

UNE ANALYSE DE LA PERCEPTION DES COORDONNATEURS DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT EN AFRIQUE

Amadou DIALLO et Denis THUILLIER*

***Résumé** - Les facteurs de succès d'un projet ont été largement traités dans la littérature. L'analyse de la perception des coordonnateurs de projets d'aide internationale au développement n'a cependant pas fait jusqu'à présent, notamment en Afrique, l'objet d'une attention particulière. On tente ici de caractériser les dimensions du succès des projets, tout au moins telles que le coordonnateur africain les perçoit, et d'en identifier la hiérarchie par régression logistique multinomiale. La recherche est menée à partir du traitement d'une base de données primaires collectées par questionnaire auprès des coordonnateurs de projets de développement international en Afrique subsaharienne. Elle permet de déterminer, toujours à partir de la cognition du coordonnateur, la hiérarchie des dimensions des principaux "stakeholders" (chargé de projet de la Banque mondiale ou des autres institutions, bénéficiaires, équipe de gestion du projet, officiels locaux, etc.). Les résultats confirment l'importance des dimensions classiques d'évaluation (temps, coûts, qualité) mais les coordonnateurs relèguent paradoxalement l'impact des projets en dernière position. On met par ailleurs en évidence le rôle significatif de dimensions implicites à connotation politique, le coordonnateur devant satisfaire plus d'un "client" dans ce type très particulier des projets financés par les institutions multilatérales.*

Mots-clés : ÉVALUATION DES PROJETS, CRITÈRES, DIMENSIONS, DÉVELOPPEMENT, AIDE INTERNATIONALE, BANQUE MONDIALE, AFRIQUE, MANAGER DE PROJET.

Classification JEL : O10, O19, O22.

Les auteurs remercient la société Setym International (Montréal, Québec, Canada) qui a bien voulu mettre à leur disposition sa base d'adresse de coordonnateurs, de directeurs ou de chefs de projets financés par les institutions internationales en Afrique. Ils remercient aussi un rapporteur anonyme de la revue *Région et Développement* pour ses commentaires et suggestions sur une version préliminaire de cet article.

* École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, 315 rue Ste Catherine est, CP 6192 Montréal, Québec, Canada H3C 4R2.

INTRODUCTION

L'économie du développement constitue un champ spécifique des sciences économiques. L'analyse des conditions et des modalités de la croissance s'effectue dans le contexte particulier des pays pauvres ou en transition. Elle suscite des travaux qui portent sur des thèmes récurrents : croissance endogène et ouverture ; inégalités initiales et dynamique de la répartition ; croissance et intermédiation financière ; migrations, capital humain et transferts ; tenure, réformes agraires et répartition des terres ; éducation ; intégration régionale ; taux de change ; etc. La littérature tant francophone qu'anglo-saxonne est abondante et facilement accessible¹. Elle est cependant essentiellement "centrée" sur l'analyse des politiques économiques et produit peu sur l'évaluation économique spécifique des projets qui les instrumentent. Les bailleurs de fonds internationaux financent soit des investissements directs de capital fixe (énergie, transports, travaux publics) soit des interventions destinées à améliorer l'environnement dans lequel le capital humain contribue à la croissance endogène (éducation, santé, "genre" et développement, gouvernance etc.). Les méthodes avantages-coûts permettent d'effectuer une évaluation "micro" du bénéfice résiduel généré par un projet mais l'interprétation des conclusions que l'on tire de ces analyses n'est pas simple. De nombreuses variables exogènes perturbent en effet dans les pays en développement la trajectoire logique des effets des projets et il s'agit plus d'analyses de cas, dont les enseignements sont parfois difficilement généralisables, que d'analyses économiques au sens strict. Le propos de notre recherche relève plus de la gestion des projets d'aide² que de l'économie du développement ou de l'évaluation socio-économique des projets. On se concentrera en conséquence sur la littérature de management de projet, sachant que le cadre de référence que la littérature de management fournit doit être mis en perspective avec la configuration originale des projets d'aide au développement financés par les agences multilatérales (groupe de la Banque mondiale, Nations Unies, Union européenne, etc.) ou bilatérales (USAID, Coopération française, ACDI, etc.). Le groupe de la Banque mondiale supervise actuellement environ 1500 projets. Les principaux pays récipiendaires de l'aide sont situés en Afrique subsaharienne, en Afrique du nord et au Moyen-Orient, en Asie centrale et en Asie du Sud-Est, en Amérique centrale et latine et en Europe orientale. Les secteurs sont divers et couvrent l'ensemble des prérogatives gouvernementales : énergie, infrastructures, transports mais aussi et de plus en plus, santé, éducation,

¹ On trouvera dans Meier et Stiglitz (2001) un historique des différents courants de l'économie du développement et un examen des tendances récentes.

² Nous utilisons dans ce qui suit indifféremment les expressions "gestion de projet" ou "management de projet", bien que dans la littérature francophone le terme "management" soit plus courant.

réduction de la pauvreté réforme administrative, etc. Les projets durent de trois à cinq ans. Ils peuvent être prolongés si l'évaluation de fin de projet le justifie. Certains programmes sont maintenant conçus sur dix ans, notamment en éducation de base et en santé. Chaque projet est dirigé par un chef de projet appelé *coordonnateur* qui est nommé par le gouvernement. Il s'agit souvent d'un fonctionnaire mais il arrive qu'un responsable du secteur privé soit choisi. Le coordonnateur est entouré d'une équipe composée de quelques collaborateurs nationaux.

Les principaux "stakeholders" (hors sous-traitants, bureaux d'études et experts) sont au nombre de sept :

- le *coordonnateur* lui-même, pivot de l'ensemble et responsable opérationnel ;
- un *chargé de projet* ("task manager") basé au siège de l'institution multilatérale qui finance, supervise l'exécution du projet et s'assure que les procédures de la Banque soient bien respectées par la cellule nationale de gestion de projet ;
- un *supérieur hiérarchique* qui est souvent un haut fonctionnaire, quelquefois 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 et celle-ci dispose de fait d'un certain pouvoir même si sa capacité d' "influenceur" n'est pas totale ;
- le *comité de pilotage* qui constitue une interface avec l'ensemble de l'appareil institutionnel local concerné de près ou de loin par les projets ;
- les *bénéficiaires* sont en principe le "client" du projet. Ils devraient en modéliser la trajectoire mais restent paradoxalement peu influents faute d'instance représentative. La Banque mondiale, consciente du problème a mis en place des structures participatives pour certains types de projets (voir l'article de Jack, (1999) sur les "Social Funds") mais l'approche n'est pas facilement généralisable ;
- le *public* en général. Il s'agit de la population et notamment des électeurs qu'il est préférable d'avoir de son côté, même dans des pays où la tradition démocratique n'est pas encore fermement implantée. On revient ci-après plus en détail sur la dimension politique des projets de développement international.

Des résultats significatifs ont été obtenus depuis quelques décades dans les secteurs de la santé et de l'éducation mais le succès des projets d'aide est généralement considéré comme médiocre eu égard aux sommes consacrées. Les évaluations managériales et organisationnelles menées par la Banque mondiale mettent en lumière un certain nombre de problèmes recensés par Youker (1999) qui souligne en particulier :

- le manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet ;
- une détermination insuffisante tant des principaux acteurs que des "stakeholders" ;
- l'absence de planification opérationnelle détaillée lot par lot ;
- un flou dans la chaîne d'autorité, les coordonnateurs de projets n'étant pas assez autonomes des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale ;
- la rareté des ressources humaines et matérielles ;
- un faible niveau de "feedback" et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes ;
- une analyse des risques insuffisante et l'absence de mesures de contingence ;
- une bureaucratie administrative nationale tatillonne et des processus de gestion de projet codifiés par le bailleur de fonds qui ralentissent l'exécution des tâches.

La première des observations ci-dessus est fondamentale. Le problème est d'ordre plus politique que technique. Un projet de développement est en effet éminemment social et politique. Il est social parce qu'il a pour objectif ultime d'améliorer directement ou indirectement le bien-être des populations. Il est politique parce que certaines options du projet (choix de régions, de groupes-cibles, de moyens, etc.) traduisent des décisions politiques prises par les agences multilatérales avec l'adhésion (sincère ou plus ou moins forcée) des responsables politiques nationaux. Le coordonnateur est lui-même implicitement promu au rang d'acteur socio-politique lorsqu'il est nommé à la tête d'un projet :

- il n'a que rarement participé à sa conception. Il adhère donc plus ou moins aux options prises par d'autres pendant cette phase et peut en conséquence arbitrer subtilement lors de l'exécution ;
- il bénéficie d'une position privilégiée pendant une durée limitée (cinq ans en moyenne) et peut avoir des motivations personnelles qui l'incitent à privilégier un comportement (vis-à-vis du pouvoir local comme dans ses rapports avec le bailleur de fonds) dont les effets sont destinés à produire à terme un résultat qui, sans être forcément préjudiciable aux objectifs du projet, sera notoirement bénéfique à sa carrière. Les objectifs du projet sont ceux du coordonnateur mais les objectifs du coordonnateur ne sont pas tous ceux du projet.

Un coordonnateur de projet d'aide en pays en développement connaît les dimensions d'évaluation des institutions d'aide et sait que son projet sera jugé sur des dimensions objectives. Il s'efforcera donc de "performer" correctement sur

ces dimensions. Mais le contexte socio-politique et culturel dans lequel sa *représentation*³ s'est constituée est spécifique, notamment lorsqu'il est issu d'une culture forte dans laquelle les modes de fonctionnement sociaux sont typés, comme c'est le cas notamment en Afrique. Le concept de succès, dans la représentation du coordonnateur, peut alors se "mesurer" sur des dimensions inattendues dont certaines ne peuvent être justifiées explicitement lors de l'évaluation et en conséquence ne sont jamais commentées.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche dans laquelle on tente de mettre en évidence, par analyse factorielle d'une base de données collectées à cet effet, la hiérarchie des principaux "construits" (en fait des macro-dimensions d'évaluation) qui gouvernent l'action des coordonnateurs de projet d'aide multilatérale en Afrique, à observer le rôle de certaines variables sur ces macro-dimensions et à comprendre (le coordonnateur n'étant pas seul...) la perception que le coordonnateur a de la hiérarchie des macro-dimensions d'évaluation qui soutiennent l'opinion des principaux "stakeholders" du projet. Le chef de projet, lors d'une évaluation du bailleur de fonds, est habituellement considéré simplement comme une personne-ressource qui peut fournir l'information nécessaire. L'approche adoptée ici est à l'opposé. Le coordonnateur de projet prenant ses décisions à partir de sa perception des choses, nous prenons appui sur sa cognition de personnage principal du projet pour mieux comprendre les dimensions sous-jacentes qui guident son action.

L'article est divisé en trois sections. On revient tout d'abord sur les éléments mis en évidence par la littérature de management de projet, sur les questions que l'on se pose et sur les hypothèses que l'on formule. La méthodologie utilisée fait l'objet de la section suivante. On expose les résultats des traitements statistiques en section trois et une conclusion sur les enseignements que l'on tire des analyses termine l'article.

1. SUCCÈS ET DIMENSIONS DU SUCCÈS DES PROJETS

Les tentatives de définition du concept de projet sont nombreuses et des formulations souvent très voisines peuvent être trouvées dans les recueils classiques (Cleland et King, 1983 ; Meredith et Mantel, 1985 ; Giard, 1993 ; Cleland, 1994 ; Kerzner, 2001) : un projet est un *système organisationnel complexe* et temporaire qui produit des biens ou des services qui concourent à la satisfaction d'un objectif en respectant des délais, un budget, et des spécifications. La notion de projet n'est pas nouvelle mais le management de projet, en tant que champ d'étude est récent. On considère généralement qu'il s'est développé (à partir des méthodes utilisées dans la gestion des chantiers de

³ Sur le concept de "représentation" voir la synthèse (dans le contexte du développement international) de Jodelet (1996) qui part des travaux fondateurs de Durckheim, de Piaget, et de Moscovici.

travaux publics et de la pétrochimie) avec les projets militaires initiés par les États-Unis dans les années quarante et cinquante (Morris et Hough, 1987 ; Chapman et Ward 1997 ; Kerzner 2001). La gestion de projet a depuis cette époque largement essaimé. La gestion *par* projet a gagné les entreprises tous secteurs d'activité confondus. Le Project Management Institut aux États-Unis, l'AFITEP en France ont élaboré des standards qui normalisent le vocabulaire et précisent les connaissances et les compétences nécessaires au "manager" de projet. La fonction de chef de projet tend à devenir un "métier" à part entière.

Un projet est un *système* et la théorie des systèmes constitue un corpus conceptuel qui permet de comprendre la dynamique des événements dans des organisations ouvertes et "vivantes" et dans lesquelles les rétroactions sont permanentes (Boulding 1956 ; Johnson, Kast et Rosenzweig, 1967 ; Von Bertalanffy, 1968 ; Rapoport 1986). Mais un projet est aussi une *organisation* et la théorie des organisations contribue à une meilleure lecture des aspects transactionnels internes et externes qui régissent l'économie du projet (Coase 1937 ; Williamson 1979 et 1981)⁴. Enfin, un projet est un système *complexe*. La théorie générale des systèmes intègre la notion de complexité mais ce n'est que depuis peu que les effets de celle-ci, exacerbés par la dynamique de changement dans un environnement interne et externe porteur de risques (modification des cadres institutionnels, crises monétaires et économiques, activisme écologique, innovation technologique etc.) sont étudiés en gestion de projet. Les travaux de Floricel et Miller (2001) sur les phénomènes de *turbulence* dans les grands projets constituent sur ce point une tentative intéressante d'intégration des recherches plus générales de Emery et Trist (1965), Bettis et Hitt (1995) et de Chakravarthy (1997).

Le concept de succès des projets a été largement traité par la littérature de gestion en général et par la littérature de gestion de projet en particulier (de Wit, 1988 ; Freeman et Beale, 1992). Ce sont d'ailleurs autant les dimensions sur lesquelles on apprécie le succès que les facteurs de succès eux-mêmes qui retiennent l'attention (Pinto et Slevin, 1988a et 1988b ; Shenar et al., 1997 ; Lim, 1999). Le succès ne peut en effet être évalué qu'à partir du moment où l'on en a défini les dimensions. Pour un chef de projet, celles-ci correspondent le plus souvent aux contraintes classiques : un projet est généralement considéré comme réussi à partir du moment où sa réalisation respecte les contraintes habituelles, c'est-à-dire les délais prévus, le budget initial, et le cahier des charges du client (qualité). Il s'agit là d'une lecture propre aux secteurs traditionnels des travaux publics, du bâtiment et de l'ingénierie, secteurs dans lesquels s'est structurée,

⁴ Nous utilisons ce cadre conceptuel dans une recherche qui fait pendant à celle-ci et dans laquelle nous mettons en évidence (considérant le projet comme un nœud de transactions) l'influence de la confiance et de la communication entre "stakeholders" sur le succès des projets internationaux (Diallo et Thuillier, 2002).

depuis des siècles, la gestion des projets. Le succès, dans ces métiers, est jugé essentiellement à partir de considérations sur la qualité technique des extrants et sur la gestion de l'exécution dont les dimensions sont objectives et parfaitement définies. La cognition du chef de projet s'arrête là où sa responsabilité s'arrête.

Le point de vue du "client" est sensiblement différent. Qu'il soit privé ou institutionnel, celui-ci ne peut évaluer le succès de son projet sans faire en outre référence aux objectifs qui ont présidé à sa formulation et à sa conception. Un projet, s'il n'a qu'une finalité, est conçu pour satisfaire un ou plusieurs objectifs. La perspective est alors plus globale. Il est nécessaire de juger du succès du projet non seulement en examinant la façon dont on a géré les intrants et produit les extrants ("project management success") mais aussi et surtout en évaluant la contribution du projet à la satisfaction des objectifs initiaux énoncés dans le cadre logique ("project success") (voir notamment sur ce point : Baccarini, 1999). Aux dimensions temps, coût, qualité, il convient donc d'ajouter une dimension "objectifs" (ou "impacts" quoique ce ne soit pas exactement la même chose) et on privilégiera telle ou telle dimension selon que l'on évalue en tant que gérant de projet, en tant que client, ou en tant que l'un des principaux "stakeholders". Chaque acteur perçoit le succès d'un projet selon des dimensions (et une hiérarchie des dimensions) qui lui sont propres (Stukenbruck, 1986 ; Wideman, 1998 ; Lipovetsky, 1997 ; Lim, 1999). Il n'y a probablement pas de succès "absolu" : il n'y a que des succès "perçus" (Baker et al., 1988). Il n'y a pas non plus forcément constance de l'appréciation du succès dans le temps. On sera en effet tenté de privilégier les dimensions de "gestion" ou de "management" lorsqu'on évalue en cours de projet alors que l'on tiendra sans doute naturellement plus compte des impacts financiers, économiques, sociaux, environnementaux ou politiques si l'on évalue le projet lors d'une revue post-mortem (Baker et al., 1988) . Ceci est encore plus vrai si l'évaluation est faite avec un recul historique (pensons aux "voyages" de l'antiquité ou aux expéditions de la Renaissance). La mesure du succès d'un projet reste difficile même lorsqu'on s'accorde sur les dimensions du succès. Certains critères, comme le respect des délais ou du budget sont quantifiables mais la satisfaction du "client" ne peut être mesurée objectivement pas plus que ne peut l'être l'expérience acquise par l'institution ou l'entreprise pendant le projet. Nous utilisons dans cette étude les échelles de Lickert qui permettent d'apprécier des perceptions. On reviendra sur ce point à la section 2.

Certaines dimensions d'évaluation du succès sont mentionnées régulièrement dans les recherches citées plus haut :

- les trois contraintes classiques (délais, budget, qualité ou respect du cahier des charges) ;
- la satisfaction du "client" ;
- la satisfaction des objectifs énoncés dans le cadre logique ;

- la pérennité des impacts ;
- la capacité institutionnelle ou organisationnelle créée par le projet dans l'organisation ;
- la rentabilité financière (pour les projets productifs), économique ou sociale (pour les interventions publiques) ;
- le caractère innovateur (des extrants ou du processus de conception ou de management).

La littérature est toutefois muette quand il s'agit de mieux comprendre la hiérarchie des dimensions qui conditionne les comportements managériaux des chefs de projets d'aide, notamment en Afrique. L'exécution d'un projet d'aide financé par le système des banques multilatérales est, on l'a vu, conduite par un *coordonnateur national*. Il initie, gère et mène à bien (avec le concours de son *équipe*) et selon des procédures codifiées par le bailleurs de fonds un ensemble d'activités définies lors de la planification du projet. Il a une conception personnelle du succès (et de ses dimensions) qui est, ainsi qu'évoqué plus haut, fonction de ses *représentations*, elles-mêmes fonction de son milieu social, de sa culture, de sa religion, de son vécu etc. Le coordonnateur valorise certaines dimensions plus que d'autres et cette hiérarchie des dimensions du succès conditionne sa conduite du projet. Il apparaît donc important de mieux la connaître.

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

Connaissant par ailleurs le pouvoir du bailleur de fonds dans la relation coordonnateur-bailleur de fonds il est aussi logique de penser que le coordonnateur tentera dans la mesure du possible de satisfaire le "task manager" et de "performer" sur les dimensions que celui-ci privilégie. Une bonne réputation du projet auprès du bailleur est en effet bénéfique tant pour les bénéficiaires (clients théoriques) que pour le coordonnateur. Elle conditionne la poursuite en phase II ou III du projet une fois celui-ci terminé et vraisemblablement le maintien du coordonnateur à son poste, ce qui n'est pas neutre en Afrique tant les postes de ce type sont rares.

Le "task manager", qui représente l'institution qui finance, valorise a priori la satisfaction des bénéficiaires, l'impact global, la durabilité des impacts du projet, et l'efficacité de la gestion du coordonnateur. Est-ce bien ainsi que le

perçoit le coordonnateur ? Cela dépend de l'interprétation⁵ que celui-ci fait des messages explicites ou implicites de son chargé de projet comme de ceux émis par les autres "stakeholders"). Il faut rappeler ici que le coordonnateur national (africain donc) et le "task manager" de l'institution multilatérale appartiennent souvent à des cultures différentes et que la qualité de leur communication joue aussi un rôle déterminant. Bien que le propos de la présente recherche ne soit pas directement centré sur la qualité de la communication entre acteurs, il est intéressant de mettre en évidence les enseignements que révèle l'analyse de "ce que pense le coordonnateur de ce que pensent ses principaux "stakeholders" et notamment son chargé de projet".

Il ne semble pas, là non plus, que cette perspective ait été largement documentée, que ce soit en Afrique ou ailleurs et que l'on soit concerné par les projets d'aide ou par les projets plus classiques. Il semble pourtant communément admis que chacun (et notamment un chef de projet) agit plus, dans une dynamique de système, à partir de ses perceptions que sur la base de réalités.

Ce qui précède amène à formuler des questions auxquelles on tentera de répondre, ou d'hypothèses que l'on tentera de vérifier. Elles sont de trois ordres :

- *L'analyse de la perception du coordonnateur* : les macro-dimensions que dégage un traitement empirique correspondent-elles à ce que l'on connaît généralement en gestion de projet et sont-elles conformes aux enseignements de la littérature ? On peut supposer sur ce point que le coordonnateur est sensible aux dimensions traditionnelles (techniques) et d'impact mais aussi à la visibilité et à la notoriété du projet dans l'environnement national.

- *L'analyse des déterminants de la performance sur les macro-dimensions* : la performance sur une macro-dimension donnée est-elle fonction de certaines variables ? On peut supposer en effet que certains types de projets (*techniques* ou au contraire *sociaux*) ou que les projets dirigés par certains coordonnateurs (anglophones ou francophones, jeunes ou âgés, hommes ou femmes etc.) "performent" mieux sur certaines macro-dimensions que sur d'autres. Est-ce bien le cas et si oui sur lesquelles ? Il est difficile, la littérature étant inexistante, de formuler des hypothèses sans céder sur ces sujets aux "a priori". Nous en restons donc aux questions à ce stade en espérant que le traitement empirique de la base de données permettra d'y répondre et de faire justice de quelques idées reçues en la matière.

- *L'analyse de la hiérarchie des macro-dimensions des "stakeholders" telle qu'elle est perçue par le coordonnateur* : le coordonnateur perçoit-il les objectifs des "stakeholders" avec clarté et l'analyse de sa seule perception (dans la mesure

⁵ Sur le concept de "réception active" dans un contexte de développement international voir Ravault (1996).

où le coordonnateur la communique de façon non biaisée) constitue-t-elle un moyen économique de comprendre les enjeux qui sous-tendent leurs positions ?

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. La population, le taux de réponse et les biais potentiels

2.1.1. La population et le taux de réponse

La recherche pouvait être menée de deux façons : par entretiens semi-dirigés avec un certain nombre de coordonnateurs de projets africains et exploitation du discours recueilli, ou par enquête plus normative à partir d'un questionnaire avec énoncés et échelles de Likert. L'impossibilité d'adopter la première méthode compte tenu de l'éloignement géographique (tout au moins pour le moment) a conduit à adopter une collecte de données par administration d'un questionnaire envoyé par la poste avec enveloppe-réponse pré-adressée mais non affranchie. Le questionnaire (en français ou en anglais) a été expédié à six cents coordonnateurs, directeurs ou chefs de projets : trois cent cinquante francophones et deux cent cinquante anglophones. Nous avons obtenu 93 réponses ce qui représente environ 15 % des envois (mais probablement un pourcentage plus élevé des réceptions réelles car l'expérience montre qu'en Afrique une certaine proportion de courriers envoyés à des adresses d'institutions n'atteint pas le destinataire final⁶. Le taux de réponse est relativement satisfaisant et voisin de ce que l'on a pu relever dans des recherches similaires récentes (Au et Tse, 2001 ; Bellizi et Hasty, 2002 ; Daniel et al., 2002).

2.1.2. Le biais dû aux non-répondants

Le nombre de projets que leurs coordonnateurs considèrent plus ou moins comme un échec ne représente que 12 % de l'échantillon. Il est possible que ce soit inférieur au taux *réel* (inconnu) en Afrique subsaharienne et que nous ayons des résultats biaisés parce qu'une partie des coordonnateurs dont les projets fonctionnent mal n'ont pas souhaité répondre. White et Fortune (2002) ont été confrontés à une situation similaire quoique sur des projets de nature différente. Nous avons tenté d'établir un lien entre le degré d'appréciation du succès par le coordonnateur et le délai de réponse au questionnaire. Aucune signification n'a pu être mise en évidence.

2.1.3. La distribution géographique des répondants

Nous avons pu identifier les marques postales de 26 pays différents. Dix marques demeurant illisibles. La représentativité est bonne, surtout si l'on tient compte que :

⁶ Setym International doit actualiser tous les ans environ 20 % des adresses des coordonnateurs de projets africains soit parce que le projet déménage, soit parce que la boîte postale change etc. Bien qu'il soit naturellement inconnu, le taux de réponse effectif doit être proche des 20 %.

- la majeure partie des pays de l'Afrique centrale (Congo-Brazzaville, République Démocratique du Congo, Centrafrique, Burundi, etc.) subissent les effets de guerres civiles ou ne sortent qu'à peine d'une instabilité politique prolongée ;
- le Maroc et la Tunisie, compte tenu de leur niveau de développement, administrent plutôt des lignes de crédit sectorielles que des projets ;
- nous n'avons pas envoyé de questionnaires en Afrique du Sud au Nigéria et en Lybie ;
- les francophones et les anglophones ont répondu respectivement à 65 % et 35 %, ce qui est conforme aux poids relatifs des deux zones linguistiques.

Il apparaît raisonnable d'affirmer, compte tenu de ce qui précède et afin de tenir compte de la sous-représentation de l'Afrique du nord dans l'échantillon, que les résultats peuvent être généralisés sinon au continent africain, tout au moins à l'ensemble de l'Afrique subsaharienne.

2.1.4. Les projets "techniques" et les projets "non-techniques"

L'appréciation du succès d'un projet peut être influencée par la nature du projet. Il est en effet plus simple d'évaluer la réussite d'un projet de réfection de pistes rurales que celle d'un projet de réforme administrative ; et un projet d'infrastructures a, sauf cas de force majeure, beaucoup plus de chances d'être un succès qu'un projet de gouvernance qui se heurte aux habitudes et modifie les structures de pouvoir. Le questionnaire comportait une section relative à la nature du projet avec une segmentation conforme à celle utilisée par les institutions multilatérales. Nous avons pu constater que le poids relatif de chaque secteur d'intervention était sensiblement respecté dans l'échantillon.

2.1.5. Le degré d'avancement des projets

Il est difficile d'évaluer les impacts à long terme d'un projet qui vient juste de démarrer. On a introduit dans le questionnaire deux questions relatives à la date de l'accord de crédit et à la date de début effectif des activités du projet. On a pu ainsi constater que tous les projets qui ont répondu étaient en activité depuis cinq ans en moyenne avec un écart-type de trois ans.

2.1.6. Les réponses "socialement désirables"

Les répondants ont pu masquer ou modifier certaines réponses parce que la vérité ne correspondait pas à ce qu'ils souhaitaient ou à ce qu'ils considéraient comme souhaitable du point de vue moral ou social. Il s'agit d'une auto-évaluation et un coordonnateur peut préférer minimiser un échec ou ne pas répondre à un questionnaire qui fait resurgir à chaque énoncé des souvenirs difficiles. Ce biais est important, notamment en psychologie, où son diagnostic a

fait l'objet de travaux spécifiques (Crowne et Marlowe, 1960). Notre approche ne peut éviter des réponses "socialement désirables" mais nous nous intéressons à la hiérarchie des critères d'évaluation, sans que nous demandions explicitement son avis au coordonnateur sur ce sujet. On peut supposer que si biais il y a, il affecte de la même façon l'ensemble des réponses d'un coordonnateur aux énoncés qui peuvent susciter des réponses "socialement désirables" et que le traitement statistique en neutralise l'effet.

2.2. Le questionnaire et le traitement des données

Sur les treize sections du questionnaire⁷, six sont exploitées dans la présente recherche. Les réponses à ces sections permettent d'obtenir :

- l'information sur le projet : secteur, durée, montant des financements octroyés, contributions respectives des principaux bailleurs de fonds ;
- le jugement global du coordonnateur sur le succès de son projet ;
- le jugement du coordonnateur sur un certain nombre d'énoncés qui tous font référence à une micro-dimension pouvant être appréciée à des degrés divers (voir ci-après) ;
- l'information sur certains événements contextuels : suspension du pays⁸, turnover des "stakeholders", etc. ;
- l'opinion que le coordonnateur a du jugement des principaux "stakeholders" sur le succès de son projet : *task manager*, *supérieur hiérarchique national*, *comité de pilotage*, *équipe de projet*, *bénéficiaires*, et enfin *public* en général ;
- l'information socio-démographique sur le coordonnateur : âge, sexe, niveau d'éducation, formations professionnelles suivies, expérience antérieure en gestion de projet, statut professionnel, salaire, etc.

Les informations non factuelles qui font appel à un jugement subjectif sont recueillies sur une échelle de 1 à cinq (allant de désaccord total à accord total) ou lorsque le jugement est de nature plus tranchée sur le couple (0,1). Il apparaît important de reprendre ici *in extenso* les énoncés qui font référence au succès global comme à ceux relatifs aux micro-dimensions du succès et sur lesquels les coordonnateurs ont eu à se prononcer. L'échelle, comme nous l'avons indiqué plus haut, va dans ce cas de 1 à 5 (respectivement : désaccord total, plutôt en désaccord, ni accord ni désaccord, plutôt d'accord, accord total).

⁷ Les auteurs enverront sur demande le questionnaire complet aux lecteurs intéressés.

⁸ Les bailleurs de fonds peuvent suspendre les décaissements sur un pays lorsque par exemple le retard sur les remboursements des prêts est inacceptable ou que la situation politique le justifie.

Sur la première page (recto) du questionnaire :

- mon projet est un succès (SUCCES) ;

au verso de la même page de façon à désolidariser autant que faire se peut les réponses aux questions ci-dessous de la réponse à la question ci-dessus :

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

Les données ont été soumises à des test de cohérence et de robustesse en calculant l'alpha de Cronbach tant sur la population totale que sur des sous-échantillons aléatoires⁹. Les résultats sont satisfaisants (toujours supérieurs à 0,84) et permettent de poursuivre l'analyse. La démarche globale est simple et directe :

- détermination des composantes principales sur les énoncés relatifs aux dimensions afin de dégager des "construits" qui condensent l'information (macro-dimensions) et dont on augmente la lisibilité par rotation orthogonale ;
- régression logistique simple ou multinomiale du succès en variable dépendante sur les construits en variables explicatives (et analyse des effets éventuels d'un certain nombre de caractéristiques a priori influentes) ;

⁹ Une bonne introduction sur la construction et l'exploitation des échelles de Likert, très utilisées en psychométrie et en sciences humaines, peut être trouvée dans De Vellis (1991). L'ouvrage contient par ailleurs une bibliographie sur l'analyse factorielle et ses applications. Sur l'analyse multivariée, consulter entre autres Hair et al. (1998).

- procédure identique pour comprendre la hiérarchie des construits qui sous-tendent l'opinion des "stakeholders" en matière de succès (tout au moins telle que le coordonnateur la perçoit...).

Les résultats les plus significatifs sont commentés dans la section qui suit.

3. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE EMPIRIQUE

3.1. Les construits (macro-dimensions) des coordonnateurs

Chaque énoncé du questionnaire correspond à une micro-dimension. Chaque dimension est spécifique mais certaines dimensions procèdent d'une même variable latente ou "construit" qui peut être alors considérée comme une "macro-dimension". Un construit est par essence non formulable directement mais on peut révéler indirectement son existence par son influence sur la façon dont les réponses à certains énoncés co-varient. Les énoncés dont les réponses ont une forte proportion de variance commune procèdent d'un même "construit". L'analyse en composantes principales, qui est une méthode parmi d'autres de réduction vectorielle, permet de mettre en évidence et d'isoler les "construits" sous-jacents à un ensemble d'énoncés. Nous utiliserons ci-après uniquement le terme macro-dimension à la place de "construit". Dans la présente analyse et après rotation (changement d'axe), le traitement optimal donne trois composantes (vecteurs) dont les coordonnées sur chaque énoncé sont reprises dans le tableau 1 ci-après :

Tableau n° 1 : Coordonnées des trois composantes principales

Micro-dimensions (énoncés)	Composantes		
	1	2	3
BENSATIS			0,571
BS CONF	0,633		
OBJECTIFS		0,569	
DELAIS		0,729	
BUDGET		0,851	
VISIBI	0,730		
REPUTATION	0,586		
FINAD	0,688		
IMPACT			0,738
CAPADUR			0,847

n = 82.

Rotation orthogonale : procédure VARIMAX.

Les coordonnées des composantes inférieures à 0,5 sur chaque énoncé après rotation ont été supprimées afin d'améliorer l'émergence visuelle des composantes sur le tableau. Nous commentons chaque composante (macro-dimension) dans ce qui suit :

- *Composante 1 : VISIBI, FINAD, BSCONF, REPUTATION*

La composante regroupe trois énoncés très spécifiques à l'environnement des projets d'aide internationale. Ceux-ci procèdent du concept de valorisation tant du projet lui-même, que (ce qui n'est pas interdit) de sa gestion. Un projet, considéré sous un angle politique, est un outil de valorisation tant de l'action gouvernementale que du gestionnaire de projet. Si l'on fait bien, cela se sait ou si cela ne se sait pas, il est important de le faire savoir. On comprend par ailleurs aisément, même si l'identification des composantes principales n'autorise pas l'inférence statistique sur les relations de cause à effet, qu'une bonne visibilité nationale et une bonne réputation du projet auprès de l'institution d'aide sont nécessaires sinon suffisants pour obtenir un éventuel financement additionnel qui permettra la prolongation, une fois la phase initiale du projet arrivée à son terme. L'institution qui finance le projet est un peu considérée comme un deuxième client que le coordonnateur a, au même titre que les bénéficiaires, l'intention de satisfaire. Le construit explique 24 % de la variance commune. Nous appellerons sans connotation péjorative VISIBILITÉ cette macro-dimension.

- *Composante 2 : BUDGET, DELAIS, OBJECTIFS*

Il s'agit d'un regroupement des dimensions qui correspondent aux contraintes classiques de la gestion de projet (temps, coût, qualité) auxquelles se greffe une fois encore la satisfaction de l'institution qui finance le projet (OBJECTIFS). En effet, même si les acteurs (autorités locales et bailleurs de fonds) sont d'accord sur la finalité d'un programme d'aide (ex : réduction de la pauvreté) les objectifs spécifiques du projet sont souvent définis par l'équipe d'évaluation du bailleur lors de la phase de conception ("appraisal"). Ces objectifs procèdent largement d'une conception propre à l'institution d'aide (la Banque mondiale est présente dans trois-quart des projets de la base de données) et ce, même si l'on doit convenir que l'équipe du bailleur tient compte des politiques gouvernementales nationales et qu'elle est influencée par l'opinion des spécialistes locaux qui participent à la mission d'identification du projet.

Cette composante, qui explique 23 % de la variance totale témoigne des efforts que fait le coordonnateur pour se conformer à ce que l'on attend généralement d'un chef de projet et pour satisfaire l'institution multilatérale. Nous appellerons ce construit GESTION dans la suite du texte.

- *Composante 3 : CAPADUR, IMPACT, BENSATIS*

Il s'agit d'un ensemble de préoccupations relatives aux résultats et aux effets du projet à moyen ou long terme. On aurait d'ailleurs pu noter une coordonnée sur OBJECTIFS (objectifs atteints) si nous avions effectué une coupure à 0,4 plutôt qu'à 0,5. C'est cependant une composante très différenciée par la rotation, les coordonnées sur les autres énoncés (sauf OBJECTIFS, ainsi qu'indiqué) étant très faibles. Nous appellerons ce construit simplement

IMPACT. Il explique 20 % de la variance commune contenue dans les réponses à tous les énoncés.

Les trois composantes correspondent à des macro-dimensions spécifiques : deux sont objectives et s'identifient comme on pouvait s'y attendre, l'une à l'évaluation de la gestion ou "management success" (macro-dimension 2) et l'autre à celle des résultats ou "project success" (macro-dimension 3). Les énoncés disjoints se regroupent bien sur ces deux grands axes : on retrouve les enseignements de la littérature. Le construit 1, VISIBILITÉ, révèle cependant un comportement particulier. Le coordonnateur national de projet d'aide, contrairement à un chef de projet en pays avancé, évolue dans un environnement où, si les compétences comptent, elles n'apparaissent pas suffisantes pour assurer une trajectoire individuelle durable. La "survie" du coordonnateur en tant que coordonnateur et donc en tant que personnalité qui jouit d'un poste privilégié (il est beaucoup mieux rémunéré que ses pairs aux sein des ministères) et d'un statut enviable, dépend pour beaucoup d'une part de sa relation avec le chargé de projet de l'institution multilatérale (son autre "client") et d'autre part de sa visibilité en tant que personnalité locale. Le coordonnateur sera "visible" et bien perçu par son environnement s'il sait capitaliser habilement les résultats de son projet. Le projet apparaît comme un tremplin, comme une occasion rare que l'on doit ménager, dans l'intérêt collectif comme dans son intérêt professionnel et personnel, constat qui, pour qui connaît bien l'Afrique n'est en aucune façon une manière de jugement.

Les composantes sont de fait les macro-dimensions d'évaluation. Il convient maintenant de projeter ces macro-dimensions sur la perception que le coordonnateur a du succès de son projet et d'en dégager la hiérarchie.

3.2. La hiérarchie des macro-dimensions : le point de vue du coordonnateur

La nature des données n'autorisant pas l'analyse par régression classique, on a procédé par régression logistique simple et multinomiale, la variable succès étant recodée soit sur (0,1) soit sur (1,2,3). Les macro-dimensions, VISIBILITÉ, GESTION et IMPACT ont été calculées en faisant la somme des réponses sur les coordonnées (énoncés) qui définissent la composante et en divisant par le nombre de répondants sur chaque énoncé¹⁰. La régression logit simple qui suppose une recodification (0,1) a provoqué une instabilité sensible des estimations suivant les différentes possibilités d'agrégation des réponses, la distribution initiale étant très fortement décentrée sur 4 et 5. Nous avons finalement retenu la recodification de "SUCCES" sur (1,2,3) avec 1,2,3 = 1,4 = 2,5 = 3, beaucoup plus "douce" et plus conforme d'ailleurs au sens implicite des

¹⁰ Un autre traitement a été réalisé en utilisant une moyenne pondérée par les scores du tableau n° 1. Les résultats empiriques restent conformes, à la troisième décimale près, à ceux que nous publions ici.

réponses. La régression logistique multinomiale, dispose en outre d'un meilleur pouvoir séparateur que la logistique binaire. Elle permet une analyse plus fine mais elle est plus fastidieuse à commenter. La compréhension de la formation du jugement étant cependant l'objectif essentiel de cette section, nous l'adoptons à ce stade. Le résultat de la régression est consigné dans le tableau 2. La situation SUCCES = 3 (le coordonnateur est complètement d'accord avec la proposition : "mon projet est un succès") est la situation de référence.

Tableau n° 2 : Hiérarchie des macro-dimensions chez le coordonnateur

	SUCCÈS		
	1	Global	2
VISIBILITÉ	0,003	0,002	0,104
GESTION	0,004	0,000	0,002
IMPACT	0,193	0,267	0,130

n = 82.

Les chiffres représentent la probabilité que la macro-dimension n'ait aucune influence sur la variation de l'opinion du coordonnateur en matière de succès du projet. Plus la probabilité est faible (notamment inf. à 0,05) ; plus on peut donc affirmer que l'influence de la dimension en question est forte.

Il apparaît :

- que globalement, seuls les macro-dimensions GESTION et VISIBILITÉ soutiennent significativement le jugement du coordonnateur. Il n'est pas possible d'affirmer de façon significative que celui-ci tient compte des IMPACT (et notamment de l'impact...) pour juger du succès de son projet.
- Qu'à un niveau plus fin, GESTION et VISIBILITÉ expliquent significativement le rejet complet de la proposition (on a SUCCES = 1, c'est-à-dire que le projet est plutôt un échec) mais que seule GESTION est retenue lorsque le rejet est relatif (SUCCES = 2). Un projet qui a une forte visibilité peut donc très bien être perçu comme ayant un succès relatif (et inversement), mais si la dimension GESTION est excellente le coordonnateur ne considérera son projet comme un succès relatif qu'avec une grande réticence (là aussi la proposition inverse est vraie). Enfin, que l'IMPACT soit remarquable ou non, le coordonnateur considérera que son projet est un échec (1) ou un succès relatif (2) sans en tenir compte.

Il est difficile d'accepter d'emblée que le principal responsable du projet soit moins sensible à la qualité des résultats à terme de son action qu'il ne l'est par exemple à la visibilité de son projet. Il faut probablement considérer qu'IMPACT, qui est une dimension globale et abstraite est difficile à évaluer notamment dans le cas où le projet en est à ses débuts. L'information n'est disponible que vers la fin du projet, voire lorsque le projet est clos. Les indicateurs d'impact, lorsqu'ils sont pertinents (et que la collecte d'information

est possible et économique...) ne répondent en effet qu'avec retard au développement des activités des projets, notamment en éducation, santé, et d'une façon générale dans les projets à connotation sociale forte.

3.3. La performance sur les trois macro-dimensions d'évaluation

Certaines questions pouvaient (ou auraient) pu trouver réponse à partir de l'analyse statistique. Il eut été intéressant d'observer d'éventuelles variations de la *hiérarchie* des dimensions sur lesquels le projet est jugé, par exemple selon la nature des projets (secteur), l'âge et le genre du coordonnateur, les traces culturelles laissées par l'ancien colonisateur (variable proxy : la langue de travail). La taille de la base n'a pas été suffisante et l'on n'a pas pu procéder à une segmentation suivie d'une régression multinomiale sur la moitié ou sur une partie encore plus petite. On a pu par contre effectuer des analyses de variance entre les macro-dimensions et un ensemble de variables. Ceci ne permet pas de juger de leur hiérarchie mais plus simplement de la *performance* sur chaque dimension en fonction de ces variables (voir les questions et hypothèses indicatives en fin de section 1). Il a été ainsi possible d'établir :

- qu'il existe des différences de qualité de GESTION, de VISIBILITÉ, (seuils de 0.05) et d'effets IMPACT (seuil de 0.1) selon les secteurs. C'est une question de bon sens pour l'IMPACT mais c'est moins évident pour les deux autres macro-dimensions ;
- que plus le coordonnateur est âgé et plus la performance sur la dimension GESTION est bonne (seuil de 0.05) : le caractère très transactionnel et à processus codifié de la gestion des projets internationaux d'aide nécessite un apprentissage qui suppose un certain temps avant que le coordonnateur sache ce qu'il peut se permettre et ce qu'il doit éviter en matière de pratiques de gestion. On peut penser qu'un coordonnateur expérimenté (qui a déjà été coordonnateur d'un projet antérieur par exemple) aura maîtrisé les exigences techniques de son poste et gèrera ses transactions dans les règles. Le "task manager" comme son ministre lui laisseront alors une large autonomie. Une telle situation conduira naturellement à une cadence de livraison rapide des biens et services. Il est possible aussi que, conformément à la culture africaine, le coordonnateur d'un certain âge soit plus respecté et qu'il puisse ainsi mieux tirer parti des qualités de ses collaborateurs, son autorité ne pouvant être contestée ;
- que le fait que le ministre de tutelle (souvent le supérieur hiérarchique direct du coordonnateur) soit un "politique" ou un technicien ne change pas la notoriété du projet. Mais lorsque le ministre est un politique, il apparaît que la performance sur IMPACT est supérieure, alors que lorsque le ministre est un technicien la performance sur GESTION s'améliore. Ceci semble confirmer ce que l'intuition suggère. Il est cependant difficile sur ce point de tirer des conclusions sans mener une analyse plus fine de type (secteur - type de ministre -

performance sur chaque dimension) ce qui n'a pas été possible la base ne supportant pas une aussi forte segmentation ;

- que la suspension du pays par le principal donateur affecte, comme on pouvait s'y attendre, la GESTION du projet (seuil de 0.05) ;
- que le nombre de formations professionnelles intensives suivies en Afrique améliore significativement la performance sur la dimension GESTION (seuil de 0.05 pour les formations régionales) mais que seuls les coordonnateurs de projet à forte VISIBILITÉ suivent des formations en Amérique du nord.

D'éventuelles relations significatives entre les trois dimensions et le niveau d'éducation du coordonnateur, le fait qu'il soit un homme ou une femme, qu'il soit francophone ou anglophone, etc., n'ont pu être mises en évidence.

3.4. La hiérarchie des macro-dimensions des principaux "stakeholders"

Tableau n° 3 : Hiérarchie des macro-dimensions des "stakeholders"

	SUCCES								
	GESTION			VISIBILITÉ			IMPACT		
	1	Global	2	1	Global	2	1	Global	2
Coordonnateur (82)	0,004	0,000	0,002	0,003	0,002	0,104	0,193	0,267	0,130
Task manager (82)	0,115	0,226	0,676	0,001	0,000	0,060	0,184	0,034	0,018
Superviseur (82)	0,007	0,014	0,060	0,022	0,037	0,202	0,025	0,006	0,006
Comité (80)	0,116	0,158	0,072	0,007	0,011	0,030	0,000	0,000	0,002
Équipe (82)	0,003	0,002	0,005	0,203	0,431	0,374	0,001	0,001	0,006
Bénéficiaires (80)	0,045	0,110	0,193	0,739	0,916	0,922	0,000	0,000	0,001
Public (82)	0,026	0,013	0,012	0,865	0,030	0,158	0,000	0,000	0,001

(n) correspond au nombre de répondants retenus dans l'analyse compte tenu des valeurs manquantes.

Les chiffres représentent la probabilité que la macro-dimension n'ait aucune influence sur la variation de l'opinion du "stakeholder" (telle que le coordonnateur la perçoit) en matière de succès du projet. Plus la probabilité est faible (notamment inférieure 0,05), plus on peut donc affirmer que l'influence de la dimension en question est forte.

Nous agissons selon notre perception de l'environnement. Le coordonnateur agit en fonction de la façon dont il perçoit l'opinion des principaux *stakeholders* sur son projet. Connaissant les dimensions sur lesquelles le coordonnateur évalue son projet et connaissant l'opinion qu'il a de ce que pense un *stakeholder* particulier du succès de son projet, il est possible de dégager la hiérarchie des dimensions d'évaluation de ce *stakeholder* telle qu'elle est implicitement perçue par le coordonnateur. L'évaluation de l'opinion des *stakeholders* a été menée, rappelons-le, par questionnaire anonyme. Le coordonnateur a évalué sans contrainte et il n'a aucun intérêt à biaiser sa perception immédiate. On ne fait que supposer ici que les *stakeholders* jugent à partir des mêmes

macro-dimensions que le coordonnateur, ce qui est plus que probable même si l'on peut supposer qu'ils ne jugent pas *seulement* avec ces trois dimensions. Par contre la littérature suggère (cf. section 1) que la hiérarchie (priorisation) des dimensions des "stakeholders" varie selon leurs intérêts : c'est ce que nous voulons vérifier.

La procédure d'estimation est identique à celle de la section 3.2. Les opinions des stakeholders ont été également recodifiées sur (1,2,3) et l'estimation est conduite par régression multinomiale. La situation : "tel "stakeholder" considère que mon projet est un succès" prenant la valeur 3 constitue la situation de référence. Les résultats sont présentés dans le tableau n° 3.

En ne considérant significatif que ce qui est inférieur au seuil de probabilité de 0,05, il apparaît que pour juger du succès du projet d'aide :

- le coordonnateur (cf. section 3.2) est sensible à la dimension GESTION et à la VISIBILITÉ (lobby politique) mais ne porte pas une attention spécifique aux impacts (IMPACT est non significatif) ;
- le "task manager" est sensible de façon significative à la VISIBILITÉ et à l'IMPACT, mais il n'est pas possible d'affirmer qu'il porte un intérêt significatif à la qualité de la GESTION du projet (quoiqu'on soit proche de la significativité dans un cas : lorsque la GESTION est très bonne la probabilité que le "task manager" considère le projet comme un échec est inférieure à 0,115. On pouvait supposer que le coordonnateur valorisait les mêmes dimensions que son "task manager". Il ne semble pas que ce soit vérifié par l'analyse empirique. Le coordonnateur apparaît sensible aux résultats à court terme (le couple GESTION-VISIBILITÉ) alors que l'évaluation du bailleurs de fonds s'inscrit dans une perspective à plus long terme (couple VISIBILITÉ-IMPACT). Notons cependant que tous les deux valorisent VISIBILITÉ et que ce construit contient BSCONF, c'est-à-dire la contrainte qualité (qui n'est pas retenue dans la composante GESTION du fait de la coupure à 0,5 mais qui la pondère en fait à 0,473)¹¹. Notons aussi que OBJECTIFS qui est retenu dans GESTION, n'est supprimé que de peu (0,481) dans VISIBILITÉ. La densification par réduction vectorielle a ses mérites mais elle a aussi ses inconvénients. En s'élevant au dessus de la forêt on en distingue mieux les parties mais on ne peut plus apprécier précisément la répartition des essences (la forêt cache l'arbre). Et l'on sait que si la seule vérité factuelle est dans les données brutes... celles-ci sont évidemment illisibles (l'arbre cache la forêt). On peut admettre sans grand risque cependant que si le "task manager" n'apparaît pas sensible significativement aux dimensions techniques de gestion courante, il l'est à celles qui sont plus synthétiques et "finales" ;

¹¹ Voir section 3.1.

- le superviseur hiérarchique national, qui est un directeur national de ministère ou quelquefois le ministre lui-même, est sensible à toutes les dimensions ce qui est conforme à ce à quoi on pouvait s'attendre ;
- le comité de pilotage n'est sensible qu'à VISIBILITÉ et aux effets (IMPACT). Il ne se réunit pas toujours de façon régulière et ne se préoccupe pas beaucoup de la mécanique de gestion. En fait le comité de pilotage où les personnes qui siègent sont souvent trop nombreuses (et rarement les mêmes d'une réunion sur l'autre) constitue plus une instance lourde qu'une structure d'aide efficace ;
- l'équipe de projet est sensible à la qualité de sa GESTION et à son IMPACT. L'équipe montre une conscience professionnelle et sociale développée. Il s'agit là d'un résultat intéressant : une meilleure efficacité de la gestion des projets d'aide passe par peut-être par un meilleur appui à l'équipe, ou tout au moins à certains membres de l'équipe (formations courtes mais intensives en gestion de projet, en passation des marchés, etc.) ;
- les bénéficiaires ne sont préoccupés que par l'existence effective des IMPACTs, ce qui paraît très cohérent. Ils ne sont pas en effet suffisamment informés (et n'ont souvent pas les compétences techniques nécessaires) pour apprécier la GESTION du projet et ne sont pas ou peu concernés par sa VISIBILITÉ, surtout lorsque les bénéficiaires sont en région ;
- le public juge du succès du projet en s'appuyant sur la VISIBILITÉ, c'est-à-dire sur ce qu'on lui dit du projet (journaux, média, bouche à oreille) car il n'a généralement pas non plus les informations qui lui permettraient de juger de sa GESTION. Il est attentif comme les bénéficiaires à la dimension IMPACT, ce qui là encore est conforme à ce qu'on l'on pouvait prédire.

De cet ensemble cohérent de hiérarchies de dimensions d'évaluation seuls deux résultats apparaissent contraires au bon sens. L'impossibilité d'affirmer que le coordonnateur soit soucieux des impacts à long terme du projet apparaît contradictoire avec l'hypothèse que l'on peut faire a priori sur ce point. Même si, comme nous l'avons fait, on considère l'évaluation à long terme plus problématique que l'évaluation sur les autres dimensions (cf. section 3.2), ceci devrait aussi affecter le jugement des autres *stakeholders* : or ce n'est pas le cas. Il s'agit donc bien d'un résultat spécifique qu'il nous est difficile de expliquer à moins d'accepter que le coordonnateur adopte un point de vue strictement "technique" quand il répond aux questions relatives aux effets à moyen ou long terme (impossibilité technique d'évaluer sérieusement au moment où il répond) alors que les autres *stakeholders* adoptent (toujours selon le coordonnateur) une attitude conventionnelle qui les amènent à souhaiter quelque chose qui est à l'évidence *socialement* désirable. La non-significativité de la macro-dimension GESTION chez le "task manager" semble par ailleurs aussi troublante. Erreur de perception des coordonnateurs, problème d'échantillon ou réalité : les données ne permettent pas de trancher.

CONCLUSION

La recherche, menée sur une problématique jusqu'à présent négligée par la littérature, a confirmé empiriquement que les acteurs apprécient différemment le succès d'un projet. Au fond, chaque "stakeholder" témoigne d'une perception du succès qui s'appuie sur une hiérarchie de dimensions qui lui est propre et conforme aux intérêts du groupe qu'il représente (ou conforme à ses propres intérêts s'il s'agit d'un individu). Il est intéressant de constater que la recherche permet de dégager la hiérarchie des dimensions d'évaluation des "stakeholders" par l'intermédiaire du seul prisme du coordonnateur et que la vision qu'en donne celui-ci paraît fort conforme à ce qu'on peut en attendre a priori, dans la mesure où les perceptions du coordonnateur sont sincères et non biaisées. L'administration d'un questionnaire anonyme construit pour éviter des effets de réverbération entre réponses s'avère donc fructueuse. Chaque coordonnateur a une façon d'interpréter les messages communiqués par les "stakeholders" qui lui est propre. Le nombre suffisant de questionnaires renvoyés permet toutefois de supposer que nous avons là un point de vue représentatif de la perception des coordonnateurs de projet d'aide internationale en Afrique subsaharienne.

La recherche met en évidence un déficit d'appréciation des impacts des projets d'aide. Il est probable qu'un projet bien géré et doté d'une forte notoriété a ou aura un impact bénéfique. Mais le retard avec lequel les effets des projets se manifestent, l'insuffisance des mécanismes de suivi-évaluation des projets, et peut-être aussi le fait que le coordonnateur soit souvent "loin du terrain" empêchent celui-ci de considérer directement ce critère et de l'apprécier avec suffisamment de latitude. Les institutions internationales incitent les projets à se doter de systèmes de suivi-évaluation avec indicateurs de performance ("gestion par résultats"). Cette politique est récente, elle doit être systématisée et soutenue par une formation adéquate des coordonnateurs mais aussi et surtout des équipes de projet (plus proches des bénéficiaires et plus préoccupées par les impacts) en matière d'identification des indicateurs et de collecte de l'information.

À la confirmation de résultats connus, ou aux questions que posent certains résultats moins attendus, se juxtaposent des enseignements secondaires mais intéressants. Ce travail met en évidence des relations significatives entre des variables spécifiques et certaines dimensions du succès (alors que d'autres dimensions ne sont pas affectées par ces mêmes variables). C'est ainsi que les séminaires professionnels ont un effet significatif sur la qualité de la gestion des projets. S'il est vrai que la demande de formation qui émane du terrain est forte et qu'elle doit être gérée judicieusement, elle n'apparaît pas inutile. La participation d'un coordonnateur ou d'un membre d'équipe de projet à un séminaire spécialisé est parfois considérée par les autorités locales ou par le "task manager" comme une récompense. Elle devrait plutôt s'affirmer comme une priorité.

Notre recherche de causalités a été volontairement limitée. Notre objectif était en effet de comprendre la formation du jugement des acteurs sur le succès des projets sans traiter directement des facteurs de succès. Les seuls "facteurs de succès" qui ont été introduits à ce stade sont exogènes. Une recherche sur le rôle des variables endogènes et en particulier relationnelles comme la communication entre le coordonnateur et les "stakeholders" prolongera le présent travail. Elle viendra compléter à propos les résultats présentés plus haut et enrichir les enseignements que l'on en tire.

RÉFÉRENCES

- Au A.K.M., Tsé A.C.B., 2001, "Marketing Ethics and Behavioural Predisposition of Chinese Managers of SMEs in Hong-Kong", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39-3, pp. 272-278.
- Baccarini D., 1999, "The Logical Framework Method for Defining Project Success", *Project Management Journal*, Vol. 30-4, pp. 25-32.
- Baker B.N., Murphy D.C., Fisher D., 1988, "Factors Affecting Project Success", in Cleland D.I., King W.R. (eds.), *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 902-919.
- Bellizi A. J., Hasty R.W., 2002, "Supervising Unethical Sales Force Behaviour: Do Men and Women Managers Discipline Men and Women Subordinates Uniformly", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40-2, pp. 155-166.
- Bertalanffy (von) L., 1968, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, éd. rév., Braziller, New York.
- Bettis R.A., Hitt M.A., 1995, "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 7-19.
- Boulding K.E., 1956, "General Systems Theory: The Skeleton of Science", *Management Science*, Vol. 2-3, pp. 197-208.
- Chakravarthy B., 1997, "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence", *Sloan Management Review*, pp. 69-82.
- Chapman C., Ward S., 1997, *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*, John Wiley, New York.
- Cleland D.I., 1994, *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 2^e éd., Mc Graw Hill, New York.
- Cleland D.I., King W.R., 1983, *Systems Analysis and Project Management*, 3^e éd., Mc Graw Hill, Montréal.
- Coase R.H., 1937, *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.

- Crowne D.P., Marlowe D., 1960, "A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology", *Journal of Consulting Psychology*, Vol. 24, pp. 349-354.
- Daniel E., Wilson H., Myers A., 2002, "Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK", *International Small Business Journal*, Vol. 20-3, pp. 253-270.
- De Wit D., 1988, "Measurement of Project Success", *International Journal of Project Management*, Vol. 6-3.
- Diallo A., Thuillier D., 2002, "Succès des projets d'aide internationale, confiance et communication: une perspective africaine", Document de travail 22-2002, *Centre de Recherche en Gestion, UQAM*, Montréal, 38 p.
- Emery F.E., Trist E.L., 1965, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, Vol. 18, pp. 31-32.
- Florice S., Miller R., 2001, "Strategizing for Anticipated Risks and Turbulence in Large Scale Engineering Projects", *International Journal of Project Management*, Vol. 19-8, pp. 445-455.
- Freeman M., P. Beale, 1992, "Measuring Project Success", *Project Management Journal*, Vol. 23-1, pp. 8-17.
- Giard V., 1991, *Gestion de projet*, Économica, Paris.
- Hair J.K., R.E. Anderson, R.L. Tatham, Black W.C., 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th edition, Prentice-Hall, Toronto.
- Jack W., 2001, Social Investment Funds: An Organizational Approach to Improve Development Assistance, *The World Bank Research Observer*, Vol. 16-1, pp. 109-124.
- Johnson R.A., Kast F.E., Rosensweig J.A., 1967, *The Theory and Management of Systems*, 2^e edition, Mc Graw Hill, New York.
- Jodelet D., 1996, "Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie", in Paquet-Sévigny T. (éd.), *Communication et développement international*, Presses de l'Université du Québec, pp. 357-378.
- Kerzner H., 2001, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 7^e édition, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Lim C.S., 1999, "Criteria of Project Success: An Explanatory Re-Examination", *International Journal of Project Management*, Vol. 17-4, pp. 243-248.
- Lipovetsky S., 1997, "The Relative Importance of Project Success Dimensions", *R. et D. Management*, Oxford, Vol. 27-2, pp. 97-106.
- Meier G.M., Stiglitz J.E., 2001, *Frontiers in Development Economics: The Future in Perspective*, The World Bank et Oxford University Press, Washington et New York.

- Meredith J.R., Mantel S.J., 1985, *Project Management: A Managerial Approach*, John Wiley, New York.
- Morris P.W.G., Hough G.H., 1987, *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*, John Wiley, New York.
- Pinto J.K., Slevin D.P., 1988a, "Project Success: Definitions and Measurement Techniques", *Project Management Journal*, Vol. 19-1, pp. 67-72.
- Pinto J.K., Slevin D.P., 1988b, "Critical Success Factors Across the Project Life Cycle", *Project Management Journal*, Vol. 19-3, pp. 67-74.
- Ravault R.J., 1996, "Développement durable, communication et réception active", in Paquet-Sévigny T. (éd.), *Communication et développement international*, Presses de l'Université du Québec, pp. 59-79.
- Rapoport A., 1986, *General System Theory: Essential Concepts and Applications*, Collection "Cybernetics and Systems Series", Abacus Press, Cambridge (Mass.).
- Shenar A.J., Levy O., Dvir D., 1997, "Mapping the Dimensions of Project Success", *Project Management Journal*, Vol. 28-2, pp. 5-13.
- Stukenbruck L., 1986, *Who Determines Project Success?*, PMI Annual Symposium, Montréal, pp. 85-93.
- White D., Fortune J., 2002, "Current Practice in Project Management: An Empirical Study", *International Journal of Project Management*, Vol. 20-1, pp. 1-11.
- Widemann R.M., 1998, *How to Motivate Stakeholders to Work Together*, in Cleland D.I. (ed.), *Field Guide to Project Management*, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 212-226.
- Williamson O.E., 1979, "Transactions-Costs Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, pp. 3-61.
- Williamson O.E., 1981, "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, pp. 548-577.
- Youker R., 1999, "Managing International Development Project: Lessons Learned", *Project Management Journal*, Vol. 30-2, pp. 6-7.

THE SUCCESS CRITERIA OF INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS: THE PERCEPTION OF AFRICAN PROJECT COORDINATORS

Abstract - *Success factors and success criteria on which projects are evaluated have been discussed widely in literature. The perception of coordinators of international development projects has not been examined thus far, especially in Africa. This paper characterizes the dimensions of success (and their hierarchy) for such projects as perceived by African project coordinators using data collected by questionnaires completed by project coordinators of aid and development projects in Africa south of the Sahara. Our research also determines, from the perspective of the project coordinators, the hierarchy of the dimensions of the principal stakeholders (task managers in the international aid agencies, local officials, project team, steering committee, beneficiaries, etc.). The results confirm the importance of classical dimensions (time, cost, quality) but paradoxically the impact of the projects is rated in last position for the coordinator. The role played by implicit dimensions related to the political environment of the international development community features prominently in the perception of the successfulness of the project, as the project coordinator must satisfy more than one "client" in such projects financed by multilateral institutions.*

UN ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COORDINADORES DE PROYECTOS DE DESARROLLO EN ÁFRICA

Resumen - *Los factores de éxito de un proyecto han sido bastante estudiados en varios trabajos. El análisis de la percepción de los coordinadores de proyectos de ayuda internacional al desarrollo, llevados hasta ahora, sobre todo en África, no han llamado mucho la atención. Aquí intentamos ver las dimensiones del éxito de los proyectos, por lo menos tales como el coordinador africano les percibe, e identificar en ellas la jerarquía por regresión logística colectada con cuestionarios hechos a coordinadores de proyectos de desarrollo internacional en África subsahariana. Permite determinar, siempre a partir del conocimiento del coordinador, la jerarquía de las dimensiones de los principales socios (jefe de proyecto del Banco Mundial o de las otras instituciones, beneficiarios, equipo de gestión del proyecto, autoridades locales, etc.) Los resultados confirman la importancia de las dimensiones clásicas de evaluación (tiempo, coste, calidad) pero los coordinadores ponen en última posición, paradójicamente, el impacto de los proyectos. Ponemos también de relieve el papel significativo de las dimensiones implícitas relacionadas con la política: el coordinador tiene que satisfacer más de un "cliente" en este tipo de proyectos muy particulares, financiados por instituciones multilaterales.*