ CAD. Le bailleur de fond unique est l'ACDI. Mais dans l'exécution du projet, il est demandé à l'organisation du gestionnaire de participer financièrement à l'exécution du projet autour de 10%. Les bénéficiaires doivent également participer financièrement à l'acquisition du matériel dans certaines composantes du projet.

Durée : Le projet est dans la troisième phase. Il a commencé en 2001. Il est dans sa phase finale qui est un processus de désengagement. Au lieu de partir brutalement, l'ACDI a voulu faire un projet qui permette aux bénéficiaires d'avoir le temps de s'approprier toutes les actions qui ont été faites dans le projet. Cette dernière phase de désengagement est d'une durée de 1an et demie. Le projet est d'une durée de 10ans.

Parties prenantes : Les grands bénéficiaires sont les 2 municipalités concernées. Une gestion partagée et participative a été développée avec une partie de la société civile en particulier les ONG qui assurent le porte à porte pour ramasser les déchets. Il y a aussi une composante de gestion de déchets biomédicaux. Dans ce cadre un travail est fait avec le Ministère de la Santé. Il y a aussi des filières de valorisation de la matière organique et dans ce cadre un travail est fait avec des coopératives de maraichers qui fabriquent le compost. Il faut citer aussi un circuit de femmes qui se charge de la récupération de toutes les matières non-organiques comme les bouteilles. Chaque équipe de l'organisation de l'interlocuteur travaille au quotidien avec tous les partenaires et les bénéficiaires.

Le projet est considéré comme un succès à 5 sur une échelle de 1 à 5 par le gestionnaire qui pense que dans son ensemble c'est un projet qui a énormément de potentialités. Toutes les villes en Afrique de l'Ouest ont presque le même problème. Le projet aide les villes à trouver des solutions adaptées. C'est une expertise qui devrait être dupliquée. C'est de la gestion participative. C'est aussi un projet porteur pour son organisation qui devrait être refait dans les villes de Niamey et de Lomé.

Si le projet était à refaire le gestionnaire, travaillant à la conception et à la réalisation des activités, ne reprogrammerais pas forcément certaines activités qui n'ont pas été réalisées parce que les conditions n'étaient pas réunies.

P12 : PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

Le programme de lutte contre la pauvreté a deux dimensions, une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. La dimension stratégique consiste à des appuis conseils du PNUD au gouvernement pour l'amélioration des performances stratégiques. Dans ce cadre le PNUD a aidé le gouvernement à évaluer le cout de la mise en œuvre des OMD. Cette évaluation a permis au gouvernement d'élaborer une stratégie et une campagne de mobilisation des ressources.

Pour la seconde dimension, étant donné les faiblesses de capacités du pays à consommer les ressources publiques, les ressources d'aide publique. Les fonds réservés aux investissements n'ont été consommés qu'à 63%. Il y a donc des gaps, des ressources oisives. Cela est dû à un manque de capacités à planifier, budgétiser, mettre en œuvre, à suivre et à mettre en œuvre les projets et programmes de développement. Pour combler de déficit, le PNUD a aidé le pays à mettre en place un programme de développement des capacités.

Dans le même esprit nous un projet nommé OMD DSRP. C'est un projet qui permet de renforcer les capacités dans la mise en œuvre et dans la réalisation des OMD, à faire connaître les OMD et à tenir compte des OMD dans les politiques de développement du pays.

Contexte : Sur le plan politique nous avons une stabilité relative. La démocratie est participative avec un multipartisme intégral. Les institutions de la République fonctionnent avec une certaine jalousie de leurs prérogatives. Les partis en raison de ce multipartisme ont bénéficié d'une loi sur l'opposition. C'est un régime présidentiel où le pouvoir exécutif est un pouvoir exécutif très fort. L'Assemblée Nationale vote les lois assure la représentation nationale et contrôle l'action gouvernementale. Nous avons une institution constitutionnelle. La justice est parfaitement indépendante mais décrié. Il nécessite des réformes en profondeur malgré les investissements dans ce secteur de la communauté internationale notamment de l'Union Européenne et de la Belgique. Il y a aussi un développement à outrance de la corruption.

Les performances économiques sont encourageantes même si le pays n'a pas pu atteindre les 6% de croissance espérée à cause de la crise financière mondiale qui s'est muée par la suite en crise économique et alimentaire.

Finances : Les ressources que le PNUD met à la disposition du développement tournent autour de 5 ou 6 millions de dollars. La pauvreté prend la plus grosse partie soit environ 2 à 2,5 millions de dollars par an.

Durée : Nous avons finis un cycle de programmes et nous sommes en début d'un nouveau cycle 2009-2013. Mais certain nombre de projets ont migré de l'ancien cycle au nouveau cycle. Les cycles de programmes durent généralement 4 ans.

Parties prenantes : le PNUD, le Gouvernement du Bénin notamment le Ministère du développement, celui de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, celui de la Famille, celui de l'eau, et les bénéficiaires des projets.

Il n'échange pas personnellement avec ces parties prenantes. Ce sont les chargés de programmes qui le font. Mais il arrive qu'il participe à un certain nombre de discussions ou s'il y a des difficultés qui nécessitent qu'on aille explorer et chercher des solutions avant que le top management n'intervienne.

Il essaye aussi de maintenir des rapports privilégiés avec les parties prenantes.

Le projet est considéré comme un succès à 4 sur une échelle de 1 à 5. C'est un programme qui est bien réfléchi et bien élaboré et dont les objectifs sont bien identifiés. Les demandes additionnelles du gouvernement perturbent le programme en raison de leur surcharge et forcent les teams leader à s'impliquer plus dans l'opérationnel que dans le stratégique.

Si le projet était à refaire il demanderait de réduire les interventions opérationnelles et de se consacrer sur les opérations stratégiques.

APPENDICE F

PRÉSENTATION POWERPOINT DE LA SOUTENANCE



Sommaire

1. Contexte
2. But
3. Guide conceptuel
4. Revue littérature
5. Questions de recherche
6. Méthodologie
7. Résultats
8. Discussions
9. Limites et leçons apprises
10. Contributions pratiques
11. Avenue de recherche

1. Contexte

- L'étude s'appuie sur les travaux des :
 - Professeurs Diallo et Thuillier (Projets de développement international): Les critères de succès
 - Professeur Lehmann (Communication et Management de projets): 3 formes de communication

3

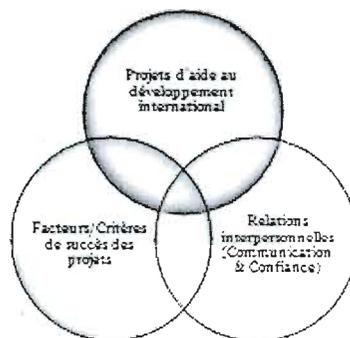
2. But de cette recherche exploratoire

- D'une part caractériser la qualité de la relation entre les chefs de projets et les coordonnateurs nationaux dans le cadre des projets de développement international, notamment la qualité de la communication ainsi que le niveau de confiance;
- D'autre part, identifier le lien entre la qualité de la relation et le plus ou moins niveau de succès d'un projet de développement international.

4

3. Guide conceptuel

- Ce travail de recherche est à la croisée de ces 3 champs:



5

4. Revue littérature (PAD)

- «L'aide au développement est un apport de ressources supplémentaires qui permet de faire face aux besoins d'investissement nécessaires, pour permettre aux pays pauvres de combler leur retard technique et de suppléer l'épargne nationale insuffisante des pays pauvres.» (Ika, 2005).
- L'aide internationale est livrée généralement sous forme de projets (Boutinet, 2005; Cusworth et Franks, 1993; et Rondinelli, 1983)

6

4. Revue littérature (PAD)

- Aide bilatérale: provient d'un pays (ACDI...)
- Aide multilatérale: provient d'un regroupement de pays (PNUD, BM...)

7

4. Revue littérature (PAD)



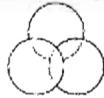
8



4. Revue littérature (communication)

- Différents modèles de communication: la communication de masse (Shannon et Weaver, Wiener, Lasswell, la communication interpersonnelle (Bateson, Waltzwick,...)
- La communication en gestion de projet regroupe trois principaux courants: communication formelle (Kerzner, Courtot, Campbell, PMBoK,...), la communication informelle (Hazerbroucq et Badot, Gautier, Midler, ...) et la communication psychologique (Pinto, Lewis, Sotiaux, et...)

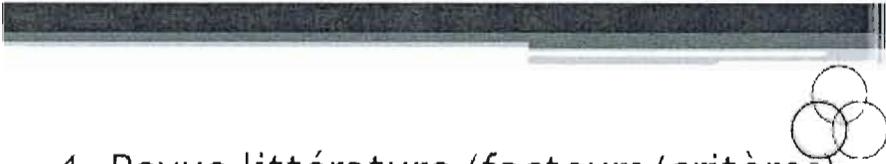
9



4. Revue littérature (confiance)

- absence consensus définition concept de confiance (Hosmer, 1995; Lepers, 2003; Lewicki et Bunker, 1996; Mangematin et Thuderoz, 2004; Nooteboom, 2003; Pruvost, 2001; Ring et Van de Ven, 1994)
- Néanmoins pour Gray et Larson (2007), la confiance est le lubrifiant grâce auquel les interactions entre les individus sont faciles et efficaces.

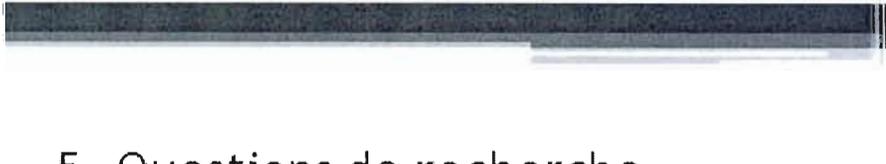
10



4. Revue littérature (facteurs/critères)

- Les facteurs de succès sont les éléments qui contribuent chacun à leur manière et selon leur importance, à la réussite d'un projet.
- Par contre les critères de succès sont les éléments nécessaires (voire indispensables) sur lesquels nous nous basons afin de pouvoir juger du succès ou de l'échec d'un projet.
- Diallo et Thuillier citent 3 critères de succès: «gestion», «visibilité» et «impact» (2004)

11



5. Questions de recherche

- **Question principale:** Quel sont les liens entre la qualité de la relation entre le coordonnateur national du projet de développement international et le chef de projet de l'agence d'exécution ou de l'entreprise sous-traitante sur le succès du projet?
- Plus spécifiquement nous nous interrogeons sur :
 - Ce qui caractérise la qualité de la relation entre le coordonnateur national et le chef de projet;
 - L'influence de la qualité de la communication et du niveau de confiance dans la relation entre le coordonnateur national et le chef de projet sur le succès du projet.

12

6. Méthodologie

- Paradigme: interprétatif
- Approche: qualitative
- Outil de recueil: entretiens semi-dirigé d'environ 1h
- Outil de traitement: Analyse (manuelle) de discours
- Échantillon: 13 praticiens dont 4 CN et 9 CP (Montréal, Dakar, Cotonou)

13

7. Résultats (qualité communication)

- Les trois supports qui contribuent le plus à faire avancer leur projet sont les rencontres, internet et les rapports d'avancement et de suivi. Tous nos résultats sont cités par ordre d'importance
- Les CN/CP rencontrent 4 principaux problèmes de communication: les problèmes de télécommunication, de distance, de langue et d'adaptation culturelle.
- La communication informelle (rencontres privées et/ou non-officielles) est un facteur catalyseur pour le déroulement de tout projet de développement international. (capitale en Afrique où culturellement parlant les rapports humains ont primeur sur les relations organisationnelles/institutionnelles.)

14

7. Résultats (qualité communication)

- La qualité se caractérise par une fluidité des échanges entre les acteurs du projet
- La qualité de la communication, moins bonne au début du projet, s'améliore avec le temps au point où la plupart des chargés de projet la jugent excellente même si tout n'y est pas parfait.
- Une communication de qualité est fondamentale.

15

7. Résultats (niveau de confiance)

- En moyenne le niveau de confiance entre le CP et le CN est élevé (4/5).
- Il y a un lien entre la fonction occupée par le chef de projet de l'entreprise sous-traitante ou le coordonnateur national et le niveau de confiance
- Le niveau de confiance varie selon le genre du gestionnaire.
- Le niveau de confiance des chefs de projet et des coordonnateurs nationaux est plus faible dans les projets financés par la BM et le PNUD que dans les projets financés par l'ACDI.

16

7. Résultats (niveau de confiance)

- La connaissance de l'homologue et de son mode de travail (le délai et la rapidité des réponses aux questions de l'interlocuteur, la fiabilité de ces réponses, de bons outils de gestion, une attitude positive, une bonne écoute, la patience et de la pro-activité, ainsi que l'esprit de collégialité au cours des discussions pour régler les problèmes, le respect des procédures et des échéances de travail) influencent le niveau de confiance.
- La confiance est plus élevée durant le projet lorsqu'elle est accordée à l'homologue au cours des 6 premiers mois.

17

7. Résultats (Succès)

- Généralement lorsque la qualité de la communication entre le CN et le CP est bonne le projet a tendance à avoir un niveau de succès élevé.
- Mais le niveau de succès élevé du projet n'est pas toujours lié à la qualité de la communication entre le CN et le CP.
- Une bonne qualité de communication n'entraîne pas non plus systématiquement un niveau élevé de succès du projet.
- La qualité de la communication entre les deux parties prenantes peut donc être bonne sans pour alors que le projet est considéré comme un projet à succès.
- Malgré un niveau de confiance élevé entre le CP et le CN, un projet n'est pas toujours jugé comme étant un projet avec un niveau de succès élevé.

18

7. Autres résultats

- Les CN parlent plus de la gestion que du suivi de leur projet car ils semblent manquer d'outils d'impact et d'évaluation
- Sentiment mitigé par rapport à l'utilisation du PMBoK

8. Discussions

- Cette recherche confirme l'importance de la communication et de la confiance entre les acteurs clefs sur le succès des projets de développement international, ce qui est conforme à la littérature classique en gestion de projet.
- Tendance recherches facteurs/critères succès projets depuis quelques années (Thuillier et Diallo, 2002, 2004; Bouchard, 2008...)
- Pas de standard possible en gestion de projets (Dvir, Raz et Shenhar (2003))
- pas de succès absolu, mais que des succès perçus Baker et al. (1988)

9. Limites et leçons apprises

- Nos résultats sont non généralisables (d'approches méthodologiques, de taille d'échantillon, et des questions de représentativité)
- Nos Échantillon sont déséquilibrés, à cause difficultés dans la collecte des données (le 2/3 a été obtenu à Cotonou et Dakar)
- Insuffisances dans le guide d'entretien au cours de la phase de traitements des données.

21

10. Contributions patriques

- nous suggérons que les projets puissent bénéficier d'une période de « rodage » (année zéro) au cours de laquelle tous les problèmes sont identifiés.
- Nous suggérons aux bailleurs de fonds d'avoir plus de souplesse dans les jalons intermédiaires au cours du projet et d'intégrer les populations au démarrage du projet
- Il faut mettre en amont des projets l'accent sur les relations interpersonnelles pour qu'il y ait un climat de confiance entre le coordonnateur national et le chef de projets.
- Pour une meilleure efficacité des projets, il faudrait que les bailleurs de fonds réduisent leurs portefeuilles ou qu'ils ne l'élargissent pas à de nouveaux projets alors que le portefeuille est en cours d'exécution.

22

11. Avenue de recherches

- La même étude appliquée à des acteurs fonctionnels des PAD
- Une étude sur le lien entre les relations interpersonnelles et les outils de travail
- Une étude sur les outils de communications les plus utiles aux PAD
- Une étude spécifique sur les déterminants de la confiance dans les PAD
- Une étude comparant la confiance ou la communication entre acteurs des PAD provenant d'une même culture et celle entre acteurs de PAD de deux cultures différentes

23

Merci!

- Nous vous remercions de votre attention

24

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Amado, Gilles, et André Guittet. 1991. *Dynamique des communications dans les groupes*, Armand Colin: p.
- Anderson, Erin, et Barton Weitz. 1989. «Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads». *Marketing Sciences*, p. 310-323.
- Anderson, James C., et James A. Narus. 1990. «A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships». *Journal of Marketing*, p. 42-58.
- Argyris, Chris. 1994. *Organizational Learning*. London Blackwell p.
- Arino, A., J. Torre (de la) et P.S. Ring. Fall 2001. «Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances». *California Management Review*, vol. 44, no 1, p. 109-131.
- Arrow, Kenneth. 1974. *The Limits of Organization*. New-York - Londres: Nortons p.
- Axelrod, Robert. 1992. *Donnant donnant; Théorie du comportement coopératif*. Paris: Odile Jacob p.
- Baccarini, David. 1999. «The logical method framework for defining project success ». *Project Management Journal*, vol. 30, no 4, p. 25-32.
- Baier, Annette. 1986. «Trust and antitrust». *Ethics*, vol. 96, p. 231-260.
- Baker, B. N., D.C. Murphy et D. Fisher. 1988. «Factors affecting project success». *Project Management Handbook*.
- Bardin, Laurence. 2005 (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF p.
- Barney, JB, et MH Hansen. 1994. «Trustworthiness as a source of competitive advantage». *Strategic management journal*, vol. 15, no S1, p. 175-190.
- Bateson, Gregory. 1977 (1972). «Vers une écologie de l'esprit, vol. 1-2». Paris, *Éditions du Seuil*.
- Beer, Stafford. 1972. *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization*: Allen Lane the Penguin Press, London p.

Bellemare, Guy, et Louise Briand. 1999. «Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité». C. Thuderoz, V. Mangematin, D. Harrisson, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, p. 175-208.

Berkun, S, et D Priou. 2006. «L'art du management de projet». *Theory in practice*.

Bidault, F, et JC Jarillo. 1995. «La confiance dans les transactions économiques». *Confiance, entreprise et société*, p. 109-123.

Blanchet, A, A Gotman et F Singly. 1992. *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*: Nathan, Paris p.

Bouchard, M. 2008. «Les facteurs de risque des projets de développement international: une analyse empirique de la perception des coordonnateurs».

Bougnoux, D. 1995. *La communication contre l'information*: Hachette, [Paris] p.

Boutinet, JP. 2005. «Anthropologie du projet (Coll. Quadrige)».

Bradach, JL, et RG Eccles. 1989. «Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms». *Annual review of sociology*, vol. 15, p. 97-118.

Breton, A, et R Wintrobe. 1982. *The logic of bureaucratic conduct: An economic analysis of competition, exchange, and efficiency in private and public organizations*: Cambridge University Press p.

Brousseau, E, P Geoffron et O Weinstein. 1997. «Confiance, connaissances et relations inter-firmes». *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris, p. 402-433.

Buhler, M. 1974. «Schémas d'études et modèles de communication». *Communication et langages*, vol. 24, no 1, p. 31-43.

Burt, RS, et M Knez. 1996. «Trust and third-party gossip». *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, vol. 68, p. 89.

Cabin, Dortier et al. 1998. *La communication: État des lieux*: Sciences Humaines Éditions p.

Capsul, JY. 1992. «Les communications dans les organisations». *Les Cahiers français*, vol. 258.

Chartier, MR. 1981. «Clarity of expression in interpersonal communication». *Journal of Nursing Administration*, vol. 11, no 7, p. 42.

Cloutier, J. 1973. «La communication audio-scripto-visuelle». *Communication et langages*, vol. 19, no 1, p. 75-92.

Cusworth, John, et T Franks. 1993. «Managing projects in developing countries». *Longman Scientific and Technical*, p. 236.

Dachler, HP. 1997. «Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense?». *Organization Studies*, vol. 18, no 4, p. 709-724.

Dasgupta, P. 2000. «Trust as a Commodity». *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford*, p. 49-72.

de La Ville, VI. 2000. ««La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode?». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, no 3, p. 73-99.

Denzin, NK, et YS Lincoln. 2003. *Collecting and interpreting qualitative materials*: Sage Publications, Inc p.

Deutsch, M. 1958. «Trust and suspicion». *Journal of conflict resolution*, vol. 2, no 4, p. 265-279.

Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2002. «Importance de la confiance et de la communication dans le succès des projets d'aide internationale: une perspective africaine». *Département de Management et Technologie de l'École des Sciences de la gestion de l'Université du Québec À Montréal*.

Diallo, Amadou, et Denis Thuillier. 2005. «Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique». *Département de Management et Technologie de l'École des Sciences de la gestion de l'Université du Québec À Montréal*.

Dortier, Jean-Francois. 1997. «La révolution cognitive». *Sciences humaines*, vol. hors-série 20.

Dvir, D, T Raz et AJ Shenhar. 2003. «An empirical analysis of the relationship between project planning and project success». *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 2, p. 89-95.

Dyer, JH. 1997. «Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value». *Strategic management journal*, vol. 18, no 7, p. 535-556.

- Forrester, JW, et J Wright. 1961. *Industrial dynamics*: MIT press Cambridge, MA p.
- Freeman, RE, et DL Reed. 1983. «Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance». *California Management Review*, vol. 25, no 3, p. 88-106.
- Giordano, Y. 2003. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*: EMS management & société p.
- Giroux, N. 1993. *Changement stratégique dans une institution: Le cas Visa Desjardins*: G. Morin p.
- Granovetter, M. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American journal of sociology*, vol. 91, no 3, p. 481-510.
- Gray, CF, et EW Larson. 2007. *Management de projet. Théorie, technique et pratique*, Chenelière McGraw-Hills. Montréal: p.
- Groleau, Carole. 1995. «An examination of the computerized information flow contributing to the mobility of tasks in three newly computerized firms». Montréal, Concordia University.
- Guba, EG (1990). *The Alternative Paradigm Dialog. The Paradigm Dialog*. EG Guba, Newbury Park, Sage Publications
- Habermas, J. 1987. «Théorie de l'agir communicationnel T. 1-Rationalité de l'agir et rationalisation de la société; T. 2-Pour une critique de la raison fonctionnaliste». *Ed. Fayard, Paris (France)*.
- Hardy, C, N Phillips et T Lawrence (1995). *Overcoming illusions of trust: towards a communicative theory of trust and power*, McGill University Research Working Paper
- Hlady-Rispal, M. 2000. ««L'étude de cas: une stratégie de recherche en gestion»». *Revue française de gestion*, vol. 127, p. 61-70.
- Hosmer, LT. 1995. «Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics». *Academy of Management review*, vol. 20, no 2, p. 379-403.
- Hovy, E. September 2001. *The Future of Summarization, Workshop on Text Summarization*. New Orleans, Louisiana USA: p.
- Ika, LA. 2005. «La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective». *Perspective Afrique*, vol. 1, no 2, p. 128-153.

- Jakobson, R. 1981. «Essais de linguistique générale, éd. de Minuit». *Langage enfantin et aphasie*.
- Jeffries, FL, et R Reed. 2000. «Trust and adaptation in relational contracting». *Academy of Management review*, vol. 25, no 4, p. 873-882.
- Kaufmann, JC. 2007. «L'enquête et ses méthodes: l'entretien compréhensif». Paris: Nathan Université.
- Koenig, C, C Thuderoz, V Mangematin et D Harrison. 1999. «Confiance et contrat dans les alliances interentreprises». *La confiance: approches économiques et sociologiques, coordonné par C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrison, G. Morin*.
- Koenig, C., et G. Van Wijk. «Interfirm cooperation: the role of trust».
- Kreps, D, et C Culture. «Economic Theory."». *Perspectives on Positive Political Economy (Cambridge: Cambridge University Press, 1990) pp.*
- Kvale, S. «Interviews. An introduction to qualitative research interviewing. 1996». *Detroit, MI: Sage Publications*.
- Langevin, P. 2002. ««Efficacité et contrôle des équipes virtuelles: une revue»». *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 8, no 2, p. 87-107.
- Lasswell, HD. 1948. «The structure and function of communication in society». *The communication of ideas*, p. 37-51.
- Lazar, J. «Sociologie de la Communication de masse, 1991». Paris, Armand Colin.
- Lazar, J, et S Moscovici. 1998. «L'opinion publique». *Revue Européenne des Sciences Sociales*, vol. 36, p. 171-184.
- Lehmann, Valerie. 2009.
- Lehmann, V. 2010. «Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers». *International Journal of Project Management*, vol. 28, no 4, p. 328-338.
- Lepers, X. 2003. «La relation d'échange fournisseur-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation». *Revue française de gestion*, vol. 29, no 143, p. 81-94.
- Levitt, RE, J Thomsen, TR Christiansen, JC Kunz, Y Jin et C Nass. 1999. «Simulating project work processes and organizations: Toward a micro-contingency theory of organizational design». *Management Science*, p. 1479-1495.

Lewicki, R, et BB Bunker. 1996. «Developing and maintaining trust in work relationships». *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, p. 114.

Lim, CS, et MZ Mohamed. 1999. «Criteria of project success: an exploratory re-examination». *International Journal of Project Management*, vol. 17, no 4, p. 243-248.

Livret, P., et Benedicte Reynaud. 1995. *La confiance indécidable et ses versions en économie*, . Coll. «Confiance, apprentissage et anticipation économique». Compiègne: p.

M'Bengue, A., I. Vandangeon-Derumez et A. Grimand. 2000. «Postures paradigmes et outils de recherche en management stratégique». In *Actes de la journée Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion* (17 novembre 2000).

Madrolle, R., Y. Benabdallaoui et A. Boukobza : (2007). Le cycle de projet PNUD dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, Ministère des Affaires Étrangères et de la coopération multilatérale du Maroc et Programme des Nations Unies pour le Développement

Mangematin, V. 1999. ««La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production» in Thuderoz». C., Mangematin V., Harisson D.(dir.)(1999), *La confiance: approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin, Paris/Boucherville.

Mangematin, V, C Thuderoz et L Karpik. 2003. *Des mondes de confiance: un concept à l'épreuve de la réalité sociale*: CNRS, Paris p.

Marshall, C, et GB Rossman. 2010. *Designing qualitative research*: Sage Publications, Inc p.

McAllister, DJ. 1995. «Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations». *Academy of management journal*, p. 24-59.

Meyer, B. 1998. «Les pratiques de la communication. De l'enseignement supérieur à la vie professionnelle». *Paris: A Colin*.

Michel, S., N. Aubert, J.P.Guere, J. Jabes et H Laroche. 1991. *La communication interpersonnelle*. Coll. «Le Management, aspects humains et organisationnels»: Puf p.

Mintzberg, Henry. 1984. «Filemanager au quotidien: les dix rôles du cadre». *Éditions d'organisation, Paris*.

- Morgan, RM, et SD Hunt. 1994. «The commitment-trust theory of relationship marketing». *the journal of marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-38.
- Mothe, C., et M. Ingham. 2000. «La confiance au sein de coopération inter-firmes : une étude de cas». *AIMS*.
- Mucchielli, A, JA Corbalan et V Ferrandez. 1998. «Théorie des processus de la communication». *Paris, Armand Colin*.
- Neuville, JP. 1997. «La stratégie de la confiance: Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur= A strategy of trust: The industrial partnership as observed from the supplier's view point». *Sociologie du travail*, vol. 39, no 3, p. 297-319.
- Noël, G. 1996. *Le développement international et la gestion de projet*: Presses de l'Université du Québec p.
- Nooteboom, B. 2003. «Learning to trust». In *La structure cognitive de la confiance*. En ligne. <<http://greywww.kub.nl:2080/greyfiles/center/2005/doc/47.pdf>>.
- North, DC. 1990. *Institutions, institutional change, and economic performance*: Cambridge Univ Pr p.
- Otter, M. 2002. *La Lettre d'ADELI* no 47
- Peterson, DW, et RL Eberlein. 1994. «Reality check: A bridge between systems thinking and system dynamics». *System Dynamics Review*, vol. 10, no 2-3, p. 159-174.
- Pruvost, F. 2001. *la confiance comme représentation des relations: une approche multi-méthodes*. Coll. «Le Management Stratégique en Représentation»: Dunod p.
- Ring, PS, et AH Van de Ven. 1994. «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management review*, p. 90-118.
- Rings, PS. (1996). Fragile and Resilient Trust and their roles in Economics exchange. *Business et Society*. 35: 148-175 p
- Robert, AC. 2009. «Rapport mondial sur le développement humain 2009. Lever les barrières: mobilité et développement humains». *Le Monde diplomatique*, no 11, p. 22B.
- Robert, AD, et A Bouillaguet (1997). *L'analyse de contenu*. Que sais-je, France: PUF

Rondinelli, DA. 1983. «Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement». *Public Administration and Development*, vol. 3, no 4, p. 307-327.

Rotter, JB. 1971. «Generalized expectancies for interpersonal trust». *American psychologist*, vol. 26, no 5, p. 443-452.

Rotter, JB. 1980. «Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility». *American psychologist*, vol. 35, no 1, p. 1-7.

Rubin, HJ, et I Rubin. 2005. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*: Sage Publications, Inc p.

Sako, M. 1998. *Does trust improve business performance?* Coll. «Oxford University Press»: Lane C. And Backmann, R. p.

Sarapito, PA., CC. Chen et H.J. Sapienza. 2004. «The role of relation trust in bank small firm relationships». *Academy of management journal*, no 47, p. 400-410.

Savoie-Zajc, L. 2000. *L'entretien semi-dirigé en recherche sociale*: Presses de l'Université du Québec, 263-285 p.

Schmidt, C. 1997. «Confiance et rationalité sur quelques enseignements de la théorie des jeux». *Revue d'économie politique*, vol. 107, no 2.

Schütz, A. 1945. «On multiple realities». *Philosophy and Phenomenological Research*, vol. 5, no 4.

Sfez, L. 1991. *La communication*: Presses Universitaires de France, Paris p.

Shannon, CE, et W Weaver. 1949. «The mathematical theory of communication». *Urbana: University of Illinois Press*.

Shapiro, SP. 1987. «The social control of impersonal trust». *American journal of sociology*, vol. 93, no 3, p. 623-658.

Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text, and interaction*: Sage Publications Ltd p.

Simon, É. 2007. «La confiance dans tous ses états». *Revue française de gestion*, no 6, p. 83-94.

Smith, JB., et DW. Barclay. 1995. *Promoting effective selling alliances: the role of trust and organizational differences*. Coll. «Marketing Science Institute». Cambridge: Mass p.

Thuderoz, C. 1999. «Introduction générale: pourquoi interroger la notion de confiance?». *La confiance: approches économiques et sociologiques, coordonné par C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson, G. Morin*, p. 1-27.

Van Wijk, G. 1985. «The Role of Shared Understanding and Trust in Loan Decisions». *unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York*.

Wanlin, P. 2007. «L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels». *Recherches qualitatives*, p. 243-272.

Watzlawick, P., J. Helmick Beavin et DD. Jackson (1972). Une logique de la communication, traduit de l'américain par Janine Morche, Éditions du Seuil, coll, Points

Wiener, N. 1948. «Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine, 1961». *The Massachusetts Institute of Technology*.

Williamson, OE. 1993. «Calculativeness, trust, and economic organization». *Journal of law and economics*, vol. 36, no 1, p. 453-486.

Williamson, OE. 1993. «Transactions costs Economics Organizational Theory». *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, no 2, p. 107-156.

Zaheer, A, B McEvily et V Perrone. 1998. «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance». *Organization Science*, p. 141-159.

Zajac, EJ, et CP Olsen. 1993. «From transaction cost to transaction value analysis: implications for study of interorganizational strategies». *Journal of management studies*, vol. 30, no 1, p. 131-145.

Zucker, L. 1986. «Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840–1929». *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, p. 53–111.

1995. «Le langage sert-il à communiquer?». *Sciences humaines*, no 51.

(Juillet 2008). Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI - Survol. Groupe des affaires opérationnelles Agence Canadienne de Développement International. Version 3.3

Site internet :

Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI). En ligne : <http://www.acdi-cida.gc.ca>

Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA). En ligne : <http://www.miga.org>

Banque Mondiale (BM). En ligne : <http://www.banquemondiale.org>

Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI). En ligne : <http://icsid.worldbank.org>

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). En ligne : <http://www.undp.org>

Société financière internationale (IFC). En ligne : <http://www.ifc.org>

Remarque : Toutes les références internet sont disponibles en ce 13 octobre 2010.