

UNIVERSITE DU QUEBEC EN OUTAOUAIS

Département des sciences administratives

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

SOUS LA DIRECTION DE : FÉLIX ZOGNING

PRÉSENTÉ PAR :
JESSICA MARILYN MOUANANGANA

**LE RÔLE DU MARKETING DANS LE SUCCÈS DES PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT**

Mai 2021

REMERCIEMENTS

*« Le succès n'est pas un hasard. C'est le travail acharné, la persévérance, l'apprentissage, l'étude, le sacrifice et surtout, l'amour de ce que vous faites ou apprenez à faire »
(Pele)*

Cette citation résume en quelques mots ce que représente mon parcours dans le cadre de la réalisation de ce mémoire. En effet plusieurs personnes ont été pour moi une source de motivation, mais également un soutien indéfectible.

Ainsi donc je tiens en tout premier lieu à remercier le Seigneur pour tous ses bienfaits et tout ce qu'il a permis pour la réalisation de ce travail.

Je tiens également à remercier mon directeur de mémoire monsieur Felix Zogning qui a cru en moi et en mon projet. Son implication, sa patience et sa présence m'ont permis de renforcer mon travail au quotidien. J'aimerais exprimer ma gratitude au personnel de l'université qui a de près ou de loin contribué à mon succès. Je remercie aussi toutes les personnes qui ont accepté de partager avec moi leur temps, leurs expériences et leur savoir dans la collecte des informations qui ont enrichi mon travail.

Comme j'aime le dire, le début d'une longue marche, c'est commencer par faire un premier pas. Ce premier pas n'aurait jamais été possible sans le soutien indéfectible de ma mère Nguie Cecile qui est pour moi une réelle bénédiction. Je remercie aussi mon père Mouanangana Constant Omer pour son soutien sans faille et ses conseils avisés tout au long de mon parcours ainsi que sa précieuse aide et le temps qu'il a accordé à la relecture de mon

travail. Mes remerciements vont également à mes frères et sœurs qui ont toujours été là pour moi et qui ne m'ont jamais laissé tomber. Je remercie infiniment ma famille pour ce soutien moral et financier qui m'a permis d'être dans les meilleures conditions pour la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Ange Edouard Messou pour son soutien et ses précieux conseils. Je remercie mes amis qui m'ont soutenu et motivé tout au long de cette étude remplie de péripéties. À toutes ses personnes que je n'ai pas citées, mais qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail par leur temps, leurs conseils, leurs écoutes je les remercie infiniment.

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour but de mieux nous permettre d'explorer le contexte des pays en développement afin de percevoir comment le marketing pouvait intervenir dans un secteur non commercial pour contribuer au succès des projets. On a donc cherché à comprendre la place que le marketing occupe et comment cela se manifestait concrètement sur le terrain afin de pouvoir comprendre sa contribution. Il est ressorti que les bénéficiaires sont très souvent mis de côté dans le processus de mise en œuvre des projets et que ceux-ci n'étaient pas adaptés.

La démarche proposée nous a permis de faire un état des lieux des projets de développement à travers une revue de la littérature. Cela nous a orienté sur les causes d'échec et de succès des projets de développement pour nous permettre de comprendre comment intervenait le marketing.

Nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative pour avoir une interaction poussée avec des répondants qui exercent dans le milieu du développement. À la suite de cela, nous avons fait une analyse de contenu thématique pour ressortir les faits les plus poignants sur la place du marketing, mais également pour voir comment ils utilisaient le marketing au quotidien ou comment cela pourrait leur être bénéfique dans le cadre de leur fonction.

Il est principalement ressorti que les projets de développement ne sont pas pertinents parce que la cible est mal identifiée, les bénéficiaires ne sont pas impliqués et le marketing et la communication sont absents ou très peu utilisés. Aussi, on a pu identifier les éléments de la démarche marketing les

plus utilisés, mais on a également pu mieux percevoir comment on se sert du marketing dans le contexte du développement.

Cette étude nous donne une vision globale des failles de la démarche marketing dans le contexte des projets de développement.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	2
RÉSUMÉ	4
Liste des Figures	7
Liste des tableaux	7
Introduction générale.....	8
Chapitre 1 : La mise en œuvre des projets de développement.....	14
1.1 Les politiques	14
1.2 Les acteurs	17
1.3 Les réseaux.....	18
1.4 Les bilans	20
Chapitre 2 : Revue de la littérature et cadre conceptuel.....	22
2.1 Facteurs de succès et d'échecs des projets de développement.....	22
2.2 Recension des écrits sur la place du marketing dans la mise en œuvre des projets	31
2.3 Cadre conceptuel	41
2.4 Propositions	42
Chapitre 3 : Méthodologie.....	44
3.1 Échantillonnage.....	44
3.2 Sources de données, méthodes de collecte	45
3.3 Design de la recherche.....	48
3.4 Méthode d'analyse de données.....	50
Chapitre 4 : Présentation des résultats.....	51
4.1 Présentation des résultats	51
4.1.1 Pratiques de gestion des projets de développement.....	51
4.1.2 Au niveau des facteurs d'échec et de succès des projets	54
4.1.3 Le rôle du marketing dans la réussite des projets de développement 76	
4.1.4 Recommandation	93
4.2 Analyse et commentaires des résultats	96
Conclusion	101
Annexes	104

Guide d'entretien.....	104
Références	120

Liste des Figures

Figure 1 : Cadre conceptuelle.....	41
Figure 2 : Récapitulatif des causes d'échec.....	70
Figure 3 : récapitulatif des facteurs de succès	75

Liste des tableaux

Tableau 1 : Résumé des facteurs d'échec des projets	30
Tableau 2 : Lieu et durée des différents entretiens	47
Tableau 3 : Récapitulatif de la place du marketing	92

Introduction générale

Dans un souci d'amélioration des conditions de vie des populations les plus vulnérables et d'atteinte des objectifs de développement durable de 2030, plusieurs pays reçoivent des aides au développement de diverses façons : les projets de développement, l'aide aux politiques publiques, l'aide à la gestion, les dons, les prêts, etc.

En effet, depuis des décennies, des pays ont été lourdement marqué par des phénomènes tels que les guerres civiles, les changements climatiques, les épidémies... Ces situations ont fortement affecté certains pays et continents dans lesquels les populations ne font que s'appauvrir davantage (Howton, 2020) et où il n'est presque plus possible de vivre sans aide extérieure.

Dans des continents comme l'Afrique, 40% de la population vit en dessous du seuil de l'extrême pauvreté tandis que les programmes et politiques publiques croissent (Caramel, 2019).

Effectivement, plusieurs bailleurs différents ainsi que des gouvernements, dans le cadre de partenariats publics privés et en vue d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) de 2030, financent la mise en place de plusieurs infrastructures sociales et services de base. C'est ainsi que dans certaines localités, on observe très souvent la construction d'écoles, d'hôpitaux, de routes, de ponts, des dons de matériels agricoles et de transformations, des systèmes de pompages, etc.

Cependant, on constate dans certaines localités que des infrastructures ne sont pas exploitées et utilisées comme il se doit ou encore elles le sont trop parce que l'évolution des besoins n'a pas été prise en compte. Il est même très fréquent de les retrouver en ruine ou encore en état de délabrement total sans même avoir été utilisées par les populations, car certaines ont des préjugés ou ne les trouvent pas conforme à leurs réalités. Aussi, des infrastructures tombent en ruine totale après une panne ou des problèmes liés à l'utilisation et le manque de ressources. Selon une étude menée par la fondation croix rouge en Casamance, au sud du Sénégal, sur les projets mis en place par les ONG internationales de 2014 à 2019, le taux d'échec des projets était supérieur à 70%. Cela se manifeste notamment par des situations où des dispositifs avaient cessé de fonctionner quelques semaines après la fin effective des projets (Sanchez, 2019). Aussi dans des pays en situation de déliquescence, les opérations de reconstructions de l'état sont un échec 9 fois sur 10 selon Thierry Vircoulon coordinateur de l'Observatoire pour l'Afrique centrale et australe de l'Institut français des relations internationales, Sciences Po. En effet, l'approche utilisée par les bailleurs extérieurs se consacre majoritairement à relever des administrations qui mettent en avant des pratiques douteuses pour sauvegarder leur confort, boycotter en silence les initiatives de changement en se préoccupant très peu des situations des populations. L'approche utilisée ne s'interroge pas sur les moyens de subsistance et de survie que les populations elles-mêmes ont mis en place pour palier à l'absence de l'État, ni même sur les acteurs non étatiques qui aident ces populations à la mise en place de solutions qui leur

paraissent efficaces. Cela engendre une utilisation inadéquate des ressources. Ce qui met à mal les projets censés améliorer les conditions des populations, car le problème fondamental est l'absence de confrontation entre les réalités préconçues des bailleurs et les véritables réalités sociologiques (Vircoulon, 2020). Depuis plusieurs années ces projets de développement censés améliorer les conditions de vie produisent l'effet contraire.

Plus ces évènements sont observés plus on se pose des questions sur l'efficacité des projets de développement (Chahed, 2018). Les interrogations les plus flagrantes sont faites à l'égard des aspects de gestion utilisés par les bailleurs et les personnes ressources chargées de la planification et la mise en œuvre de ces projets. Aussi on se pose la question quant à l'acceptabilité par les populations cibles, l'adaptabilité de ces projets de développement, l'évaluation des besoins, la consultation et l'implication des populations, la conduite du changement, le suivi et l'évaluation. On se demande également si un suivi et une évaluation adéquate ont été faits, car dans plusieurs endroits différents et souvent très éloignés il n'est pas rare de voir les mêmes problèmes.

La mise en œuvre inadéquate des projets de développement peut s'avérer être désastreuse dans la mesure où, les conditions des populations ne feront que se dégrader, rendant la tâche des organismes de soutien plus difficile. Surtout dans le contexte du COVID-19 où des mesures de transformations des habitudes sociales sont mises en place, il est plus

qu'urgent de s'attarder sur ces questions, car sans elles tous les projets de développement mis en place sont voués à un échec certain, mettant en cause l'adaptabilité, l'acceptabilité, l'efficacité et la crédibilité. En effet, ces aspects marketing permettent de prendre en compte les conditions réelles des populations à qui s'adresse le projet. Les stratégies venues des bailleurs doivent intégrer les différences entre chaque cible ainsi que leurs réalités. Le marketing permettra de mieux comprendre et déceler le mode de communication utilisé par la cible, les habitudes, prendre en considération les éléments déjà faits à travers une étude de terrain pour comprendre les succès et les échecs. L'étude réelle des besoins permettra d'offrir un projet porteur en mettant en place de bonnes stratégies, de bons plans de formation et une bonne pratique adaptée aux spécificités des populations cibles. Ne pas s'attarder sur ces questions aura un impact négatif les années à venir sur la croissance et la vie de ces populations. En effet, il est plus facile pour les acteurs locaux dans certains cas d'inciter à une application de plusieurs mesures. Ainsi donc, une collaboration entre acteurs locaux et internationaux est inévitable. Le succès de cette collaboration dépend des mesures d'adaptations qui seront prises. Si ces projets continuent d'être des échecs et produire des effets contraires, les bailleurs et les gouvernements perdront en crédibilité vis-à-vis des programmes d'aide. L'absence de projets de développement dans certaines régions sera très préjudiciable pour les populations de ces localités, car ce sont ces projets qui permettent aux enfants d'aller à l'école, aux femmes d'avoir accès aux soins de santé, aux hommes

d'assurer un minimum à leur famille. Il est donc primordial de s'attarder sur ce problème.

Mettre en lumière ces aspects permettra de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations et l'atteinte des objectifs de développement durable de 2030. Mais cela permettra de mettre en avant un aspect important de la gestion qui est le marketing.

En effet, dans les projets de développement, le marketing a une grande importance dans la mesure où elle permet la satisfaction des besoins du consommateur. Dans notre cadre, il s'agit d'améliorer les conditions de vie.

En effet, pour l'implémentation d'un projet surtout dans le cadre de projets visant un changement, plusieurs actions de communication, de promotions, d'analyse de l'environnement, de suivi et d'évaluation sont faites auprès des populations et des politiques pour mettre en avant leur impact et notamment pour que cela soit accepté par les populations au-delà des barrières culturelles et des préjugés.

Ainsi donc, ce mémoire aura pour but de déterminer : quel est le rôle du marketing dans le succès des projets de développement ?

Cette étude permettra de donner un regard nouveau sur l'importance et l'efficacité du marketing dans le domaine social. Elle permettra aussi d'entraîner une prise de conscience quant à la considération et l'utilisation de certains éléments afin de faciliter des approches participatives qui permettent de mettre en place des projets efficaces.

Pour ce faire, ce travail sera divisé en quatre grands chapitres. Tout d'abord, on fera un état des lieux de la mise en œuvre des projets de développement, ensuite on fera une revue des différentes études scientifiques qui abordent la question du marketing dans les projets de développement en faisant ressortir les différentes prises de position. Cela nous permettra par la suite d'établir des critères pertinents de recherche et de collecte de données pour enfin ressortir dans les résultats les éléments qui nous permettront de véritablement mettre en avant le rôle du marketing dans le succès des projets de développement.

Chapitre 1 : La mise en œuvre des projets de développement

1.1 Les politiques

La mise en œuvre est une étape cruciale dans le déroulement du projet, car de cette étape dépend la survie du projet. Cette étape prend en considération plusieurs politiques, normes et réglementations qu'il est important de connaître afin de garantir un bon déroulement à notre projet. En effet, dans chaque pays, en fonction du domaine de compétence du projet une vision commune est mise en place afin d'harmoniser les pratiques dans le cadre des projets conformément aux normes en vigueur à l'échelle mondiale (OCDE, 2019). Ces normes varient d'un domaine à un autre. Elles se présentent sous forme de conventions, de recommandations, de déclarations et de ligne directrice (OCDE). Les pays doivent émettre un besoin et consentir à recevoir une quelconque aide au développement pour que des acteurs les aident conformément au droit international. Cependant dans des cas exceptionnels certaines agences d'aides internationales mettent en place des actions afin de pallier à des situations désastreuses. Ainsi tous pays s'y opposant se voient imputer la violation du droit international qui les oblige à répondre aux besoins fondamentaux de leurs populations. (Bope, 2021). De manière interne, des procédures doivent être établies afin de gérer convenablement l'aide reçue (Khang & Moe, 2008). Un système administratif propre à chaque pays doit être mis en place afin de leur permettre

d'administrer dans les normes tous les projets de développement qui leur seront fournis (Lafourcade, 2014).

Au lendemain de leurs indépendances, les pays africains ont entrepris de grands travaux de développement du continent à travers des plans quinquennaux. L'engouement suscité par la mise en œuvre des politiques de développement des années 1960 s'est vite estompé à cause de la mauvaise gouvernance et du déficit de démocratie dans certains États. Cette situation a conduit plusieurs pays à des endettements desquels il a fallu sortir par l'intervention des institutions de Breton Wood (Banque mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) avec l'imposition des programmes d'ajustement structurel dans les années 1980 et 1990. À partir des années 2000, avec l'appui de leurs partenaires techniques et financiers, ces États se sont lancés dans l'élaboration et la mise en œuvre des documents de stratégie de réduction qui ont pris des noms divers selon les pays (UNECA, 2015).

Même si les gouvernements du continent mettaient en œuvre leurs politiques à travers les différents programmes et projets depuis leur accession à la souveraineté internationale, les projets de développement actuels se situent dans le cadre de l'adoption de la gestion axée sur les résultats et la logique de la performance comme mode de gouvernance dans l'administration publique. En effet, du 28 février au 02 mars 2005, afin de mener des actions ambitieuses dans la perspective de la mise en œuvre de la déclaration des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les modalités d'acheminement et de gestion de l'aide au développement ont été réformées à travers la Déclaration de Paris à laquelle plusieurs pays ont adhéré. En vue

de rendre opérationnelle ladite déclaration, le Programme d'action d'Accra a été défini lors du forum de haut niveau sur le développement tenu en mai 2008 à Accra (Ghana) (OCDE, 2005/2008).

En lien avec la Déclaration de Paris et le Plan d'action d'Accra, les regroupements sous régionaux comme l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) ont adopté le cadre harmonisé de gestion des finances publiques qui obligent ses états membres à entreprendre des réformes profondes portant sur la gestion des finances publiques et la gestion du développement. Celles-ci impriment donc une nouvelle dynamique de la gestion axée sur les résultats (GAR) qui exige de tous les acteurs une manière de concevoir le développement, de le traduire en stratégie, programmes et projets (Marquis, 2010). Cela a été fait à travers des directives sous régionales qui ont été introduites dans le corpus juridique de chacun des États à travers des lois votées par la représentation nationale.

Par ailleurs, les projets de développement sont soutenus par les documents et orientations stratégiques internationaux tels que les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Objectifs de Développement Durable (ODD), la vision 2063 de l'Union Africaine (UA), la vision 2030 de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). En effet, les plans nationaux de développement tirent leur source de ces cadres internationaux. Ils sont traduits ensuite en des politiques et stratégies ministérielles ou sectorielles par les ministères et secteurs qui élaborent enfin des programmes et projets de développement pour leur opérationnalisation.

1.2 Les acteurs

Dans le cadre des projets de développement, plusieurs acteurs interviennent afin de faciliter la mise en œuvre. Ces acteurs sont nombreux et se retrouvent impliqués dans tout le processus du projet en intervenant à plusieurs étapes. Les différents acteurs pouvant être identifiés dans le processus des projets de développement sont : « Les bailleurs gouvernementaux (institutions financières internationales ou États) (1) et les firmes privées (2), les donateurs qui financent des opérations orientées par les experts (3), appliquées par les opérateurs du développement (ONG, coopération décentralisée) (4), et leurs homologues dans le pays récipiendaire (employés de coopération, volontaires, bénévoles) (4'). Ces acteurs sont en partenariat avec des acteurs récipiendaires visibles – élites intellectuelles (5) ou anciens et nouveaux pouvoirs visibles (6 et 6') – qui travaillent aux programmes d'aide : acteurs institutionnels (maires, chefs de région, ministres), membres d'ONG, associations locales, etc. Ces acteurs visibles sont eux-mêmes liés à des invisibles, non inscrits officiellement dans le cadre du programme de développement : élites économiques anciennes et nouvelles (7 et 7') ou traditionnelles (8). La population (9), acteur « bénéficiaire », regroupe des individus peu visibles et peu entendus qui ne possèdent pas les capacités ou la volonté d'entrer dans le jeu du développement. »(Chartier & Rivière, 2018)

1.3 Les réseaux

Une grande partie de l'aide au développement se présente sous forme de projet financé par plusieurs acteurs différents. La majorité des projets sont fournis par des pays membres de l'OCDE et qui le font par le canal d'organismes bilatéraux ou multilatéraux (Khang & Moe, 2008). L'aide peut donc être financée de manière bilatérale c'est-à-dire qu'elle est directement octroyée par un état vers un pays en développement. Elle peut l'être également de manière multilatérale lorsqu'elle transite par des organisations internationales (Singer, 2004).

Cette aide se présente sous forme de prêts concessionnels, de subventions ou d'assistance technique mise en œuvre. Une autre partie des financements de l'aide provient aussi d'ONG privée ou d'organisation de bienfaisance (Khang & Moe, 2008).

Lors de la mise en œuvre des projets, des équipes sont amenées à gérer des projets d'identification qui consistent à déceler les différents besoins relatifs aux projets avant la phase d'exécution. Cette équipe gère les processus administratifs des projets afin d'assurer qu'il se déroule en respectant les réglementations en vigueur. En effet, dans le cadre des interventions multilatérales, cette équipe s'implique également dans le processus d'approvisionnement, dans l'organisation et le contrôle des activités menées par les différentes firmes partenaires. Elle s'occupe également de trouver des sous-traitants, des consultants, etc. L'équipe

s'occupe aussi d'évaluer les besoins du futur client qui est en grande partie le résident du pays à qui profite l'aide. À ce stade on décèle cinq parties prenantes impliquées dans le processus (Diallo & Thuillier, 2005).

- Le coordinateur national du projet (ou chef de projet) : il est responsable de la gestion au quotidien de l'équipe et de ses différentes activités.
- Le gestionnaire de tâches : il supervise la mise en œuvre du projet en s'assurant de faire exécuter de manière stricte toutes les lignes directrices relatives aux projets. Il travaille dans les sièges pays des différentes organisations internationales.
- Le superviseur national (un directeur de département national) : il gère le projet au niveau national. Il vient en appui au gestionnaire de tâche.
- L'équipe du projet : Elle est gérée par le superviseur qui travaille en étroite collaboration avec celle-ci.
- Les différentes entreprises : Ici on fait allusion aux différentes entreprises qui sont accréditées en qualité d'ingénieurs, de sous-traitants, de consultants, d'ONG, de département de coopération internationale au sein de diverses institutions, etc. afin d'apporter

assistance dans le cadre de l'exécution des projets (Diallo & Thuillier, 2005).

1.4 Les bilans

L'aide publique au développement comme on la connaît et qui a pour but d'aider les pays les plus faibles à lutter contre la pauvreté n'a jamais vraiment existé, elle est même en voie de disparition (Severino & Ray, 2011). Cependant chaque année, des fonds sont investis dans les politiques publiques internationales afin de porter main forte à l'aide au développement. En effet, l'OCDE indique que près de 142.6 milliards de dollars sont injectés par an dans les différents projets de développement (Haider. & Lade, 2017).

Pour tenter de répondre aux différents besoins d'aide, les organisations essaient de revoir leurs stratégies, la nature de leur réponse ainsi que le degré d'intervention (Severino & Ray, 2011). Lors de la mise en œuvre, il existe des localités dans lesquelles des stratégies de développement sont absentes (Lafourcade, 2014). Dans ce cas, les approches habituelles des organisations doivent être revues pour pallier les différentes situations d'urgence avant d'aider les pays dans ces conditions à peaufiner leur plan de développement. Les projets de développement dans leurs conceptions recherchent des résultats concrets en mobilisant des ressources lors de la mise en œuvre d'activités. Les projets s'accumulent, des acteurs du secteur privé sont mis à contribution et les agences s'attendent à voir des résultats

macroéconomiques, car des effets systémiques sont recherchés en dépassant l'approche projet mis en place habituellement (Severino & Ray, 2011).

Cependant les projets de développement internationaux présentent des caractéristiques de distinction très significative comme la difficulté des relations avec les parties prenantes, l'intangibilité des résultats, leur nature sociale et sans but lucratif (Khang & Moe, 2008).

Chapitre 2 : Revue de la littérature et cadre conceptuel

2.1 Facteurs de succès et d'échecs des projets de développement

Les projets de développement qui émanent des aides au développement proposées par différents acteurs du développement ne produisent pas l'effet escompté selon certains articles et certaines positions. En effet, au fil des années, on constate une évolution flagrante des différents projets de développement et également l'implication de plusieurs acteurs. Malgré cela, les populations dans les pays en développement ont toujours un statut de vie précaire et les critiques à l'encontre de ceux-ci ne font qu'augmenter (Lavagnon, 2007). La raison de ces critiques étant l'échec de ces projets. Plusieurs causes d'échecs sont mises en avant pour justifier cette situation.

Des donateurs ainsi que des acteurs bilatéraux du développement profitent des dons et aides qu'ils font pour promouvoir leurs intérêts dans les pays pauvres, asseoir leur influence dans ces pays et aussi conquérir les marchés. En effet, ces acteurs passent par la mise en place d'un critère de sélectivité dans le cadre de l'octroi de l'aide (Lavagnon, 2005) . Ce critère sert à des fins qui sont autres que le développement dans la mesure où plusieurs pays l'utilisent pour atteindre d'autres objectifs. Par exemple, certains pays comme les USA sont attirés par des questions de sécurité nationale. La France quant à elle octroie de l'aide pour maintenir le pouvoir qu'elle a sur certains pays notamment en Afrique de l'ouest et du centre, ensuite, elle l'accorde aux

pays avec lesquels elle entretient de grandes relations commerciales. D'autres pays comme le Japon octroient de l'aide afin de promouvoir l'importation de produits japonais (Lavagnon, 2005). Cela permet de nous rendre compte que l'amélioration des conditions de vie des populations n'est pas leur mission première. Ici on remarque bien que l'aide est totalement intéressée afin de satisfaire une certaine relation de bons procédés qui ne dit pas son nom ce qui contribue à la rendre inefficace.

L'inefficacité des projets est occasionnée par plusieurs difficultés qui rendent son exécution presque impossible. On note des facteurs tels que l'abandon total du projet, l'écart des coûts, les écarts de calendrier, les écarts de portée, les insatisfactions des parties prenantes, la corruption et des problèmes de gouvernance (Damoah et al., 2018). En effet, des facteurs comme la corruption sont depuis des années pointés du doigt comme l'une des plus grandes causes de l'échec des projets. La plupart des projets de développement sont adressés à des pays pauvres dans lesquels les dirigeants ont souvent la réputation de s'enrichir au dépend de leurs populations. Lorsque les aides sont adressées à un pays, elles sont gérées en collaboration avec les autorités locales qui ont la fâcheuse habitude d'utiliser une partie des fonds pour la réalisation des projets auxquels ils sont destinés et l'autre partie détournée vers des comptes personnels à l'étranger. Cette aide réduit les incitations des pays à utiliser et à mettre en place les bonnes politiques (Carbonnier, 2010).

La corruption quant à elle se produit généralement sur trois aspects : individuel, institutionnel et relationnel (Damoah et al., 2018). En effet, lorsque des gestionnaires de projet sont nommés par les gouvernements, ils cherchent très souvent à s'enrichir eux aussi. Ils le font très souvent en gonflant de 10% le coût des contrats (Damoah et al., 2018) de mèche avec les entrepreneurs ou les consultants qui souvent ne font que subir dans l'espoir de voir leur entreprise prospérer. Les processus d'appels d'offres étant très longs, il n'est pas rare de voir certains intermédiaires officieux négocier pour l'attribution de contrat à leur entrepreneur moyennant une somme qui est incluse par l'entrepreneur dans le coût total de son projet. Également, certains fonctionnaires réclament des frais de service pour délivrer des autorisations pour pouvoir certifier des travaux. Toutes ces pratiques font en sorte que des entrepreneurs réduisent la qualité et la quantité du travail final attendu.

Cet aspect met en lumière les faiblesses bureaucratiques qui constituent un énorme blocage au niveau de l'administration publique, car, les agents de bureaux jouent un rôle qui n'est pas le leur (Damoah et al., 2018). Ils doivent se limiter à appliquer les directives reçues par les dirigeants et non les critiquer et proposer des alternatives qui conviennent à leur entendement (Amin) . Aussi, on note que des facteurs tels que les dépassements de coûts, les retards dans les constructions ainsi que les formalités administratives sont des causes d'échecs très courants des projets mis en place (Lavagnon & Saint-Macary, 2014).

Aussi, depuis des années, les recherches ont démontré l'existence de plusieurs facteurs d'échec des projets. « Ces facteurs sont: les stéréotypes culturels, les représentations erronées des populations locales, la méconnaissance linguistique, le populisme idéologique, l'analyse biaisée des besoins des populations, l'approche institutionnelle technicienne, la volonté d'imposer des modèles occidentaux préétablis, le risque de domination impensée, la relativité des objectifs en fonction des acteurs, l'instrumentalisation des projets dans des logiques politiques locales, régionales ou internationales, la non prise en considération des temporalités paradoxales des différents acteurs...» (Ducourneau, 2020) .

Dans le contexte de la gestion de projet, des facteurs plus spécifiques sont pris en compte. L'adaptation des projets aux cultures locales ont des années auparavant souligné le potentiel qu'apporterait cette discipline. Il était primordial de modifier de manière radicale ou juste d'adapter les projets aux cultures de la localité à laquelle il est adressé afin de promouvoir son succès. Malheureusement, des projets échouent également en raison du manque de compétences en gestion de projet (Lavagnon & Saint-Macary, 2014).

Des facteurs comme le respect de l'heure, le respect des coûts et des exigences, le milieu géographique, le milieu socioculturel des personnes qui évaluent le projet ainsi que les critères d'évaluation constituent une source d'échec des projets lorsqu'ils ne sont pas suffisamment pris en considération (Damoah et al., 2018). Aussi, il faut tenir compte de facteurs qui interviennent

au-delà de la phase de gestion de projet. En effet, lors de l'évaluation du projet, il faut tenir compte de plusieurs phases du projet afin de pouvoir affirmer que celui-ci est un échec ou un succès, car certains projets vont au-delà du temps, des coûts, et des besoins prévus à la base. Les coûts et les délais sont des éléments mesurables tandis que d'autres facteurs tels que la satisfaction des parties prenantes sont quasiment impossibles à mesurer. C'est pourquoi certains projets sont finalement reconnus comme un succès lors de la phase d'utilisation même si les objectifs à long terme ne sont pas atteints (Lavagnon & Saint-Macary, 2014).

L'une des causes d'échec des projets se retrouve aussi dans le fait que les préoccupations des parties prenantes ne sont pas prises en compte dans la planification du projet. Car on constate que les projets qui connaissent un succès sont ceux qui dès le début du projet prennent en considération les préoccupations des bénéficiaires. C'est notamment le cas des communautés tanzaniennes qui ont intégré les préoccupations des agriculteurs et des communautés dans la planification et la gestion des récoltes locales de *Jatropha* (Hashim, 2014). Dans le milieu de l'aide au développement, il est de coutume de dire qu'il n'y a pas d'aide sans sacrifice (Lavagnon, 2005). Cette phrase pourrait être l'un des piliers de la gestion participative dans la mesure où les bénéficiaires doivent faire partie intégrante du projet et donc mettre en place les conditions nécessaires de succès du projet. Cela met donc en avant un critère de conditionnalité qui oblige les récipiendaires à respecter un certain nombre de mesures pour augmenter leurs chances d'atteindre le degré de

développement escompté. Ce critère de conditionnalité permettra d'augmenter l'efficacité de l'aide.

Dans le cadre de la gestion de projet, on remarque un manque d'orientation stratégique et une mauvaise planification dans bien des équipes de projets. La mise en œuvre des politiques et leurs contextes complexes ne facilitent en rien le succès des projets (Lavagnon & Saint-Macary, 2014) . Aussi, il est important d'aller au-delà de la triple contrainte (temps, coût, délai) afin de prendre en considération d'autres facteurs de succès tel que la satisfaction des bénéficiaires (Joseph et al., 2014). D'autres facteurs clés de succès ont été mis en œuvre à travers le profil de mise en œuvre du projet afin de déterminer les différentes conditions, évènements ou circonstances qui définissent le succès et l'échec des projets. Dix facteurs de succès ont été déterminés. On peut citer : « la mission de projet, le soutien de la haute direction, le calendrier/plan de projet, la consultation des clients, le personnel, les tâches techniques, l'acceptation des clients, le suivi et rétroaction, le dépannage et communication. Ces facteurs ont ensuite augmenté à quatorze avec l'ajout de quatre nouveaux facteurs qui sont : les caractéristiques des chefs de projet, le pouvoir et la politique, les événements environnementaux et l'urgence »(Joseph et al., 2014; Lavagnon & Saint-Macary, 2014).

Il est évident que plusieurs projets de développement représentent un échec presque patent. Cependant, le succès ou l'échec est une question de perception. Le succès est très subjectif, car il est apprécié selon les individus

qui évaluent le projet (Lavagnon, 2011). Dans le déroulement du projet, plusieurs éléments sont à prendre en compte afin d'en garantir le succès. En effet, dans le cadre du projet, il faut aller au-delà de la gestion de projet pour considérer d'autres éléments tels que le marketing de projet. La gestion de projet considère un projet comme livré à une organisation lorsqu'un certain nombre d'actions managériales ont été faites par le fournisseur. Alors que le projet va au-delà de cet aspect. Il doit englober la prise en compte de la relation d'affaire qui va au-delà qui se fait avant, pendant et après le projet. C'est à ce niveau qu'intervient le marketing de projet qui est plus large. En effet, il implique la gestion de projet tandis que la gestion de projet ne l'implique pas nécessairement (Skaates, 2003).

Dans le cadre des projets de développement, la communication et la confiance sont deux éléments importants qui sont des facteurs de succès ou d'échec d'un projet de développement (Khang & Moe, 2008). Les parties prenantes appartiennent souvent à des cultures différentes de celles des bailleurs. Ainsi donc, le succès du projet dépend fortement des relations interpersonnelles et de la communication qui existe entre les parties prenantes (Diallo & Thuillier, 2005).

Le marketing de projet se base sur les attentes des parties prenantes pour développer à leur attention des services adaptés qui pourront répondre efficacement à leur réalité afin de s'assurer que leurs attentes sont bien prises en compte. Pour ce faire, on va donc s'intéresser aux différentes recherches

qui ont été effectuées pour en savoir plus sur la place du marketing dans le cadre de la mise en œuvre des projets.

Tableau 1 : Résumé des facteurs d'échec des projets

Catégories	Problèmes	Auteurs
Organisationnel	Manque de compétence	(Lavagnon & Saint-Macary, 2014)
	Mauvaise adaptation	
	Absence de plan stratégique	
	Mauvaise Planification	(Hashim, 2014) ; (Lavagnon & Saint-Macary, 2014)
	Écart dans le respect des couts, des délais et la qualité	(Damoah et al., 2018) (Lavagnon & Saint-Macary, 2014)
	Mauvaise évaluation des besoins	(Ducourneau, 2020)
Gouvernance	Abandon de projet	(Damoah et al., 2018)
	Corruption	
	Bureaucratie	
	Problème de gouvernance	
	Négligence du milieu socioculturel	
	Gabegie financière	(Carbonnier, 2010)
	Promotions des intérêts personnels	(Lavagnon, 2005)
Relationnel	Mauvaise communication	(Khang & Moe, 2008)
	Manque de confiance	
	Insatisfaction des parties prenantes	(Damoah et al., 2018)

2.2 Recension des écrits sur la place du marketing dans la mise en œuvre des projets

Le projet est un processus qui se développe au cours du temps en tenant compte de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles (Ordre des ingénieurs du Québec, 2011). Dans le cadre des projets, il est important de miser sur un marketing adapté aux projets afin d'éviter des erreurs de stratégies. Le marketing est un processus de création, de communication, de livraison et d'échange d'offre qui apporte de la valeur au client, aux partenaires et à la société en général (American Marketing Association, 2017). Cela indique que le marketing intervient possiblement à plusieurs niveaux dans le cadre du projet. En effet, le marketing de projet est une forme de communication reliée à un projet, à un environnement précis pour en obtenir un engagement et régler les potentiels conflits. Cela implique alors l'importance de comprendre l'environnement du projet et sa culture organisationnelle (Turner & Leconte-Soudain, 2017).

Dans le cadre des projets, trois intervenants clés sont identifiés. Cette cible représente une forme de segmentation de marché. En effet, plusieurs segments de marché existent au sein des organisations bénéficiaires. Ainsi donc, il est primordial que chaque segment soit au cœur de message différent et adapté à leur besoin. Ils doivent être aussi gérés par différents membres du personnel.

Les trois cibles clés du marketing de projet sont (Turner & Leconte-Soudain, 2017):

- Les décideurs stratégiques : ils ont le dernier mot sur la décision d'exécution du projet et ils déterminent aussi l'entité qui recevra le contrat. Ils s'intéressent à l'objectif du projet. Le conseil d'administration de cette entité à son tour doit cibler les décideurs stratégiques avec l'aide de leur service marketing.
- Les gestionnaires des opérations : Ils sont à la fois les utilisateurs et les consommateurs du projet. Certains gestionnaires s'occupent de la sortie du projet en faisant allusion aux utilisateurs du projet. Ceux-ci espèrent une facilité d'utilisation. D'autres gestionnaires s'occupent des résultats du projet pour obtenir l'avantage en faisant allusion aux consommateurs. Ils veulent pour leur part que les résultats satisfassent les exigences et qu'il leur procure un bon avantage. Le département des ventes et du marketing, la gestion des comptes ont la tâche de communiquer avec les utilisateurs et les consommateurs du projet afin de les rassurer sur le bénéfice et la satisfaction qu'ils recevront ainsi que la facilité d'exploitation du résultat final.
- Les responsables techniques : ils jugeront de la solution technique de l'entrepreneur afin de s'assurer que le processus fournira le résultat attendu. Les responsables techniques communiquent avec les récipiendaires du projet pour attester de la crédibilité de l'entrepreneur.

Le marketing est également considéré comme un outil qui permet la mobilisation des ressources adaptées à l'environnement adéquat (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006). Ici par mobilisation des ressources on fait allusion aux ressources matérielles, financières, humaines, etc.

Effectivement dans les projets il est essentiel de prendre en considération ce volet d'acceptation du projet par les bénéficiaires. Car chaque bénéficiaire se voit faire face à ses principes et ses valeurs lorsqu'on lui présente un projet. C'est en ce sens que les outils du marketing jouent un rôle fondamental pour montrer à la population le bien-fondé pour eux et la plus-value qu'ils auraient à accepter le projet.

Les projets nécessitent de réelles actions marketing, car les projets vendent des réalités immatérielles lors de leurs négociations (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006). Cela implique que le marketing a sa place depuis la phase de conception de projet. En effet, plusieurs éléments marketing aident à la mise en œuvre d'un bon plan stratégique. Lors de la présentation de ses stratégies aux différentes parties prenantes, il est primordial de convaincre et argumenter sur le projet en mettant en avant le bien-fondé pour les populations tout en montrant l'impact positif que cela pourrait générer (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006).

Dans le cadre des projets, il est important de prendre en considération les parties prenantes, car cela favoriserait l'atteinte de résultat positif (Turner

& Lecoivre-Soudain, 2017). En effet, lorsque les parties prenantes sont prises en considération dans le projet, cela implique leur engagement qui est un allié sans faille à la réussite du projet. Aussi, il est important de les persuader que leur engagement dans le projet apportera une valeur supplémentaire (Turner & Lecoivre-Soudain, 2017). Le marketing favorisera l'élaboration et le maintien des relations entre toutes les parties concernées dans la gestion du projet (Cova & Salle, 2005). Tout cela ne peut se faire sans une bonne utilisation des aspects du marketing de projet. En effet le marketing de projet comprend (Turner & Lecoivre-Soudain, 2017):

- Le produit : il représente l'avantage que recevront les populations à la suite du projet. Pour qu'elles perçoivent cet avantage, l'équipe de projet qui a une vision différente doit mettre en place des éléments d'intelligence émotionnelle afin d'anticiper la façon dont les intervenants apprécieront les résultats du projet et la considération que ceux-ci en tireront.
- Le prix : Il représente l'engagement des parties prenantes vis-à-vis du projet. Cet engagement se présente de plusieurs manières On peut citer le temps et les ressources, le soutien émotionnel, le soutien politique, et d'autres. On doit connaître la valeur que les parties prenantes donnent à cet engagement et si elle a un lien avec l'avantage perçu, car ce qui est important c'est la façon dont les parties prenantes

apprécient leur engagement et non la façon dont l'équipe projet l'apprécie.

- La promotion : Il s'agit d'élaborer un plan de communication adapté à chaque intervenant. Ses intervenants représentent la segmentation de marché dans le cadre du projet. Le but de cette promotion est de convaincre les parties prenantes de s'investir dans le projet en leur faisant percevoir par sa valeur, l'avantage qu'ils gagneront à s'y investir.
- Le lieu de vente : il est important, car la communication doit avoir lieu dans l'endroit où se tient le projet afin d'avoir un impact sur les parties prenantes.

La communication est une caractéristique du marketing qui reste très intéressante et très importante dans le cadre d'un projet. En effet, la communication constitue une aptitude très essentielle qui doit être revêtue par le chef de projet pour lui permettre d'agir avec efficacité. Elle peut être la cause du succès ou de l'échec des projets (Ziek & Anderson, 2015). La communication permet d'influencer en persuadant et en favorisant la négociation lorsque les principes sont bien établis. La communication permettra aux chefs de projet d'influencer les tâches et les conditions du projet (Ziek & Anderson, 2015). Cela implique que les chefs de projet doivent savoir l'utiliser de façon stratégique afin de trouver un équilibre entre la planification et la réalisation. À travers le rôle de la communication dans la

mise en œuvre du projet, le chef de projet doit mettre en place un réseau approprié et un ensemble de données utiles à tous les acteurs clés de la mise en œuvre du projet (Ziek & Anderson, 2015). On peut donc supposer ici que la communication peut occasionner une certaine performance dans le projet en favorisant la satisfaction et la productivité au niveau de l'équipe de projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet, le marketing intervient à plusieurs niveaux d'exécution du projet : le marketing pré projet, le marketing début de projet, le marketing en cours de projet et le marketing destiné à créer les conditions d'un futur projet. Pour chacune des phases, on constate une communication différente qui s'adapte aux enjeux de chaque étape (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006) :

- Marketing pré projet : À cette étape le projet n'existe pas encore, mais le bailleur du projet a déjà à cette étape anticipé les règles du projet ainsi que les champs d'intervention : la concurrence, le marché, etc. On identifie aussi les différentes cibles et on commence à établir une relation avec ses clients. Ici, on cherche aussi à sécuriser les ressources disponibles au niveau interne chez le bailleur et aussi au niveau externe avec les partenaires. Cela permet de disposer de ressources informationnelles précieuses telles que des informations sur le marché, les réseaux et les potentielles opportunités du marché. Cela permet l'établissement d'une relation de confiance entre les protagonistes. À cette étape aussi, les questions de financement du projet sont abordées. Dans cette phase de pré projet, la communication

est à un niveau intermédiaire et se situe en constante évolution pour faciliter les échanges et le transfert d'information. Cela peut encourager la communication sur les techniques de savoir-faire afin de renforcer la crédibilité du bailleur.

- Marketing au début du projet : Le bailleur du projet à travers la relation établie met en place un processus conjoint avec certains partenaires du projet. Ce processus prend en compte la mise en place de règles encadrant la collaboration. Dans cette phase, la communication est à son plus haut niveau ce qui implique principalement des négociations entre les différents partenaires.
- Marketing de projet en cours : Ici on déploie les ressources matérielles et humaines pour l'exécution des tâches. Avec toutes les parties au projet on renégocie certains termes, on apporte des modifications, on effectue les suivies et des rencontres fréquentes jusqu'à la fin du projet. Dans cette phase d'exécution du projet, la communication est toujours à un niveau très important pour pouvoir garantir un bon échange de données, favoriser les éventuelles modifications aux projets et aussi assurer un bon déroulement des réunions de suivi.
- Marketing destiné à créer les conditions d'un futur projet : Cela correspond à l'étape de développement des relations avec les différentes parties. Ici la communication est à un niveau suffisant pour

pouvoir confirmer du savoir-faire du bailleur, mais également d'asseoir sa crédibilité en vue de projet futur grâce à l'expertise dont ils ont fait preuve.

En marketing, selon Johnson et al., (2017) dans la mise en place des stratégies Marketing il est important d'évaluer la stratégie afin de savoir si vraiment celle-ci n'a été mise en place que sur la base de l'intuition ou si elle répond aux véritables besoins de la cible. L'évaluation stratégique tel que décrite par eux se déroule en trois étapes :

- L'évaluation de la performance : elle permet de faire ressortir l'efficience économique et l'efficacité organisationnelle.
- L'analyse des écarts : elle nous permet de comparer la situation actuelle à la norme ou les standards mis en place. Elle permet donc de comparer la performance réalisée à la performance souhaitée. Cette stratégie permet d'anticiper les problèmes et nous pousse à revoir nos stratégies selon l'ampleur de l'écart.
- L'évaluation des options : permet de mesurer la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité d'une stratégie. Cette étape permet de vérifier dans quelle mesure l'option choisie comble les écarts. Chacune de ses étapes se compose comme suit :

- La pertinence ici permet de voir si la stratégie répond aux menaces et opportunités auxquelles l'organisation se retrouve confrontée.
- L'acceptabilité permet de confirmer si la stratégie correspond aux attentes des parties prenantes. Elle se base sur le gain attendu, le niveau de risque et la réaction possible des parties prenantes.
- La faisabilité permet de savoir de manière pratique si le projet va fonctionner. Elle permet de vérifier si l'organisation détient toute les ressources et les compétences nécessaires au déploiement effectif du projet.

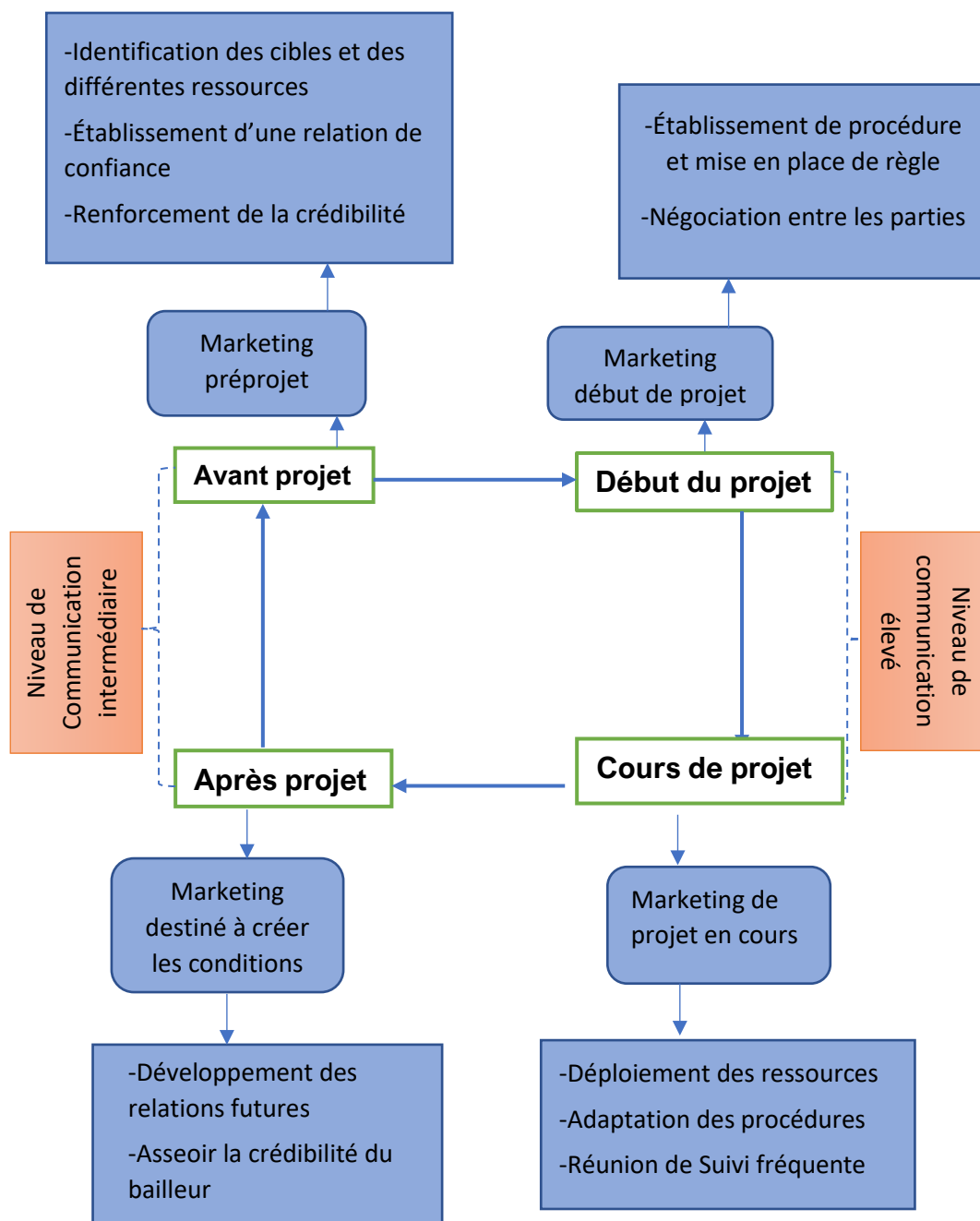
Ce processus permet de faire le tour des différents outils du marketing afin de garantir le succès du projet.

Très longtemps, les chefs de projets n'ont pas considéré la pertinence du marketing dans le cadre des projets. Cependant, les quelques littératures existantes montrent comment il est essentiel d'en tenir compte pour une bonne relation avec les parties prenantes et une pérennité du projet dans la création d'une relation de valeur. Dans le cadre du développement, une bonne stratégie de marketing peut faire ressortir le potentiel d'innovation du projet (Turner & Lecoeuvre-Soudain, 2017). Le marketing dans le cadre du projet peut être considéré comme un investissement qui permet d'améliorer la performance du projet et de lui donner de la valeur (Smyth & Lecoeuvre, 2015).

Après les différentes lectures on constate que peu d'études ont mis l'accent sur le rôle du marketing dans le cadre des projets de développement. Ainsi dans les lectures, il est très difficile de percevoir avec exactitude le rôle que le marketing joue dans le succès des projets de développement. On ne perçoit pas clairement l'impact de la démarche marketing, ni même les différents outils mis en place pour garantir son efficacité.

2.3 Cadre conceptuel

Figure 1 : Cadre conceptuelle



2.4 Propositions

Les différents courants de pensée mettent en avant trois aspects très importants qui sont souvent la cause du succès ou de l'échec des projets. On parle ici du temps, du coût et de la qualité. Les projets de développement devraient d'avantage prendre en considération ces facteurs en anticipant les éventuels éléments qui favorisent l'échec.

L'un des buts du marketing est de créer une correspondance entre l'offre qui représente les projets mis à disposition et la demande qui sont les populations. Les projets de développement doivent être adaptés aux bénéficiaires du projet et la satisfaction de leurs besoins réels doit être prise en compte pour assurer l'efficacité du projet. Les parties prenantes aux différents projets de développement devraient être revues en fonction de la particularité de chaque projet et aussi de chaque localité.

Dans l'approche marketing de projet présenté ci-dessus, les bénéficiaires du projet ne sont pas considérés comme une cible. Aussi, la prise en compte de la communication vers le bénéficiaire ne semble pas être une préoccupation majeure. Les bénéficiaires doivent être considérés comme une cible pour favoriser le succès du marketing de projet.

De manière générale, les organismes qui mettent en place des projets limitent très souvent le marketing à des aspects publicitaires. En effet, certains grands bailleurs ou même des ONG misent beaucoup plus sur la communication publicitaire en mettant en place de beaux visuels tels que des publicités, des slogans mettant en avant la désolation, les conditions précaires d'enfants ou de certaines populations sans pour autant régler les causes réelles des problèmes. Ces méthodes publicitaires sont certes efficaces pour faire des collectes de fonds, mais le marketing doit aller au-delà de cet aspect publicitaire pour mettre en place de réelles stratégies qui répondent vraiment aux besoins des populations.

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Échantillonnage

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un échantillonnage impliquant des répondants ayant des connaissances et une certaine habileté en gestion de projet. Le profil des répondants ciblés pour cette recherche était des personnes qui sont habiletés à mettre en œuvre des projets tels que des gestionnaires de projets, des chefs de projets et des personnes qui travaillent souvent dans des projets afin de mieux cerner leur contribution dans le cadre des projets. Aussi, nous avons contacté des responsables marketing pour mieux cerner la place du marketing dans le cadre du projet. Ensuite, on a contacté un évaluateur afin de mettre à profit son expérience. En effet, ceux-ci ont un regard critique sur les différents paramètres du projet et sont en mesure d'identifier les véritables critères qui concourent au succès du projet. Ils nous ont apporté des compléments d'information sur les besoins réels des parties prenantes. Pour ce faire, les personnes ciblées répondent à certains nombres de critères énumérés comme suit :

- Avoir travaillé dans le cadre de projet visant les pays en voie de développement
- Avoir intégré la démarche marketing dans le cadre des projets
- Avoir géré un projet qui vise l'amélioration des conditions de vie
- Avoir évalué des projets de développement dans un pays en développement

- Avoir collaboré avec des organismes d'aide au développement

A la suite de ces critères il a été possible d'identifier 9 participants au total à l'étude. On compte donc quatre (4) gestionnaires / chef de projets, deux (2) personnes qui travaillent souvent dans des projets, deux (2) responsables marketing, ainsi qu'un (1) évaluateur.

Certains répondants ont occupé deux rôles : gestionnaires / chef de projets et responsable marketing.

3.2 Sources de données, méthodes de collecte

Dans le cadre de cette recherche, on a privilégié une étude qualitative afin de recueillir d'avantage d'information compte tenu de la nature du sujet, mais aussi du manque suffisant d'écrit récent par rapport à ce sujet. L'étude qualitative a permis d'obtenir des développements fournis et bien adaptés aux contextes des pays en développement. Cette méthodologie de recherche nous a permis de considérer de nouvelles approches ainsi que le dépassement de cadre conceptuel initial. Aussi, elle a permis de mettre en avant des éléments indéniables qui sont le quotidien du milieu du développement (Miles et al., 2003).

Nous avons recueilli des informations plus représentatives du portrait actuel de la situation afin de pouvoir s'assurer que notre étude est en

conformité avec la réalité des projets de développement, mais surtout sur la place du marketing dans les projets. Pour nous permettre d'obtenir des informations fidèles, des mises en situations, des exemples et aussi toucher certaines subtilités du sujet, une entrevue semi-dirigée a été privilégiée. Nous avons mené un total de neuf (9) entretiens pour une durée de 8h43mn.

Ainsi l'entrevue a pu répondre au canevas qui avait été fixé et même aller au-delà en s'adaptant à chaque situation pour explorer plusieurs pistes de solution. Aussi, la littérature exploitée, a permis de nous orienter sur les points importants à aborder et cela afin d'établir plus aisément le guide d'entretien qui nous a servi de support. Les multiples questions nous permettrons d'approfondir les différents points de notre cadre conceptuel.

À la suite de la situation du COVID-19 et la distance géographique avec les différents répondants, les entrevues ont été réalisées via des outils de réunion en ligne pour pallier la barrière géographique.

Le tableau ci-dessous résume bien le déroulé des différentes entrevues ainsi que les différents profils identifiés.

Tableau 2 : Lieu et durée des différents entretiens

Profils	Répondant	Durée des entretiens		Lieu des entretiens	Climat de l'entretien
		Par entrevue	Total		
Gestionnaire / chef de projet	-Stratège innovation et engagement des jeunes	76mn	211mn	Réunion virtuelle zoom	Formel
	-Coordonnateur de projet	40mn			Formel
	-Responsable d'un centre d'innovation et de leadership pour les jeunes	60mn			Formel
	-Directeur des programmes de santé	35mn			Formel
Personnes qui travaillent dans les projets	-Chargé de projet	40mn	100mn	Réunion virtuelle zoom	Formel
	-Œuvre pour le genre	60mn			Formel
Responsable marketing	-Chargé de communication et des relations publiques	60mn	120mn	Réunion virtuelle zoom	Formel
	-Chargé de l'innovation de l'action publique, de la modernisation de l'administration et de la fonction publique	60mn			Formel
Évaluateur	-Sociologue et expert	75mn	75mn	Réunion virtuelle zoom	Formel

3.3 Design de la recherche

La recherche a été présentée sous forme d'un guide d'entretien regroupant différents thèmes ainsi qu'un nombre de questions se rapportant aux thèmes définis. Tout cela en vue d'approfondir la problématique de la place du marketing dans le cadre des projets. Ainsi donc notre recherche a présenté quatre différents guides adaptés aux différents profils interrogés. Notre guide se présente donc sous forme de trois thématiques. La première porte sur l'identification et les pratiques de gestion de projet. La seconde sur les facteurs de succès et d'échec des projets de développement et la troisième sur la place du marketing dans les projets de développement. Une section recommandation et proposition de solutions a également été ajoutée pour mieux comprendre comment les répondants de par leurs expériences pensaient à améliorer le cadre des projets de développement.

Au niveau des gestionnaires/chefs de projets on a voulu comprendre comment sont mis en place les projets de développement ainsi que les éléments les plus importants pris en compte lors de son élaboration. On a également cherché à connaître les facteurs de succès et d'échec des projets qu'ils ont identifiés dans le cadre de leur fonction. Sur la place du marketing, on a voulu voir comment les éléments de la démarche marketing s'intégraient dans le cadre de leur travail.

Pour les personnes qui travaillent dans des projets on a voulu mieux comprendre leur relation de travail avec les bailleurs ainsi que celles avec les

bénéficiaires. À travers leurs expériences, on a pu comprendre leurs relations de travail avec les bailleurs et les différents projets. L'objectif était de mieux cerner leur contribution dans le processus de mise en œuvre des projets.

Au niveau des responsables marketing, on a voulu comprendre comment les éléments de la démarche marketing étaient intégrés dans le cadre des projets de développement et quelle place on lui donnait réellement. On a aussi essayé de déterminer le rôle de la communication. Cette section nous a permis de voir comment sont utilisés ces éléments dans le contexte du développement.

L'évaluateur nous a permis d'avoir une approche globale sur le rôle des différents acteurs dans le cadre du développement. Ceux-ci analysent très souvent les progrès qui ont été fait dans un domaine précis. Ainsi on a parlé de la perception des projets de développement, la perception du marketing ainsi que la gestion des échecs pour savoir comment les différentes parties prenantes abordent l'approche succès des projets de développement.

3.4 Méthode d'analyse de données

Dans le cadre de l'analyse de nos données, on fera une analyse de contenu thématique dans le but de décortiquer les propos qui ont été évoqués dans le cadre des différentes entrevues. Elle a eu pour but de ressortir les différents éléments qui nous ont permis de vérifier l'objet de notre étude. L'analyse de contenu thématique nous permettra de repérer et catégoriser les idées significatives (Negura, 2006). Ainsi donc, une fois la transcription des différentes entrevues réalisées, des thématiques ont été ressorties et celles-ci ont été développées en s'appuyant sur les informations reçues. Notre analyse sera faite de manière anonyme sans mettre en avant des critères identificatoires.

On a donc procédé à une première analyse pour organiser et schématiser les idées de départ basées sur l'intuition afin de pouvoir élaborer un plan d'analyse. Ensuite, l'exploitation du matériel permettra de regrouper les différents éléments de ce plan d'analyse. À cette étape, les données sont codées ou énumérées en fonction des directives préalablement fixées. Enfin, le traitement et l'interprétation ont permis de traiter les données de manière significative.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

4.1 Présentation des résultats

Dans le but de mieux comprendre le rôle que le marketing occupe dans le succès des projets de développement, nous avons mené une analyse qualitative afin de percevoir comment le marketing était utilisé dans les activités quotidiennes de nos différents intervenants.

Lors des entretiens trois thèmes généraux ont été abordés avant de parler des possibles recommandations ou pistes de solutions. Les trois thèmes sont :

- L'identification des répondants et les pratiques de gestion de projet
- Les facteurs de succès et d'échec des projets
- La place du marketing dans la réussite des projets

Ces riches rencontres nous ont permis de mieux comprendre la place du marketing dans le contexte du développement. Plusieurs thématiques principales sont ressorties de ces rencontres.

En effet, dans le cadre du processus de mise en œuvre, les thématiques les plus importantes ressorties sont :

4.1.1 Pratiques de gestion des projets de développement

Cette section souligne la réalité des projets de développement international.

4.1.1.1 *Mise en œuvre des projets*

Lors de la mise en œuvre du projet de développement, plusieurs éléments rentrent en ligne de compte dans son élaboration. En effet, selon le profil de la personne qui met en place le projet, certains éléments seront plus privilégiés que d'autres. Mais de ce qui ressort, les éléments les plus importants à prendre en compte lors de la mise en œuvre sont l'élaboration d'objectifs clairs qui permettent de mieux orienter le projet, car les priorités sont différentes en fonction des projets.

« Par exemple un projet mise en place pour sensibiliser l'utilisation des serviettes hygiéniques ne sera pas le même qu'un projet qui servira à autonomiser la population. »

L'étape de la planification est vraiment une étape importante, car elle comprend un ensemble d'étapes qui permettent de garantir un bon déroulement du projet. Dans cette étape, la détermination du contexte est un élément primordial, mais ce contexte doit vraiment refléter la réalité des différents bénéficiaires afin de s'assurer que le projet répond à de bons critères. Dans le cadre de ses activités, un des répondants optait d'aller au-delà de la recherche documentaire pour mieux comprendre le contexte des populations cibles.

« On met les jeunes face à une situation où ceux-ci comprennent mieux le contexte du projet, car dans la planification on est souvent tenté de se fier à ce que internet produit comme information plutôt que de se confronter au contexte réel de manière fiable. »

Cette façon de mettre en place le contexte permet d'identifier les besoins des bénéficiaires, mais également les besoins en termes de ressources humaines, matérielles, financières et institutionnelles. On apprécie et on met en place différents indicateurs pour mesurer l'état de gravité de la problématique et déterminer l'avantage d'intervenir.

« On regarde souvent les indicateurs de santé, d'éducation, de protection, par exemple, la mortalité infantile, le taux de scolarisation des enfants, le taux des jeunes sans emplois, ou des violences faites aux enfants. »

« On regarde les avantages au niveau de l'organisation et on s'assure que les activités habituelles vont permettre de faire face à la problématique identifiée lors l'état des lieux. »

4.1.1.2 Rapports entre les bailleurs et les acteurs nationaux

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets, les bailleurs lorsqu'ils sont installés dans un pays ou une localité, travaillent très souvent avec des acteurs locaux dans le but de garantir le bon fonctionnement des projets.

« Dans le cadre des projets de grande envergure, lorsqu'un bailleur est installé dans un pays, il travaille de connivence avec les gouvernements nationaux et d'autres partenaires du développement ainsi que les ONG locales pour les mettre en œuvre. Les bailleurs initient plusieurs sessions de travail avec les acteurs locaux pour comprendre leurs réalisations, leurs limites afin de mettre en place des objectifs qui pourront être adressés aux bonnes cibles avec les priorités de l'état. »

Les bailleurs ou les différents initiateurs de projet ont leurs zones d'interventions. Ainsi donc, lorsqu'ils mettent en place un projet dans un secteur, ils répertorient les différents acteurs présents sur place afin de tisser avec eux des partenariats favorables pour la mise en œuvre de leur projet.

« Les projets des bailleurs sont de grandes orientations qui sont présentées à des partenaires de mise en œuvre qui dressent un ensemble d'activités locales en tenant compte des réalités locales. »

Cette contribution permet aux bailleurs de se rapprocher plus facilement de leur cible afin de rendre plus aisé la mise en œuvre de ces projets.

4.1.2 Au niveau des facteurs d'échec et de succès des projets

4.1.2.1 **Facteurs d'échec des projets**

A la suite de cette étape de planification, pendant ou après la mise en œuvre du projet, on constate que plusieurs facteurs de succès et d'échec des projets ont été identifiés.

Les différents facteurs d'échec qui ont été identifiés dans le cadre de la mise en œuvre du projet sont :

4.1.2.1.1 La non-pertinence des projets

Aujourd'hui plusieurs acteurs sont unanimes quant à la non-pertinence des projets de développement qui sont mis en place. Les projets ne prennent pas en compte les besoins réels des bénéficiaires. Et cela s'observe facilement lorsqu'on fait le tour de certaines localités.

« ... il y a une école dans une ville ou on a installé une cantine de 30 millions de FCFA alors qu'il n'y a même pas de table et de banc pour les élèves encore moins du matériel de travail pour les employés de cette école. »

En effet, on peut identifier un besoin au sein d'une population, mais ce besoin ne représente pas forcément une priorité au sein de la population cible.

« ... dans le cadre des projets, on constate plusieurs problèmes, mais il est important de déceler la réelle priorité pour que le projet ne soit pas laissé pour compte. »

Agir sur un problème non prioritaire garantie l'échec certain du projet.

« Pour permettre aux populations d'accepter le projet il faudrait déjà savoir si le problème auquel ils sont confrontés est un problème urgent pour eux ou pas. Car si par exemple on vient proposer des climatiseurs à une population dans une localité où il n'y a pas d'eau ni d'électricité, elle voudra sûrement des climatiseurs parce qu'il fait chaud, mais cela ne permettra pas de régler l'urgence du moment qui est l'absence d'eau et d'électricité, car sans électricité les climatiseurs seraient inutiles. Il faudrait vraiment que ça soit un problème urgent que la communauté veut résoudre, car si le projet ne répond pas aux attentes de la communauté, la solution que le bailleur met en place n'est pas efficace. »

Il est important de faire un bon ciblage pour garantir le succès du projet. Si cela n'est pas fait le projet sera un échec.

« Le projet peut ne pas être pertinent sur le plan local si ont choisi mal la localité et le bénéficiaire »

Cependant cette non-pertinence découle de plusieurs éléments qu'on peut mentionner comme suit :

4.1.2.1.2 Les projets sont conçus par des personnes étrangères au contexte local

La plupart de l'aide au développement provient d'endroit autre que les pays en situation de difficulté. L'aide est très souvent bilatérale et multilatérale ce qui implique que ces acteurs sont étrangers aux pays où sont mis en place les projets. Dans la mise en œuvre cela pose souvent un problème, car plusieurs facteurs interviennent et ne facilitent en rien le succès des projets.

« Ces organisations pensent souvent bien faire, mais n'utilisent pas forcément la bonne approche. »

En venant d'ailleurs, le volet culturel influence beaucoup les solutions qui sont pensées pour les populations.

« ...des bailleurs viennent avec une méthodologie qui est différente de la vision des populations locales. Le projet se retrouve donc dans une étape de déphasage dès le début ... »

Le mécanisme des financements des projets crée un engrenage qui ne permet pas le développement. Car souvent lorsque le financement est

accordé par une entité quelconque, celle-ci peut souvent proposer des projets selon ses valeurs alors que cela ne répond pas toujours aux réalités locales, ce qui crée par moment de graves problèmes et aussi un manque d'implication des populations.

« ...très souvent des fonds sont demandés à des personnes qui n'ont aucune attache émotionnelle avec le projet ni la zone dans laquelle le projet est mis en œuvre »

Plusieurs bénéficiaires se sentent forcés la main lorsqu'un projet leur est soumis sans qu'ils n'aient été consultés pendant son élaboration. Beaucoup se sentent comme si on venait leur apprendre à balayer dans leur propre maison. Quand cela est fait de cette façon, les bénéficiaires ne sentent aucune proximité avec le projet. L'équipe de projet doit chercher à comprendre leurs réalités afin de mettre en place la meilleure approche. Il se trouve aussi malheureusement que les financements étrangers s'accompagnent souvent d'une obligation d'expertise étrangère ce qui n'est pas forcément aisé.

« Lorsque les experts sont pris à l'étranger, ils ne connaissent pas forcément l'environnement du projet. »

Les bénéficiaires doivent vraiment être pris en compte dans tout le processus de mise en œuvre du projet. Car aujourd'hui cette situation emmène à penser que :

« L'objectif aujourd'hui n'est pas de résoudre le problème, mais plutôt entretenir le système. »

4.1.2.1.3 Le manque d'éducation des populations cible

Lorsqu'on met en place un projet, il faut s'assurer que les populations bénéficiaires comprennent bien le projet et qu'elles voient les avantages que celui-ci représente pour elles.

« ... Le taux d'instruction de la population cible sur le projet peut être un facteur d'échec si par exemple dans la construction d'une maternité, les femmes ne comprennent pas l'utilité, elle continuera à aller chez les matrones de leur village. »

Il faut donc les accompagner dans le cadre de la mise en œuvre afin de mettre à leur disposition les éléments nécessaires au succès du projet.

4.1.2.1.4 La non-implication des bénéficiaires

Lorsqu'on met en place des choses aussi importantes qu'un projet de développement qui touche les conditions de vie d'une population il est important de ne pas le faire au détriment de celle-ci. Le constat qui est fait le plus souvent c'est que les populations sont souvent laissées pour compte. Elles doivent être associées depuis l'identification du problème jusqu'à la phase de mise en œuvre et même après. Cela permet de susciter leur engagement.

« L'implication des populations bénéficiaires peut être accentuée lorsque celles-ci refusent de ressentir la pression du problème auquel elles pourraient faire face. La durée de vie du projet dépend de ce facteur, car il peut permettre aux

bénéficiaires d'être autonomes et ainsi garantir la continuité du projet. La responsabilité des acteurs locaux est centrale, elle est même plus importante que celle des initiateurs du projet ou des bailleurs de fonds, car si ceux-ci ne sont pas impliqués dans le projet il n'est pas viable. Leur implication garantit la pérennisation du projet, mais également sa continuité, car s'il arrive une situation où les bailleurs de fonds abandonnent le projet, les populations pourront mettre en place des moyens pour concrétiser ce projet. Mais quand c'est le cas où les populations abandonnent le bailleur, il est impossible pour lui de terminer le projet qu'il voulait mettre en place »

La mauvaise connaissance des bénéficiaires est un facteur majeur qui occasionne l'échec. En effet, dans chaque localité il y a des croyances qui sont propres et lorsqu'elles ne sont pas pris en compte cela rend inefficace le projet.

« ...il y a eu des centres de santé qui ont été construits pour pouvoir aider les femmes à accoucher dans de bonnes conditions, mais celles-ci continuent de voir des matrones. Lorsqu'on a cherché à savoir plus sur le problème, les femmes de ce village ont dit que l'hôpital avait été construit sur une ancienne tombe. Cela n'aurait pas été possible si on avait pris le temps de comprendre leurs réalités. »

Aussi lorsqu'on met en place un projet, il faut cerner l'impact environnemental de celui-ci sur la vie des populations bénéficiaires sans quoi, elles peuvent boycotter le projet.

« Il faut aussi prendre en compte l'impact environnemental. Car si le projet nuit à la qualité de vie des populations, celles-ci vont se révolter et refuser le projet. »

4.1.2.1.5 Le manque d'autonomie des populations bénéficiaires à la fin du projet

Quand un projet est mis en place dans de bonnes conditions et que celui-ci est un succès il doit pouvoir être durable et pérenne. Seulement l'action des bailleurs est limitée dans le temps, mais celle des bénéficiaires est continue, car le projet qu'on leur apporte fait partie de leurs réalités. Les initiateurs du projet doivent donc prendre en considération cet aspect en intégrant les populations dans tout le processus pour que celles-ci apprennent et s'approprient véritablement le projet.

« Les projets de développement sont limités dans la durée et on s'attend à ce qu'à la fin du projet les gens puissent devenir autonomes de façon durable. Les populations ne sont pas suffisamment outillées pour poursuivre dans la durée de façon autonome. Aussi, le délai des programmes est trop court pour atteindre une masse spécifique et avoir un impact suffisamment durable pour transformer une communauté. »

L'ignorance des besoins réels de la population cible et la mauvaise identification des acteurs d'influence peut contribuer à l'échec du projet.

« ...c'est important dans l'analyse situationnelle de la communauté de tenir compte des préoccupations de la communauté : comment elle fonctionne, les hiérarchies si elles existent, les traditions, les politiques internes, les personnes décisionnelles parce que même si on vient avec beaucoup d'argent et qu'on met en œuvre ce projet, si le financement s'arrête, le projet meurt. »

4.1.2.1.6 Le manque de formation du personnel

Lorsque l'équipe de projet n'est pas bien formée et qu'elle ne maîtrise pas les contours du projet, il est très difficile pour les populations d'y adhérer de manière convenable. Lorsque l'équipe n'est pas bien formée cela se ressent dans la gestion des activités quotidiennes.

« ...un autre facteur d'échec est l'absence de la formation et du renforcement des capacités du capital humain. »

Ce manque de formation engendre aussi une non-implication du personnel, car celui-ci ne se sent pas valoriser dans la mesure où certains se sentiront dans une posture qui ne sera pas forcément la bonne.

« On remarque très souvent qu'une personne s'accapare toutes les tâches importantes, il ne délègue pas assez. Cela le met dans une posture d'exécuteur et cette posture ne suscite pas l'implication des bénéficiaires dans le cadre du projet, car ils ne sentent pas qu'ils ont contribué à l'initiative ainsi qu'à la façon de faire les choses. Ils ne sentent pas qu'on a tenu compte de leur avis. »

Ce manque de formation est très dangereux, car dans l'approche des parties prenantes, cela peut engendrer un bris de confiance qui n'est pas sans conséquence dans le déroulement du projet.

Une autre chose qui engendre ce manque de formation est l'absence de création de valeur. Le projet lorsqu'on le met en place doit permettre une continuité pas seulement au niveau des bénéficiaires, mais également au

niveau de l'équipe de projet sur place les connaissances doivent être partagées. Cela n'est pas toujours le cas.

« ...il n'y a pas vraiment de coordination avec les autres acteurs pour s'assurer que le projet de développement s'intègre dans une chaîne de valeur. Des projets sont mis en place, mais ils ne garantissent pas une continuité pour d'autres. Chaque initiateur de projet agit de façon individuelle. »

4.1.2.1.7 Faiblesse du cadre du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation ont pour but de déterminer si un projet correspond de manière efficace aux objectifs fixés lors de son élaboration. Ils permettent d'être informé sur l'avancement réel du projet par rapport aux objectifs et résultats attendus afin de prendre des mesures d'adaptation si nécessaire.

« Il faut faire un suivi, car il y a des projets qui prennent du temps. Il y a parfois des difficultés par ci par là. Il faut faire un suivi et réajuster immédiatement quand quelque chose ne va pas. Il ne faut pas attendre à la dernière minute pour régler le problème. Quand ça ne va pas, il faut s'arrêter et réfléchir, car peut-être qu'un élément a été omis lors de l'analyse situationnelle. Il faut faire un suivi tôt pour réajuster très tôt et ne pas attendre la dernière minute sinon on va utiliser toutes les ressources et refaire complètement le projet. Donc il faut évaluer et réévaluer à chaque moment. »

Plusieurs entités exploitent cette thématique de différente manière. Mais dans la plupart des cas, on constate que le suivi et évaluation se font en

visant un objectif précis. Généralement, il s'agit de garantir le succès du projet en s'occupant des différents goulots d'étranglement qui peuvent subvenir.

Dans le cadre du développement, il est primordial de mettre en place un cadre de suivi et d'évaluation pour garantir non seulement le bon déroulement du projet, mais également pour faire le bilan au bon moment dans le projet.

« En effet, le suivi se fait sur base quotidienne et l'évaluation sur base périodique toutefois on constate qu'ils sont quasiment absents. »

4.1.2.1.8 Mauvaise gestion des ressources notamment financières

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets de développement, il existe des situations où les ressources financières sont mal gérées et souvent même détournées au détriment du projet.

« ... Une cause d'échec des projets est la corruption parce qu'il arrive que très souvent on se retrouve avec des problèmes financiers dans le cadre d'un projet tandis qu'un budget a été bien établi auparavant. On constate un véritable problème de mauvaise gouvernance. »

Aussi, un autre problème se situe au niveau des prévisions budgétaires qui souvent ne sont pas toujours très bien faites. Quand le besoin financier est mal exprimé, cela peut avoir des conséquences dans la mise en œuvre.

« ...on peut avoir vu trop gros ou trop petit... »

Hormis tous ses éléments qui contribuent à rendre le projet non-pertinent, on constate également qu'on a d'autres facteurs qui sont en cause dans l'échec des projets de développement. On a pu entre autres identifier dans le cadre des différentes entrevues :

4.1.2.1.9 Les conditions externes particulières

En effet, lorsqu'on met en place un projet de développement, il existe des événements qui sont indépendants de la volonté de toutes les différentes parties prenantes au projet.

« La COVID 19 a arrêté beaucoup de projets parce que les préoccupations sont différentes. »

« Il y a aussi les facteurs qu'on ne maîtrise pas tels que les crises socio-politiques, les problèmes environnementaux comme les inondations, les feux de brousse... »

4.1.2.1.10 La communication dans le cadre du projet

La communication dans le cadre du projet a quelque chose de très important. Elle intervient en interne et en externe du projet. La communication peut conduire à l'échec du projet si celle-ci est mal menée.

En interne, la communication se résume à l'échange avec l'équipe de projet. En effet, lors de la mise en œuvre du projet il est primordial que les membres de l'équipe communiquent entre elles afin de se tenir au courant des différents problèmes qu'ils rencontrent.

« Le chef de projet doit savoir communiquer avec son équipe pour savoir toucher du doigt leur problème. »

Au niveau de la communication externe, cela se manifeste de plusieurs manières. Tout d'abord au niveau de la communication avec des parties prenantes, on constate que cela n'est pas très souvent considéré. En effet, lorsqu'on fait un projet, toutes les parties prenantes doivent être au même niveau d'information. Cela permet de corriger non seulement les problèmes au moment où ils arrivent, mais cela permet aussi de prévenir les problèmes ou trouver des pistes de solution quand ils sont déjà présents. Cela n'est malheureusement pas la préoccupation de tous les initiateurs de projet.

« Certains partenaires ne cherchent juste qu'à avoir un résultat final tandis que d'autres cherchent vraiment à être au parfum de tout ce qui se passe dans le projet. Il faut bien connaître et identifier les différentes parties prenantes, mais également les tenir en haleine sur tout ce qui se passe en communiquant efficacement pour être en accord sur le chemin à suivre. »

Ensuite, l'un des buts de la communication dans le cadre du projet est de faciliter son acceptation au niveau des populations bénéficiaires. Toutefois on constate que la communication n'est pas toujours positive. Les campagnes de communication qui sont mises en place n'ont pas toujours pour but d'entraîner un changement significatif au niveau des populations bénéficiaires

« La communication est essentielle, mais elle doit avoir une influence positive. Il faut une communication publique, une communication pour le développement. Quand c'est une communication publique cela peut changer les comportements. »

Malheureusement, il n'est pas rare de voir plusieurs institutions mettre en place des campagnes de communication qui se focalisent seulement sur un aspect publicitaire. Cet aspect publicitaire n'est pas toujours efficace, car beaucoup de projets de développement sont destinés à des localités où le taux d'alphabétisation est faible. L'accent n'est pas beaucoup mis sur le bien-être des populations lorsqu'on met en place des campagnes de communication.

« ...par exemple dans des projets pour financer des programmes de planning familial ou pour l'éducation, on met des panneaux où il y a des textes alors que très souvent cela est adressé à une cible qui ne sait ni lire ni écrire. »

Aussi on remarque un type de communication qui contribue à ternir l'image de certaines populations. Il n'est pas rare de voir dans certains types de communication publicitaires des populations vulnérables qui sont exposées surtout lorsqu'il s'agit de collecter de fonds pour elles. Ce genre de

communication peut avoir des connotations néfastes pour ces différentes communautés.

« La communication nord-sud qui met en avant des enfants maigres ou la situation désastreuse de certains réfugiés porte atteinte à la dignité humaine. Cela transforme la perception collective du développement de certains pays. Cela renvoi l'image de localité où il est impossible de créer de la valeur et des échanges d'opportunités. Pour toucher le cœur des gens, il ne faut pas montrer de la misère, car durablement, cela ne les engage pas dans quelque chose de constructif. »

Enfin, un autre problème qu'on remarque dans le cadre de la communication c'est que cela n'est pas utilisé à sa juste valeur. On ne met pas en place des plans de communication montés dans les règles de l'art. Le budget de communication qui est alloué est très souvent infime, car on estime que cela n'a pas de grandes retombées pour le projet.

« La communication doit être bâtie autour d'un document stratégique de communication, car on ne peut pas avoir un projet, une équipe, une télé gestion sans stratégie de communication. »

« Le budget de communication n'est pas mis en place ou souvent très infime. »

4.1.2.1.11 Absence du marketing

Dans le cadre du projet de développement, le marketing est une science qui permet d'identifier les besoins de la population en vue de les satisfaire c'est-à-dire améliorer leurs conditions de vie. Cependant, on

constate avec désarroi que le marketing dans le cadre des projets de développement n'a pas la même place ni la même valeur que dans le domaine commercial. Certes un projet ne produit pas de valeur monétaire, mais il produit tout de même un certain type de profit. Pour beaucoup notamment des gestionnaires de projets, le marketing n'est pas utile, il n'a pas sa place.

« Le marketing est juste un outil banal qui sert pour certains à juste créer du contenu publicitaire pour mettre en avant leurs bonnes actions. »

« On ne parle pas du marketing dans les projets de développement. Certains gestionnaires de projets estiment ne pas avoir besoin du marketing, car ils se limitent à l'utilisation de sociologue et de psychologue pour déterminer les besoins de la cible. Surtout dans le domaine de la construction ou le BTP le marketing est quasiment inexistant, car les marketeurs sont perçus comme des donneurs d'ordre. »

Beaucoup pensent que le rôle du marketing est juste de faire des affiches pour attirer les regards. L'une des causes d'échec du projet c'est bien l'absence d'une stratégie marketing, car dans son essence même le marketing permet une bonne analyse des besoins de la cible, il permet aussi de déterminer la bonne cible, car dans le cadre du projet il peut exister différentes cibles.

« ...dans les projets on a plusieurs cibles et la cible qu'on aborde n'est pas forcément la cible bénéficiaire. »

Le marketing ne fait donc pas partie intégrante du processus de mise en œuvre du projet. Généralement les spécialistes marketing ne sont pas consultés au début et à la fin du projet. Certains sont sollicités en plein milieu et on leur demande de mettre en place des stratégies alors qu'ils ne maîtrisent

pas le contexte du projet, ni l'idée maîtresse qui a guidé la construction du projet. Ainsi donc, dans ces cas-là les stratégies sont complètement inefficaces pour la plus grande partie.

« Les organisations qui mettent en place les projets font souvent appel à des consultants à certaines étapes du projet pour les aider à gérer certains aspects en leur donnant des directives déjà toutes faites sans les avoir laissés le temps et la possibilité de s'imprégner de la réelle problématique sur laquelle ils doivent mettre en place des stratégies. Dans ce cas, il est possible que le consultant communique mal sur le projet. Si par exemple lors des visites terrain faites pendant la phase de conception et de planification du projet cet acteur n'est pas impliqué il ne comprendra pas l'enjeu réel de la population cible, il ne pourra notamment pas mettre en avant la réalité de celle-ci et faire ressortir correctement l'avantage du projet pour ces populations. »

Plusieurs facteurs dans le cadre du marketing peuvent constituer un échec dans la mesure où même si celui-ci est absent, le peu de stratégies qui sont mises en place ne prennent pas en compte le genre.

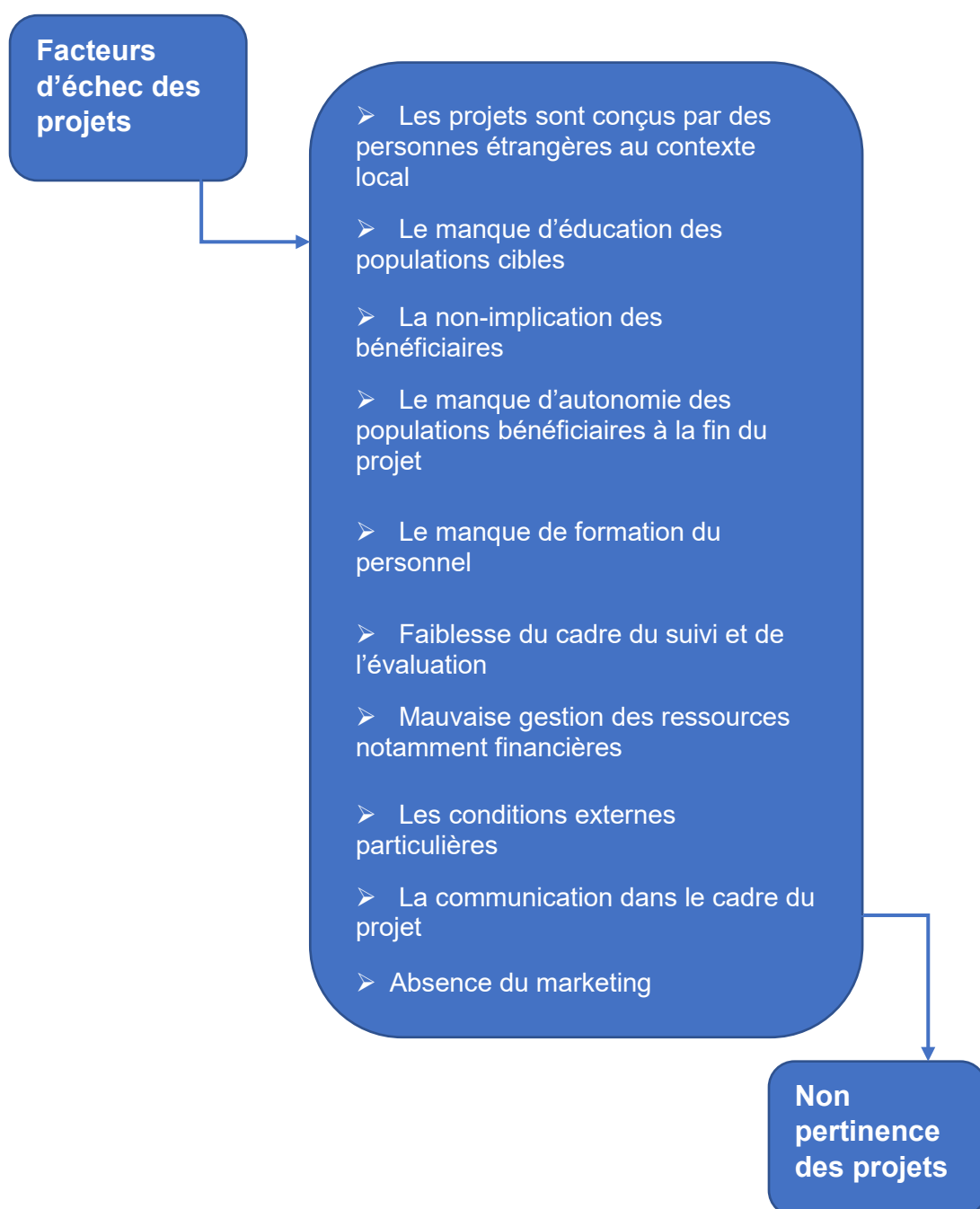
« ...on ne prend pas toujours en compte les considérations du genre et l'inclusion sociale. »

On retient donc ici que dans le cadre du développement le marketing n'est pas du tout valorisé, on sous-estime beaucoup son potentiel. L'importance du marketing est méconnue et mal perçue. En effet même au niveau de l'identification de la cible le marketing n'est pas valorisé, car il arrive qu'on détecte différents profils, mais les initiateurs du projet ne sont pas prêts à mettre les moyens nécessaires.

« Lorsqu'on fait un plan marketing et de communication, on peut détecter plusieurs profils différents ce

qui implique beaucoup de moyens financiers. C'est l'une des raisons pour lesquelles cela est bâclé. Pour conduire le changement, il faut avoir des expertises. »

Figure 2 : Récapitulatif des causes d'échec



4.1.2.2 **Leviers de succès des projets**

Malgré tous ses points négatifs, on relève tout de même plusieurs points positifs qui favorisent le succès des projets de développement.

Les différents facteurs de succès qu'on a pu identifier après ces échanges consistent pour une grande partie à éviter les facteurs d'échec cités plus haut et à respecter scrupuleusement les bonnes pratiques en matière de gestion de projets. Toutefois, les thématiques les plus marquantes qui sont ressorties sont les suivantes :

4.1.2.2.1 Vision positive du succès

Savoir tirer des leçons des différentes erreurs est un élément important qui permet d'éviter des répétitions à l'avenir. En effet, lorsqu'on met en place un projet même si celui-ci n'a pas le succès escompté, ce n'est pas totalement un échec.

« De manière générale, il n'est pas facile de dire si un projet communautaire a réussi ou échoué, car si le projet a déjà été initié même s'il n'a pas été terminé il n'est pas forcément un échec étant donné qu'il a créé un déclic chez une partie des bénéficiaires, il a entraîné des réflexions et a peut-être changé leur conception et leur approche du problème. Il ne faut pas négliger ce déclic, car c'est de là que part tout projet. »

La perception du succès lorsqu'un projet est un échec se passe dans l'optique où ce projet nous apprend quelque chose. Les échecs qu'on

rencontre dans le cadre d'un projet peuvent être considérés comme une occasion d'essai.

« Bien que l'objectif n'ait pas été atteint, ce qui a justifié notre programme c'est qu'on a eu beaucoup de données. Beaucoup de personnes ont débattu sur le VIH, donc ce n'était pas une perte totale, car on a eu une meilleure connaissance sur comment les jeunes réfléchissent sur le dépistage du VIH. C'est pourquoi il faut parfois faire des phases pilotes. »

Un projet bien exécuté doit permettre un retour sur investissement. Même s'il est vrai que les projets de développement ne produisent pas un retour sur investissement financier, celui-ci produit tout de même un bénéfice au compte des populations bénéficiaires.

« Un projet de développement doit toujours avoir un retour sur investissement. Un projet de développement a pour but d'améliorer les conditions de vie de la population. Pour améliorer les conditions de vie des populations, c'est en mettant par exemple en place des services sociaux comme la santé et l'éducation : ça a un coût ! Quelqu'un doit payer. On estime que si une personne est en bonne santé elle peut être productive et entrer dans le marché de l'emploi et se prendre en charge parce que si elle est malade elle ne peut pas se prendre en charge et elle devient une charge pour quelqu'un d'autre. Donc le retour sur investissement ici se traduit par le fait qu'un individu en bonne santé peut se prendre en charge seul sans l'aide de la société. »

4.1.2.2.2 La flexibilité

Lors de la mise en œuvre du projet on a des objectifs, des prérogatives qu'on doit absolument respecter pour la bonne tenue du projet. Toutefois, il arrive des moments où le projet ne suit pas le canevas qu'on s'est fixé au départ. Lorsque cela arrive, il est important de rester flexible sur les potentielles possibilités qui s'offrent à nous afin d'adapter notre projet en fonction des circonstances. Cette flexibilité nous permet de pouvoir conduire avec succès notre projet.

« Il est vrai qu'on a des objectifs auxquels on doit rester fidèle. Cependant, il est important de rester flexible dans le processus et le procédé qu'on utilise pour atteindre notre objectif. »

4.1.2.2.3 Approche participative

Impliquer les populations dans le processus de mise en œuvre est salubre, car leur implication garantit le succès du projet. En effet, l'approche participative est une collaboration permanente entre les initiateurs d'un projet et les différentes parties prenantes. Dans le cadre de cette approche, toutes les parties sont impliquées depuis le début du processus jusqu'à la fin. Cette approche permet d'être au fait des réalités que vivent les différentes populations.

« La méthode de collecte utilisée au niveau des villages est une approche participative qui permet de rencontrer la population et parler avec elle selon les différentes couches pour ressortir un arbre à problèmes et identifier les priorités. »

Lorsque les besoins sont convenablement identifiés avec les populations et que le problème réel est identifié, il est facile de leur faire prendre conscience de l'importance de le résoudre. Car s'ils acceptent le problème, ils pourront aussi aisément participer au processus de résolution.

« Il faut les emmener à prendre conscience du problème à résoudre, identifier le moyen de le résoudre. Il faut en faire des acteurs actifs du projet et des résultats. Ils doivent être d'accord avec le processus de mise en œuvre. »

Cette approche favorise l'implication de tous les acteurs d'une communauté, les leaders d'opinion afin de les sensibiliser. On opte ici pour une approche d'équité et d'égalité qui doit également inclure des questions de genre.

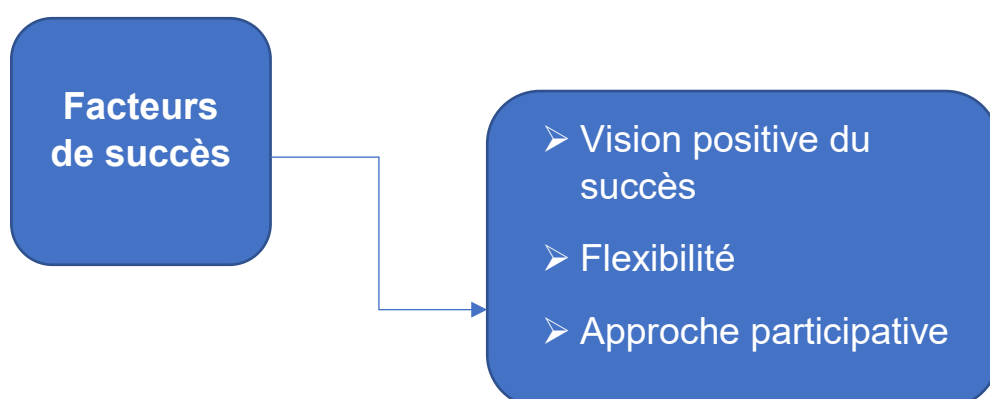
« Par exemple dans le cadre d'un projet, des élèves sont allés voir le chef de village pour lui faire part du projet qu'il voulait mettre en place en lui faisant état des ressources qu'ils avaient, mais également ce qui leur manquait. Se sentant impliqué, le chef de village leur a donné une terre pour qu'ils mettent en œuvre leur projet, car il a compris le bien-fondé de ce projet pour sa communauté. Il y a un autre groupe qui a fait cotiser symboliquement tous les habitants du village en passant case par case et en leur demandant un montant dérisoire pour la réalisation du projet. Cela leur a permis d'avoir un montant pour mener à bien leurs travaux, mais également cela leur a permis de créer un lien d'attache beaucoup plus étroit avec les populations et susciter chez elles une certaine adhésion au projet ainsi qu'une implication, car cette démarche de passer de case en case permet

d'approcher chaque couche de la population, de comprendre leurs problèmes et leurs besoins. »

Leur implication est vraiment importante, car si elle manque, le projet n'avancera pas convenablement. La communication elle aussi doit s'inscrire dans une approche participative et interactive avec toutes les parties prenantes. Étant donné le degré d'analphabétisation, des mécanismes de communication communautaire sont mis en place.

« ...on ne va pas toujours dans le sens souhaité par tout le monde il faut savoir discuter avec les différentes parties pour que chacun puisse converger vers le résultat attendu. »

Figure 3 : récapitulatif des facteurs de succès



4.1.3 Le rôle du marketing dans la réussite des projets de développement

Au vu des précédents éléments ressortis, on se rend bien compte que le marketing est très peu valorisé dans le cadre du développement. Toutefois cela n'empêche pas que ces outils soient utilisés. Même si plusieurs voient l'importance du marketing dans le cadre des projets la place qu'on lui donne n'est pas toujours reluisante. Ainsi donc on a cherché à comprendre quelle est la place réelle qu'on donne au marketing dans le cadre des projets et quels sont les éléments de la démarche marketing qui sont très souvent utilisés. Car même si on ne dit pas son nom, il est ressorti au cours des différents entretiens que plusieurs éléments de la démarche marketing sont utilisés de manière presque régulière sans pour autant qu'on ne lui accorde de la valeur et qu'on mette le budget nécessaire en place.

« Le marketing rentre dans tout type de projet de développement qui est censé apporter une réponse technique, institutionnelle, matérielle ou financière. Le marketing apporte une solution à une population qui est dans le besoin. »

Il est vraiment primordial lors de la mise en place du projet de bien connaître le problème afin d'y apporter la solution adéquate. Ainsi donc on pourra bien se rendre compte que dans le cadre du projet de développement les étapes principales qu'on utilise sont presque les mêmes que dans un projet commercial. Le projet doit considérer les éléments traditionnels du marketing.

« Le projet prend en compte également les éléments du mix marketing. Le projet équivaut au produit, le coût d'acquisition qui est le prix, l'emplacement qui est la

place, la promotion qui est la communication du projet. Il faut approcher les personnes en faisant allusion aux compétences, au processus de construction du service en parlant de comment cela est pris en charge. Il faut parler avec des preuves matérielles. Il faut qu'il soit attrayant. Au projet s'applique le marketing de service et ses 7p. »

Ainsi donc, sur la place du marketing, les éléments les plus significatifs qui sont ressortis sont :

4.1.3.1 **L'identification de la cible**

Dans le cadre d'un projet de développement, il est presque impossible de mettre en place une solution sans avoir établi au préalable la cible que doit toucher la solution. Étant donné que les projets de développement s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie, il faudrait comprendre les conditions à améliorer pour pouvoir facilement détecter la cible. En effet, lorsqu'on veut faire une segmentation il n'est pas rare de voir se dégager plusieurs profils dans un segment précis.

« Dans un projet ayant un seul objectif, on peut se retrouver avec des cibles différentes et il faut adapter ses stratégies de marketing et de communication en fonction de ses différentes cibles. Il est donc très important de connaître l'environnement, les interactions, le jeu de rôle et la position de tous les acteurs. »

Ainsi donc plusieurs éléments sont à considérer lorsqu'on veut établir une cible. Étant donné la complexité de l'être humain, la démarche marketing doit inclure plusieurs éléments dont le plus important est la connaissance du

problème qu'on veut résoudre. Pour bien connaître notre problème, il faut faire appel à des entités qui sont spécialisées dans la détection des problèmes sociaux.

« ...il faut bien s'informer sur la situation grâce au marketing des sociologues qui fait de la recherche sur le sujet problématique et la cible ainsi que ses impacts et les phénomènes sociaux que cela engendre. Cela peut aussi inclure des ethnologues, des psychologues pour mieux comprendre le mental et les dispositions de la population cible. Car dans certains projets de développement, le problème majeur peut être culturel. »

Il est alors important de mettre en œuvre les stratégies d'identification de cibles qui permettent de toucher la bonne cible, car il existe plusieurs types de cibles.

« Il faut donc bien segmenter la cible. Car on peut avoir une cible de décision, une cible de sensibilisation, une cible bénéficiaire. Dans le cas de l'éducation de la petite fille, il faut sensibiliser la mère que la petite fille aide à la maison, ensuite il faut sensibiliser le père qui paie l'école et peut-être le chef de la communauté pour ne pas être en déphasage avec leur culture. Il est donc facile de se tromper sur l'approche à avoir en fonction de la cible. »

4.1.3.2 **Marketing et engagement, confiance et accessibilité**

Le marketing est un processus qui lorsqu'il est bien utilisé peut facilement permettre l'adhésion des cibles au projet, mais également favoriser leur engagement. Étant donné l'objectif qui est d'améliorer les conditions de vie des populations il est important d'utiliser une approche participative qui

permet d'impliquer les populations dans tout le processus. Lorsque les populations se sentent impliquées dans le processus, elles s'engagent facilement à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour son succès. Ainsi donc pour créer cet engagement plusieurs stratégies peuvent être mises en place afin de pouvoir entraîner un impact positif.

« Le marketing pourrait faciliter le partage d'histoire de personnes en racontant le résultat de projets qui ont été menés en mettant en avant le bénéficiaire du projet, en lui montrant l'impact positif que celui-ci peut avoir sur sa vie. On utilise la force du groupe à travers une production de contenu qui met en avant l'engagement de certains participants au projet pour entraîner un effet de groupe et susciter la confiance de l'ensemble des bénéficiaires. »

Pour instaurer une relation de confiance avec les bénéficiaires, il ne faut pas les infantiliser, mais il faut plutôt les approcher avec respect. L'approche qu'on utilise dans le cadre de la création du contact ou de la proposition du projet est vraiment très importante.

« Car quand on vient de l'extérieur de la communauté on ne peut pas juste se présenter devant eux avec un projet tout fait, car ceux-ci sont bien conscients de leur réalité. Il faut une approche modeste pour discuter avec les gens et pour s'assurer qu'on a bien compris le problème et le pourquoi de ce problème, s'assurer aussi de leur volonté de vouloir changer. »

Pour que les populations s'engagent, il faut que celles-ci soient au courant des différents projets qu'on veut mettre en place, il faudrait qu'elles y adhèrent et qu'elles soient partie intégrante de tout le processus de mise en

œuvre. Aussi, lorsqu'on approche une communauté, il faut identifier les têtes pensantes afin de pouvoir faire adhérer la population.

« Pour approcher une population, il faut discuter avec les leaders d'opinion. Les staffs, les maires, les chefs traditionnels, guide religieux, chef de mouvement associatif, car quand eux sont convaincus, ils arrivent à convaincre les autres. »

Certains participants perçoivent le marketing comme un moyen d'innovation dans le cadre des projets, car il permet de donner une nouvelle vision. Le marketing pourrait faciliter la mise en œuvre des projets.

« Le marketing peut aider dans la mesure où la mise en place de stratégie précise pour une audience permet de mieux les cibler ainsi que faciliter l'accomplissement de leur objectif. »

« Le projet doit être innovant dans le contenu et la forme »

4.1.3.3 Identification des analyses des besoins

Le projet est une solution à un problème. Ce problème correspond à un besoin d'amélioration ressenti par une population. Ainsi donc lorsqu'on met en place le projet il est vraiment important de cerner le besoin éprouvé par la population bénéficiaire. Dans le cadre du marketing, l'identification des besoins se fait par plusieurs processus. Tel que ressorti dans le cadre des

entretiens, plusieurs méthodes ont été mises en place pour connaître le besoin de la population.

Faire un diagnostic permet de bien définir les préoccupations et les priorités des bénéficiaires. Ce diagnostic permet de bien comprendre les problèmes auxquels sont confrontées les populations.

« ...on fait l'analyse situationnelle du pays et on se demande : quels sont les différents éléments qu'on veut améliorer. Une fois l'état des lieux fait on regarde au sein de l'organisation quels sont les avantages, et là où on peut intervenir. »

Lorsqu'on détecte le problème, il faut s'assurer que c'est le bon problème que les populations veulent résoudre, car si le problème n'est pas celui qu'elles veulent résoudre cela ne sert à rien de mettre en place le projet.

« Pour bien relever les besoins et les attentes des populations bénéficiaires, il faut que la démarche soit inclusive et sensible à la question du genre sinon on se retrouve avec des projets qui ne prennent en compte que les besoins pratiques et les intérêts stratégiques des hommes. »

Lorsqu'on est dans la phase identification des problèmes il faut le faire de commun accord avec les bénéficiaires. Il faut utiliser une approche participative avant, pendant et après afin d'avoir des données fiables et actualisées.

« Les bénéficiaires sont au début depuis l'identification du problème jusqu'à la résolution de celui-ci. »

Hormis l'analyse situationnelle ou le diagnostic, on utilise d'autres éléments pour identifier les besoins d'une population. En effet, il arrive qu'on se base sur des indicateurs pour se dire qu'il y a un problème sur lequel on doit agir.

« On regarde aussi des indicateurs de développement humain pour comprendre le besoin. »

On utilise également des sondages, des enquêtes d'opinion, des entretiens, on parle avec des gens, on mesure des conditions de vie et on fait une étude de terrain. On fait aussi de l'étude documentaire, des focus Group.

« On travaille beaucoup avec des moyens de collecte utilisés par les sociologues. »

L'analyse des besoins doit obligatoirement être faite en amont pour mieux comprendre le contexte dans lequel on veut agir.

4.1.3.4 **Adaptabilité**

Dans le cadre des projets de développement il arrive que plusieurs soient pensés à l'étranger où à l'extérieur des communautés auxquelles le projet est destiné. Toutefois le processus qu'on utilise pour approcher les populations et leur soumettre la solution qu'on propose pour acquérir leur engagement est un processus qui implique d'adapter sa solution à la demande de la cible. En effet, il peut arriver des cas où on prévoit faire un projet de

construction d'un point d'eau près des habitations, mais on se rend compte que les populations refusent. Dans ce cas il faut chercher à comprendre pourquoi elles refusent et comment on peut s'adapter à leur demande pour que celles-ci bénéficient du point d'eau.

« C'est dans ce cadre qu'il est vraiment important d'être flexible, communiquer et coopérer pour pouvoir permettre au projet de s'adapter. »

Un projet sera facilement adapté à la situation si une approche participative a été privilégiée lors de l'établissement des besoins.

« Pour que les projets s'adaptent aux réalités locales, il faut qu'ils soient pensés avec les populations et implémentés avec leur collaboration et les évaluer ensemble comme dans la démarche marketing. »

4.1.3.5 Adéquation entre l'offre et la demande

On met en place un projet c'est-à-dire une offre c'est parce qu'il existe un besoin, une demande. Il est donc important que l'offre qu'on propose réponde à la demande. Ainsi donc pour que le l'offre et la demande soient en adéquation il faut utiliser des outils de marketing et de communication qui nous permettent d'atteindre notre objectif. Ces outils doivent être utilisés tout au long du projet pour garantir qu'à chaque étape du projet notre offre réponde bien à la demande.

« Si un projet ne répond pas au besoin, c'est parce qu'il n'a pas pris en compte le marketing et la communication

en amont. Il faut comprendre le phénomène qu'on veut résoudre. »

Lorsqu'on constate un déphasage au cours du projet, il est important de le corriger le plus rapidement possible. Le marketing nous aide à bien positionner notre projet, mais également susciter l'adhésion de la cible.

Dans le cadre du projet il est possible de créer la demande à condition de savoir utiliser les bons canaux et garder une constance dans le message qu'on délivre.

« Dans le cas de la vaccination, il y a des populations qui n'acceptent pas la vaccination, donc la publicité en elle-même ne marche pas dans ce cas. Il faut que le produit ou le service soit profitable pour eux, que ça leur serve à quelque chose. Il faut aller au-delà en matière de communication de création de demande. Il faut que le message soit consistant... »

4.1.3.6 Négocier pour faire accepter un changement

La négociation est un processus qui permet de pouvoir discuter lorsque des opinions sont en désaccord afin de pouvoir trouver un compromis. Dans le cadre des projets il arrive très souvent qu'il y ait des insatisfactions. Dans ce cas-là, il est important d'avoir la bonne approche afin de pouvoir régler le conflit avant qu'il ne dégénère. Généralement pour régler les conflits il est important de discuter avec les différentes parties pour pouvoir trouver un juste milieu. Souvent il faut juste avoir les bons éléments pour démontrer le bien-fondé que les bénéficiaires retireront du projet qu'on leur propose.

« Si on veut faire un projet contre la diarrhée et que les populations refusent, il va falloir démontrer par exemple qu'ils ont un grand nombre de diarrhées fréquentes dans leur village pour X ou Y raisons. Pour eux ce n'est peut-être pas la priorité. Pour eux la priorité ça peut être l'électricité ou même un point d'eau. Dans ce cas on doit trouver un compromis. Si c'est le point d'eau dans notre exemple, on peut faire d'une pierre deux coups. Car s'il n'y a pas d'eau potable dans ce village, les diarrhées vont augmenter. Donc on fait un point avec la communauté, on leur explique le problème, et que leur souci d'eau et de diarrhée sont liés. On va trouver une solution et mettre des points d'eau. Donc toujours discuter clarifier les termes, sinon le projet va mourir. Il faut tenir compte de l'avis des bénéficiaires. »

En cas d'insatisfaction il faut également essayer de savoir quelle est la contribution de chaque partie prenante dans le problème qui se pose. Même lorsque ce sont les dirigeants qui posent un problème, il est toujours possible de trouver une solution.

« Quand ce sont les dirigeants qui posent des problèmes, on peut passer par les individus pour qu'ils poussent collectivement au niveau des dirigeants avec des plaidoyers, en fonction du sujet de développement. »

« Pour gérer les insatisfactions on essaie de renouer le dialogue avec l'appui des autorités religieuses, coutumières pour mieux leur expliquer le projet. »

4.1.3.7 **Crédibilité des bailleurs**

Lorsqu'on met en place un projet l'élément le plus important c'est la crédibilité. En effet on ne peut pas mettre en place un projet si le porteur du projet lui-même n'est pas crédible. La crédibilité est un élément important qui permet de susciter la confiance.

« On vient avec la crédibilité ! Je pense selon mon expérience que venir avec son projet est une mauvaise attitude parce que c'est comme si on a déjà créé le projet avant de discuter avec le bénéficiaire. Donc vaut mieux s'asseoir avec la communauté et l'écouter, elle partagera sa problématique et peut être qu'elle a déjà la solution. Il faut écouter pour savoir quelles sont les solutions à portée de main. Certaines sont très bonnes et d'autres peuvent être améliorées. Pour renforcer la crédibilité, il faut être très claire et honnête dans ses gestes et ne pas promettre ce qu'on ne peut pas faire être. Il faut être transparent. »

Cette crédibilité se manifeste aussi bien dans l'approche que dans le processus de mise en œuvre. Ainsi donc lorsqu'on met en place un projet il est important d'avoir un discours véridique et constant.

« Si dès le départ le vrai agenda n'était pas celui qu'on a dit, ça ternit la crédibilité de quelqu'un. »

Dans le cadre de leur partenariat les bailleurs ont mis en place des processus et des critères pour pouvoir sélectionner les différentes parties prenantes afin de garantir non seulement leur crédibilité dans le cadre de cet accompagnement, mais également la crédibilité des différentes parties prenantes avec qui elle décide de travailler.

« Cependant elles mettent beaucoup plus en avant des critères d'éligibilité qui permettent pour eux de sélectionner les projets qui sont viables. Pour certains financements, les bailleurs peuvent demander un certain nombre d'expérience, des documents comme par exemples ceux qui peuvent prouver que l'organisation est bien reconnue, on peut même leur demander des audits, leurs états financiers des années auparavant. »

4.1.3.8 *Image de marque*

Lorsqu'on met en place un projet il peut arriver des désaccords qui font en sorte que certaines parties prenantes boycottent le projet. Souvent on a du mal à réagir face à ces boycotts car la réaction qu'on aura peut entacher notre image de marque, mais également notre crédibilité. Cependant de ce qu'il ressort il ne faut pas du tout être laxiste lorsque cela arrive.

« Pour l'image de marque il ne faut pas être laxiste sur les comportements des intervenants locaux si ceux-ci boycottent le projet. »

Le marketing et la communication contribuent à l'image de marque d'un projet. On remarque par moment que dans les communications utilisées, on a tendance à mettre en avant une image négative pour avoir l'empathie des gens.

« Pour toucher le cœur des gens, il ne faut pas montrer de la misère, car durablement, cela ne les engage pas dans quelque chose de constructif. Si on veut montrer que dans un pays il y a des jeunes qui sont dans la misère, il est mieux de montrer que dans ce pays il y a des jeunes qui se battent pour sortir les autres de cette misère. On montre quelque chose de positif et on évite cet aspect néfaste du développement où certains acteurs se mettent dans une optique de sauveur. Dans le cadre du développement, la communication et le marketing doivent valoriser l'image de marque pour créer de la valeur. »

Aussi le marketing permet de valoriser son image de marque lorsqu'on fait des appels de fonds. Lorsqu'on présente un projet et qu'on veut que quelqu'un l'achète, on met en place des stratégies pour le rendre attrayant et pour faciliter son acceptation.

« Le marketing peut nous permettre de mettre en place des stratégies qui se basent sur les réalisations faites afin d'approcher les bailleurs pour les inciter à investir dans les futurs projets. On se place ici dans un type de séduction pour avoir l'adhésion, les autorisations qu'il faut. »

4.1.3.9 **La communication**

La communication dans le cadre du projet est un élément fondamental qui permet de garantir son succès. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, il est primordial de mettre en place une stratégie de communication pour chacune des étapes du projet. La communication permet de faire la promotion du projet autant chez la cible que chez les institutions qui financent le projet. À chaque étape du projet, les réalités sont différentes ainsi donc le plan de communication doit tenir compte de ces différentes réalités du terrain.

« La communication doit être bâtie autour d'un document stratégique de communication, car on ne peut pas avoir un projet, une équipe, une télé gestion sans stratégie de communication. »

Une des réalités les plus poignantes auxquelles on peut être confronté lorsqu'on met en place le projet en termes de communication c'est la barrière culturelle. En effet, il peut arriver que dans certaines localités une partie de la population ne comprenne pas le message qu'on veut faire passer. Dans ce cas-là il est primordial de mettre en place des canaux particuliers pour pouvoir adapter notre message à la population cible. La communication mise en place doit s'adapter à l'environnement.

« Étant donné le degré d'analphabétisation, des mécanismes de communication communautaire sont mis en place. On va au-delà des affiches, des publicités pour utiliser des radios communautaires dans lesquelles on diffuse des messages dans les langues vernaculaires. On se sert également des moyens de communication locaux tels que les griots qui sont un excellent relais de communication. On a aussi la chefferie et la notabilité qui mettent en place des réunions. On a également des organisations féminines, la société civile qui est impliqué dans les sensibilisations. C'est pourquoi un projet est une stratégie de communication qui est opérationnalisée en document ou plan de communication tenant compte de la réalité du terrain. »

Outre les canaux cités, on retrouve aussi des articles de presse la radio les réseaux sociaux. On met en place un volet relations publiques. L'utilisation des différents canaux en fonction du contexte et de la cible permettent de créer une implication des différentes parties. Cette implication se fait également avec le marketing ce qui permet de mieux toucher la population. La communication et le marketing suscitent l'intérêt des parties prenantes. La communication contribue fortement à améliorer l'image de marque d'une organisation.

« Cette communication permet aussi d'améliorer l'image de l'organisation, sa réputation, mais également son positionnement dans le but de tisser une relation durable avec les parties prenantes. »

Utiliser une communication positive permet de mettre plus facilement en place un changement. La communication doit faciliter la mise en place du changement.

« Il faut utiliser des techniques publicitaires qui visent à influencer les comportements. »

Ce changement peut effectivement se faire dans la mesure où la communication permet d'établir un contact interpersonnel avec les parties prenantes. Dans les projets, la communication sert très souvent à mettre en place des stratégies de lancement plutôt que de miser sur des stratégies de communication qui rendraient le projet plus efficace.

« On se contente juste de faire des lancements au lieu de concevoir les projets en y incluant la communication et l'information comme un moyen d'efficacité et de durabilité des projets. »

Une communication d'information ne suffit pas. Elle ne permet pas de faire bénéficier les effets du projet aux différentes parties prenantes.

La communication dans le cadre des projets de développement se présente de deux (2) façons. On a la communication qui est beaucoup plus focalisée sur l'équipe elle-même et on a la communication externe qui est tournée vers les parties prenantes. Dans le cadre de la communication interne, on a des outils qui sont mis en place pour pouvoir assurer un même niveau d'information à toute l'équipe de projet.

« ...on a une communication en externe qui implique les parties prenantes. En interne on a des réunions périodiques, des cadres d'échanges et de travail avec les autres partenaires qui ne sont pas dans le projet. Cela permet d'avoir des feedbacks. »

La communication est partie intégrante du projet de développement. On la retrouve à toutes les étapes depuis la conception jusqu'à la fin du projet.

« ...elle se fait en amont du projet, pendant le projet et après le projet. »

À certaines étapes du projet, la communication peut être plus accrue que d'autres.

« Par exemple lors du lancement du projet la communication est beaucoup plus importante, car il faut faire connaître le projet cela peut impliquer l'utilisation de médias. »

Tableau 3 : Récapitulatif de la place du marketing

Éléments marketing	Principaux points
Place du marketing	-Intervient dans tout type projet -Utilisation des éléments du mix marketing
L'identification de la cible	-Segmentation des différentes cibles -Contribution de spécialiste en problèmes sociaux pour identifier la bonne cible -Existence de plusieurs cibles
Marketing et engagement, confiance et accessibilité	-Permet l'engagement -Instaure la confiance -Stratégie d'approche des parties prenantes
Identification des analyses des besoins	-Faire une analyse situationnelle -Démarche inclusive et participative -Les populations connaissent mieux leur problème
Adaptabilité	-Permet d'acquérir l'engagement -Permet de corriger les causes d'un déphasage
Adéquation entre l'offre et la demande	-Utilisation d'outil marketing -Création de la demande
Négocier pour faire accepter un changement	-Discussion avec les différentes parties -Connaitre la responsabilité de chacune des parties
Crédibilité des bailleurs	-Permet de susciter la confiance -Il faut être constant et véridique dans son discours -Mettre des critères de sélection
Image de marque	-Il ne faut pas être laxiste sur les comportements néfastes -Mettre en place du positivisme dans le message -Le marketing contribue à valoriser l'image de marque
La communication	-Mettre en place un plan de communication -Adapter les stratégies à l'environnement -Influencer positivement les comportements -Permet d'établir un contact interpersonnel -Communication interne avec l'équipe projet et externe avec les parties prenantes -Se retrouve de la conception à la fin du projet

	-Le niveau de communication varie d'une étape à l'autre
--	---

4.1.4 Recommandation

Au cours des différents entretiens plusieurs causes d'échec ont été évoquées. Certains répondants ont proposé des recommandations afin d'améliorer les différents projets de développement mis en place dans le but de garantir leur succès.

En effet, pour le succès des projets, il faudrait opter pour une approche participative, car l'implication des bénéficiaires dans le processus de mise en œuvre est encore trop négligée ce qui ne favorise pas leur engagement.

« Les populations demandent à chaque fois qu'on les implique dans l'identification des problèmes qui vont aboutir à la conception des projets, à la planification, à la mise en œuvre et à l'exécution des problèmes. »

Il arrive très souvent que les populations se voient livrer un projet tout fait alors qu'elles n'ont pas été consultées au préalable.

« De mon expérience on constate que les populations sont très souvent mises devant le fait accompli dans la mesure où on leur apporte des projets tout faits ce qui

entraîne des conflits avec les populations bénéficiaires et les investigateurs du projet. »

Les bénéficiaires doivent être considérés comme partie prenante au projet.

Aussi, il faut prendre en considération les besoins réels et prioritaires. Il ne faut pas décider à la place des bénéficiaires. Ils doivent être consultés. Il faut également créer des cadres de participation citoyenne pour discuter avec les populations des différentes avancées.

Il faut aussi quand cela est possible faire des projets pilotes pour tester les projets qu'on met en place surtout quand ils sont de grande envergure afin de pouvoir ajuster le plus tôt possible.

Lorsqu'on met en place un projet il peut arriver que les bénéficiaires soient septiques ou encore que dans ce projet il manque des compétences, car le transfert de compétence n'a pas été effectué dans les règles. Souvent la publicité ne suffit pas, il faut que les expériences soient racontées de manière palpable.

« Pour dépasser cet aspect publicitaire, il pourrait faire intervenir les anciens de leur programme pour attester de la véracité de leur action, ils peuvent mettre en place des actions ou des programmes d'aide qui sont vraiment orientés dans le sens de leurs actions principales. »

Pour donner suite aux nombreuses plaintes concernant la non-pertinence des projets, il faudrait mettre en place des mécanismes de coopération et aussi repenser, revoir la communication avec les bailleurs. Il faudrait que ceux-ci repensent la façon dont est mise en place l'aide.

« La solution est d'influencer le plus possible les bailleurs pour que ceux-ci orientent leur aide vers les priorités des états bénéficiaires. »

Il est aussi envisageable dans la mesure du possible de mettre en place des systèmes de coopération afin de rendre plus autonomes les bénéficiaires.

« Il faut établir le dialogue et être transparent en mettant en place des mécanismes de collaboration et de coopération. »

Il serait donc intéressant de mettre en place un mécanisme de performance pour obliger les bailleurs à respecter les cadres du développement pour développer réellement les conditions de vie des populations.

La mise en place de mécanisme de suivi et d'évaluation ainsi que de sanction est un point pour garantir une véritable adaptabilité du projet. Car plus tôt on découvre les problèmes, plus tôt il est possible d'agir et déterminer les différentes responsabilités.

« Il faudrait que les gens soient plus tournés vers le résultat. Il faut mettre en place de vraie évaluation avec de véritable responsabilité pour tout un chacun en n'hésitant pas à sanctionner. »

4.2 Analyse et commentaires des résultats

Cette approche méthodologique riche en information nous a fourni des éléments pertinents quant à la place du marketing dans le succès des projets de développement. En effet, tout au long de cette étude on a eu à faire une recension des écrits qui nous a donné des pistes de réflexion quant à l'approche à avoir durant les entrevues. Au cours de notre étude, on a exploré trois principaux thèmes qui ont permis de soutenir ou contredire les précédentes affirmations récoltées aux moments de la recension des écrits.

Au niveau des pratiques de gestion de projet, il faut s'assurer de bien planifier le projet afin d'identifier les différentes ressources dont on aura besoin. C'est une étape qui demeure très importante pour le succès des projets. En fonction de la personne qui met en place le projet, des éléments seront plus mis en avant que d'autres. Cela a été soutenu par Damoah et al., (2018) qui affirmaient que ne pas prendre en compte le milieu géographique et socioculturel de la personne qui évalue le projet est une source d'échec. Cela soutient aussi la pensée que les projets qui sont élaborés par des acteurs étrangers au contexte local ne garantit pas toujours le succès de ceux-ci, car beaucoup ne sont pas imprégnés des réalités locales.

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets, le manque de formation de l'équipe projet est un gros facteur d'échec. Lorsque l'équipe n'est pas compétente, il est très difficile d'approcher la cible, de mettre en avant sa pertinence et même instauré la confiance. Cela implique notamment un

manque d'orientation stratégique et une mauvaise planification comme le mentionnent Lavagnon & Saint-Macary, (2014).

Le projet doit tenir compte des parties prenantes et de leurs priorités. On ne peut pas agir avec efficacité sur un problème que les populations ne veulent pas résoudre en priorité. C'est pourquoi il est important de s'asseoir avec elle afin d'établir l'ordre des différents problèmes qu'elles veulent résoudre. Cette solution doit considérer plusieurs facteurs qui permettent de les impliquer. Si les populations sont impliquées dans le projet, elles s'engagent et développent une certaine autonomie qui leur permet de gérer le projet d'elles-mêmes et assurer sa viabilité une fois le bailleur parti. Cet engagement est un redoutable allié pour le succès des projets (Turner & Lecoivre-Soudain, 2017). Ce processus qu'engendre cette implication traduit la nécessité de prendre en compte le degré de satisfaction des bénéficiaires face au projet qu'on met en place. Pour ce faire, il faut mettre en place des enquêtes de satisfaction des bénéficiaires. C'est ainsi que Joseph et al. (2014) arborent dans le sens de nos résultats en disant qu'il faut aller au-delà de la triple contrainte pour prendre en considération les facteurs de succès tel que la satisfaction. Cela va à l'encontre des propos de Lavagnon (2011), qui disait qu'il est quasiment impossible voir difficile de mesurer la satisfaction des parties prenantes. Dans cette recherche des participants ont affirmé que cela était possible avec la mise en place d'enquête de satisfaction ainsi que d'indicateur clair. Malheureusement on constate très souvent un manque de satisfaction des parties prenantes, car elles formulent des plaintes quant à leur non-implication dans le processus de mise en œuvre.

Aussi, on rejoint les propos de Lavagnon (2011) quand il dit que le succès est subjectif et qu'il est apprécié en fonction de celui qui évalue. Car il est ressorti de notre étude que le projet, même s'il n'atteint pas les objectifs fixés, il peut toujours être un succès dans la mesure où cela crée un déclic et une prise de conscience chez les bénéficiaires.

En ce qui concerne le marketing dans le cadre des projets de développements, il est indéniable qu'il occupe une place importante et qu'il doit être présent à toutes les étapes du projet. C'est notamment ce qui est soutenu par Lecoeuvre-Soudain & Deshayes (2006). Cela permet d'assurer une adaptation des projets dans la mesure où le marketing permet de satisfaire les besoins de la cible. En effet, les éléments du marketing contribuent à identifier convenablement la cible pour adapter l'offre à la demande. Cela se traduit aussi comme une innovation dans la mesure où il englobe un ensemble d'outils qui concourent au rayonnement du projet. C'est ce que soutient Turner & Lecoeuvre-Soudain (2017) en disant que dans le cadre du développement, une bonne étude marketing permet de faire ressortir le potentiel d'innovation du projet. Le projet engage des discussions avec plusieurs acteurs différents ce qui engendre souvent des négociations. Ces négociations sont une forme de communication qui permet de régler les conflits, mais également favoriser l'acceptation du projet. La communication est une caractéristique du marketing qui est très importante dans le cadre du projet. Elle peut être source de succès ou d'échec selon Ziek & Anderson, (2015). Toutefois, celui-ci aborde plus cette

communication comme importante pour l'équipe de projet. On ne perçoit pas cette implication de la communication dans tout le processus contrairement à Lecoivre-Soudain & Deshayes (2006) qui va dans le sens de nos résultats en disant que la communication est présente à toutes les étapes du projet et que celle-ci peut être plus accrue à certains moments que d'autres. Contrairement à notre recension de la littérature, nos résultats ont ressorti l'importance de mettre en place un plan de communication qui s'adapte à chaque cible et à chaque étape du projet. Aussi le marketing permet de maintenir une image de marque. Dans le cadre des projets de développement, on retrouve aussi les éléments du mix marketing tel que le produit, le prix, la promotion et la place comme présenté par Turner & Lecoivre-Soudain (2017).

Le manque d'abondance de littérature sur le rôle du marketing dans les projets de développement renforce la pertinence de nos résultats. Plusieurs participants à l'étude ont attesté que le marketing est négligé dans le cadre des projets de développement. En effet, il ressort que plusieurs chefs de projet le considèrent comme inutile. Quelques éléments de la démarche marketing sont certes utilisés, mais comme des outils banals qui pour eux sont juste nécessaires pour répondre aux normes de mise en œuvre du projet. Certes le marketing n'est pas le seul élément qui garantit le succès des projets, mais il demeure l'un des plus importants.

Avant nos différents entretiens, on a mis en place des propositions qui s'avèrent très pertinentes après les résultats obtenus. On peut affirmer que dans le cadre des projets de développement il faut que :

- Le temps, le coût et la qualité du projet soient considérés. Il faut anticiper les éventuels éléments qui favorisent l'échec des projets.
- Les parties prenantes aux différents projets de développement devraient être revues en fonction de la particularité de chaque projet et aussi de chaque localité.
- Les projets de développement doivent être adaptés aux bénéficiaires du projet et la satisfaction de leurs besoins réels doit être prise en compte pour assurer l'efficacité du projet.
- Les bénéficiaires doivent être considérés comme une cible pour favoriser le succès du marketing de projet.
- Les nombreuses méthodes publicitaires qu'on met en place pour exposer le projet sont certes efficaces pour faire des collectes de fonds, mais le marketing doit aller au-delà de cet aspect publicitaire pour mettre en place de réelles stratégies qui répondent vraiment aux besoins des populations.

Conclusion

De nos jours, les pays en voie de développement reçoivent de plus en plus d'aide au développement. Cela se manifeste de plusieurs manières notamment sous forme de projets de développement. Ces projets sont de plus en plus nombreux. Toutefois, plusieurs acteurs se plaignent de ces échecs. Dans la mise en œuvre des projets, plusieurs aspects de gestions interviennent, mais on a voulu s'intéresser au marketing qui est une discipline qui permet de répondre aux besoins des populations bénéficiaires en leur apportant satisfaction. Dans le cadre du développement, le besoin ici se matérialise comme l'amélioration des conditions de vie. On a essayé de comprendre pourquoi ce sujet suscitait tant de polémique. Il est ressorti de la recension des écrits un certain nombre de facteurs organisationnels, relationnels et de gouvernance. Pour donner suite à cela, on a voulu comprendre la place que le marketing pouvait occuper pour contribuer au succès des projets. Il est ressorti très peu d'informations sur sa place dans le cadre du projet. Cependant la littérature consultée nous a donné des éléments pour mieux saisir la lancée que cela a pris au fil des années et il est ressorti que le marketing existe dans toutes les étapes du projet sans pour autant donner beaucoup d'éléments quant à la matérialisation de cela.

Nous avons mis en place un cadre conceptuel et des propositions afin de mieux s'outiller pour la recherche à faire.

Ainsi donc, nous avons opté pour une recherche qualitative et une analyse de contenu thématique pour mieux ressortir la place du marketing et notamment son rôle dans le succès des projets de développement.

Nous avons mené des entretiens auprès des profils suivants : gestionnaires/chefs de projet, personnes qui travaillent dans des projets, responsable marketing et évaluateur. Au vu de leurs expériences dans les pays en voie de développement et aussi dans les projets, il ressort que les projets mis en place ne sont pas pertinents, car plusieurs éléments ne sont pas pris en compte de façon convenable. Il n'existe pas de cadre adéquat de suivi et d'évaluation qui permettrait de sanctionner et corriger rapidement les différents échecs. Le marketing n'occupe pas la place qu'il devrait dans les projets donc il ne peut pas contribuer comme il se doit au succès des projets. En effet, dans le cadre des projets, on identifie mal la cible ainsi que le besoin des bénéficiaires. Ils ne sont pas souvent pris en compte dans tout le processus de mise en œuvre depuis la conception jusqu'à l'exécution. Cela empêche une gestion autonome des projets par les bénéficiaires une fois que les initiateurs du projet sont partis. Aussi il est ressorti que le marketing et la communication vont de pair, mais chacun d'eux a des objectifs différents. Le marketing doit être d'avantage considéré. Dans le cadre des projets, il faut mettre en place une gestion participative afin de garantir une meilleure implication des bénéficiaires. Les stratégies marketing et de communication sont jugés non importantes dans le cadre des projets et on n'y consacre pas le budget nécessaire.

Cette étude permet une avancée dans la mesure où on se rend compte de l'importance du marketing dans le succès des projets de développement. Car si les projets prennent en compte les besoins des bénéficiaires et qu'ils sont mieux adaptés à leurs réalités, on aurait beaucoup plus de succès. Cette étude touche du doigt les conséquences de l'absence du marketing.

Comme limite de cette étude, on compte la crise du COVID-19 qui n'a pas favorisé le déplacement auprès des populations bénéficiaires. Aussi, le milieu du développement étant très sensible pour certaines organisations, certaines subtilités ont été difficiles à faire ressortir. Le manque d'abondance de la littérature n'a pas permis d'enrichir le document à souhait.

Cette recherche ouvre la réflexion sur les différents mécanismes qu'on peut mettre en place pour montrer au bailleur et initiateurs de projets l'avantage qu'ils tireraient à mettre en place des bonnes pratiques marketing et de communication. On pourrait essayer de montrer dans les futures recherches l'impact positif du marketing dans le succès de développement.

Annexes

Guide d'entretien

Des gestionnaires de projet / chefs de projet

Rubriques	Questions
<p>Présentation de l'étude et de l'interviewer</p>	<p>Je me présente</p> <p>Je présente brièvement mon travail</p> <p>Prévenir que l'entretien sera filmé pour faciliter le traitement des données.</p> <p>Avertir que le consentement peut être révoqué en tout temps par demande écrite et/ou orale.</p>
<p>Identification des répondants et pratiques de travail</p>	<p>Nom :</p> <p>Prénom :</p> <p>Pour quelle entreprise travaillez-vous ?</p> <p>Quel poste occupez-vous ?</p> <p>Dans combien de projet de développement avez-vous travaillé ? Quel était votre rôle ?</p>

	<p>Comment sont mis en place les projets et quels sont les éléments les plus importants que vous prenez en compte?</p>
<p>Facteurs de succès ou d'échec des projets</p>	<p>Quels sont les aspects importants dans le cadre de la conduite d'un projet ?</p> <p>Quels sont les facteurs de succès et/ou d'échec que vous identifiez dans le cadre de la mise en œuvre du projet ? Pourriez-vous me donner quelques exemples ?</p> <p>Selon votre expérience, quels sont les éléments clés qui peuvent garantir le succès d'un projet ?</p> <p>Quels sont selon vous les particularités des projets mis en place dans les pays en développement ?</p> <p>Quel peut-être la responsabilité des acteurs locaux dans le succès ou l'échec du projet ?</p>

La place du marketing

Comment sont évalués les besoins des bénéficiaires afin de garantir que le projet est vraiment adapté à leur réalité?

Quelles mesures sont mises en place pour approcher les acteurs locaux afin de favoriser l'acceptation du projet?

Comment gérer vous les insatisfactions des parties prenantes quant à la mise en œuvre du projet?

Comment est mise en avant la crédibilité des bailleurs face aux différents facteurs d'échec du projet? Comment ça se passe concrètement?

Quel est la place de la communication dans le succès des projets? Dans les expériences que vous avez vécues, à quelle étape se situe-t-elle?

Par quel moyen les bailleurs s'assurent que les projets sont conformes aux réalités des populations ?

Recommandation/solution	Quels dispositifs sont mis en place pour éviter de répéter les mêmes erreurs ? Selon vous, qu'est-ce qui rendrait plus efficace les projets de développement ?
Conclusion	Remercier pour leur participation

Personnes qui travaillent souvent dans des projets

Rubriques	Questions
<p align="center">Présentation de l'étude et de l'interviewer</p>	<p>Je me présente</p> <p>Je présente brièvement mon travail</p> <p>Prévenir que l'entretien sera filmé pour faciliter le traitement des données.</p> <p>Avertir que le consentement peut être révoqué en tout temps par demande écrite et/ou orale.</p>
<p align="center">Thème 1 : Identification des répondants et pratiques de travail</p>	<p>Nom :</p> <p>Prénom :</p> <p>Pour quelle entreprise travaillez-vous ?</p> <p>Quel poste occupez-vous ?</p> <p>Dans combien de projets de développement avez-vous travaillé ? Quel était votre rôle ?</p> <p>Comment sont mis en place les projets et quels sont les éléments les plus importants que vous prenez en compte?</p>

<p style="text-align: center;">Thème 2 : facteur de succès ou d'échec des projets</p>	<p>Quels sont les aspects importants dans le cadre de la conduite d'un projet ?</p> <p>Quels sont les facteurs de succès et/ou d'échec que vous identifiez dans le cadre de la mise en œuvre du projet ? Pourriez-vous me donner quelques exemples ?</p> <p>Selon votre expérience, quels sont les éléments clés qui peuvent garantir le succès d'un projet ?</p> <p>Quels sont selon vous les particularités des projets mis en place dans les pays en développement ?</p> <p>Quel est l'impact des acteurs locaux dans le succès ou l'échec du projet ?</p>
<p style="text-align: center;">Thème 3 : La place du marketing</p>	<p>Comment sont évalués les besoins des bénéficiaires afin de garantir que le projet est vraiment adapté à leur réalité ?</p> <p>Comment est mise en avant la crédibilité des bailleurs face aux différents facteurs d'échec du projet ? Comment ça se passe concrètement ?</p>

	<p>Quel est l'impact de la communication dans le succès des projets ? Dans les expériences que vous avez vécues, à quelle étape se situe-t-elle ?</p> <p>Est-ce que les projets sont toujours pertinents face aux besoins réels des bénéficiaires ?</p> <p>Comment est-ce que les projets s'adaptent aux réalités locales et comment les bénéficiaires sont intégrés dans le projet pour en garantir le succès ?</p> <p>A quel point la négociation avec les acteurs locaux aide à la réalisation du projet ? Selon votre expérience, comment cette phase de négociation est-elle appliquée ?</p> <p>Est-ce que les projets mis en place intègrent cette phase de discussion avec les bénéficiaires du projet ?</p>
<p>Recommandation/solution</p>	<p>Quels dispositifs sont mis en place par vos collaborateurs pour éviter de répéter les mêmes erreurs ?</p>

	Quelles recommandations pourriez-vous faire pour garantir le succès des projets de développements ?
Conclusion	Remercier pour leur participation

Responsable Marketing

Rubriques	Questions
<p align="center">Présentation de l'étude et de l'interviewer</p>	<p>Je me présente</p> <p>Je présente brièvement mon travail</p> <p>Prévenir que l'entretien sera filmé pour faciliter le traitement des données.</p> <p>Avertir que le consentement peut être révoqué en tout temps par demande écrite et/ou orale.</p>
<p align="center">Thème 1 : Identification des répondants et pratiques de travail</p>	<p>Nom :</p> <p>Prénom :</p> <p>Pour quelle entreprise travaillez-vous ?</p> <p>Quel poste occupez-vous ?</p> <p>Dans combien de projets de développement avez-vous travaillé ? Quel était votre rôle ?</p> <p>Quel est le regard que les gens se font du marketing dans le milieu social et quelle place on lui donne ?</p> <p>Sur quel critère choisi-t-on les différentes ressources locales pour</p>

	<p>instaurer une relation de confiance avec les bénéficiaires ?</p>
<p>Thème 2 : facteur de succès ou d'échec des projets</p>	<p>Quels sont les facteurs de succès et/ou d'échec que vous identifiez dans le cadre de la mise en œuvre du projet ? Pourriez-vous me donner quelques exemples ?</p> <p>Par quels moyens ses facteurs sont-ils identifiés ?</p> <p>Par quels moyens les bailleurs s'assurent que les projets sont conformes aux réalités des populations ?</p> <p>Quels sont les différents supports marketing utilisés pour garantir le succès des projets de développements ?</p> <p>Selon vous quels peuvent être les obstacles du marketing dans le cadre des projets de développement ?</p>

	<p>pouvez-vous me donner quelques exemples vécus ?</p>
<p style="text-align: center;">Thème 3 : La place du marketing et de la communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication <p>Comment les négociations avec les acteurs locaux sont menées pour éviter la non-acceptation du projet ?</p> <p>Comment entrevoyez-vous la communication dans le cadre d'un projet ? Comment cela se manifeste en fonction des étapes du projet ?</p> <p>Comment faites-vous pour dépasser l'aspect publicitaire des projets de développement afin de vraiment miser sur un marketing de résolution des problèmes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing <p>Comment sont identifiées les cibles du projet ?</p> <p>Comment est-ce que les projets s'adaptent aux réalités</p>

	<p>locales et comment les bénéficiaires peuvent être intégrés dans la gestion du projet pour garantir son succès ?</p> <p>Comment maintenir l'image de marque des bailleurs ?</p> <p>Quels sont les éléments de la démarche marketing utilisés dans la mise en œuvre d'un projet de développement ?</p> <p>Par quels moyens et outils s'assure-t-on de la pertinence, l'adaptabilité et la faisabilité du projet ?</p>
<p>Recommandation/perspective de solution</p>	<p>Quel peut-être selon vous l'apport du marketing pour favoriser le succès des projets de développement ?</p> <p>Quels dispositifs sont mis en place pour éviter de répéter les mêmes erreurs ?</p>
<p>Conclusion</p>	<p>Remercier pour leur participation</p>

Évaluateur

Rubriques	
<p align="center">Présentation de l'étude et de l'interviewer</p>	<p>Je me présente</p> <p>Je présente brièvement mon travail</p> <p>Prévenir que l'entretien sera filmé pour faciliter le traitement des données.</p> <p>Avertir que le consentement peut être révoqué en tout temps par demande écrite et/ou orale.</p>
<p align="center">Thème 1 : Identification des répondants et pratiques de travail</p>	<p>Nom :</p> <p>Prénom :</p> <p>Pour quelle entreprise travaillez-vous ?</p> <p>Quel poste occupez-vous ?</p> <p>Dans combien de projets de développement avez-vous travaillé ? Quel était votre rôle?</p> <p>Comment sont faites les évaluations pour garantir que les pratiques utilisées dans le cadre du projet sont adéquates pour atteindre les résultats fixés?</p>

Thème 2 : facteur de succès ou d'échec des projets

Selon toutes les évaluations que vous avez menées dans le cadre des projets de développement, quels sont selon vous les causes de succès ou d'échec des projets de développement ?

Est-ce que les gestionnaires de projets arrivent vraiment à entrevoir les véritables causes d'échec de leur projet ?

Selon-vous quelle est la perception que les bénéficiaires, les intervenants locaux et les autres parties prenantes se font des projets de développement ?

Par quel moyen les bailleurs s'assurent que les projets sont conformes aux réalités des populations ?

Est-ce que les populations bénéficient vraiment des projets mis en place ?

<p style="text-align: center;">Thème 3 : La place du marketing et de la communication</p>	<p>Comment entrevoyez-vous la communication dans le cadre d'un projet ?</p> <p>Comment se manifeste la confiance des parties prenantes envers les projets ?</p> <p>Le marketing est-il pris en compte dans le processus de mise en œuvre d'un projet ?</p> <p>Selon vos observations, comment les principaux acteurs du projet vont au-delà des aspects publicitaires pour résoudre le problème réel du développement ?</p> <p>Comment les négociations avec les acteurs locaux sont faites pour éviter les boycotts des projets ?</p>
<p style="text-align: center;">Recommandation/solution</p>	<p>Quels dispositifs sont mis en place pour éviter de répéter les mêmes erreurs ?</p> <p>Pensez-vous que des actions marketing pourraient permettre l'amélioration des conditions de vie ?</p>

Conclusion	Remercier pour leur participation
-------------------	-----------------------------------

Références

- American Marketing Association. (2017). *Defitions of Marketing*. American-Marketing-Association(AMA)
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Amin, S. Projet aide au développement: le cas du Niger.
- Bope, E. B. (2021). The legal implications of humanitarian aid blockades. *The conversation*. <https://theconversation.com/the-legal-implications-of-humanitarian-aid-blockades-154847>
- Caramel, L. (2019). La lutte contre la pauvreté, un défi d'abord africain. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2019/08/23/la-lutte-contre-la-pauvrete-un-defi-d-abord-africain_5501961_3212.html
- Carbonnier, G. (2010). *L'aide au développement une fois de plus sous le feu de la critique*. Institut de hautes études internationales et du développement.
- Chahed, N. (2018). Afrique : À qui profite l'aide publique au développement ?
 . *Agence Anadolu*
<https://www.aa.com.tr/fr/afrique/afrique-a-qui-profite-l-aide-publique-au-d%C3%A9veloppement-/1141016#>
- Chartier, A., & Rivière, M. (2018). Les effets secondaires de l'aide au développement. Comment l'aide stimule les jeux de pouvoir à Madagascar [The side effects of foreign aid. A postmortem of power games in Madagascar]. *Revue internationale des études du développement*, 234(2), 123-150.
<https://doi.org/10.3917/ried.234.0123>
- Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 23(5), 354-359.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.006>
- Damoah, I. S., Akwei, C. A., Amoako, I. O., & Botchie, D. (2018). Corruption as a Source of Government Project Failure in Developing Countries: Evidence From Ghana. *Project Management Journal*, 49(3), 17-33.
<https://doi.org/10.1177/8756972818770587>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of*

Project Management, 23(3), 237-252.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>

Ducourneau, A. (2020). Projet et perception de l'échec. *Inflexions*, 45(3), 131.
<https://doi.org/10.3917/infle.045.0131>

Haider., L. J., & Lade, S. J. (2017). Why thinking beyond money is vital for solving the poverty puzzle. *The conversation*. <https://theconversation.com/why-thinking-beyond-money-is-vital-for-solving-the-poverty-puzzle-77600>

Hashim, N. (2014). How Knowledge, Policy Planning, and Implementation Succeed or Fail: The Jatropha Projects in Tanzania. *Journal of African Business*, 15(3), 169-183.

Howton, E. (2020). Pauvreté. *La banque mondiale*.
<https://www.banquemondiale.org/fr/topic/poverty/overview#:~:text=Soit%20689%20millions%20de%20personnes,pauvret%C3%A9%20vivent%20en%20milieu%20rural.>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2017). Stratégique (traduction adaptée de EXPLORING SRATEGY Text and Cases, 11 ème édition, publiée par Pearson Education Limited). *Montreuil: Editions Pearson*.

Joseph, N., Erasmus, W., & Marnewick, C. (2014). The Idle State of Information and Communication Technology Project Management. *Journal of African Business*, 15(3), 184-196.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008, 2008/03/01). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>

Lafourcade, O. (2014). L'aide au développement : un état des lieux, des interrogations. *Techniques Financières et Développement*, 117(4), 11-19.
<https://doi.org/10.3917/tfd.117.0011>

Lavagnon, I., & Saint-Macary, J. (2014). Special Issue: Why Do Projects Fail in Africa? *Journal of African Business*, 15(3), 151-155.
<https://doi.org/10.1080/15228916.2014.956635>

Lavagnon, I. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement: historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.

- Lavagnon, I. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165-182. <https://doi.org/10.3917/mav.012.0165>
- Lavagnon, I. A. (2011). Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement.
- Lecoeuvre-Soudain, L., & Deshayes, P. (2006). From Marketing to Project Management. *Project Management Journal*, 37(5), 103-112. <https://doi.org/10.1177/875697280603700511>
- Marquis, G. (2010). La gestion axée sur les résultats dans la Déclaration de Paris : Quelle place pour les droits de la personne dans le débat sur l'efficacité de l'aide au développement ? https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/La_gestion_axee_sur_les_resultats_dans_la_Declaration_de_Paris.pdf
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Bonniol, J.-J. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd. ed.). De Boeck Université.
- Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS*.
- OCDE. <https://www.oecd.org/fr/apropos/notre-approche/>
- OCDE. (2005/2008). Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra. <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>
- OCDE. (2019). *Mettre la barre plus haut: des politiques meilleures pour une vie meilleure* <http://www.oecd.org/about/document/mettre-la-barre-plus-haut.pdf>
- Ordre des ingénieurs du Québec. (2011). *L'identification d'un projet*. [http://gpp.oiq.qc.ca/l_identification_d_un_projet.htm#:~:text=Wilson%20'Shaughnessy%20\(1992\),mat%C3%A9rielles%2C%20humaines%20et%20temporelles%20%C2%BB](http://gpp.oiq.qc.ca/l_identification_d_un_projet.htm#:~:text=Wilson%20'Shaughnessy%20(1992),mat%C3%A9rielles%2C%20humaines%20et%20temporelles%20%C2%BB).
- Sanchez, A. J. (2019). Afrique : l'efficacité et l'évaluation de l'aide au développement en question. *The conversation*. <https://theconversation.com/amp/afrique-lefficacite-et-levaluation-de-laide-au-developpement-en-question-115168>

- Severino, J.-M., & Ray, O. (2011). La fin de l'aide publique au développement : mort et renaissance d'une politique publique globale [The End of Official Development Assistance: Death and Rebirth of a Global Public Policy]. *Revue d'économie du développement*, 19(1), 5-44. <https://doi.org/10.3917/edd.251.0005>
- Singer, B. (2004). Aide bilatérale contre aide multilatérale ? Analyse comparative des politiques de coopération de l'Allemagne et du Royaume-Uni en matière de forêts tropicales [Bilateral versus Multilateral Aid? A Comparative Analysis of German and British Foreign Aid Policies in the Tropical Forest Sector]. *Mondes en développement*, 127(3), 45-60. <https://doi.org/10.3917/med.127.0045>
- Skaates, M. A. (2003). International project marketing: An introduction to the INPM approach. *International Journal of Project Management*, 21, 503-510.
- Smyth, H., & Lecoeuvre, L. (2015). Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 29-40.
- Turner, R. J., & Lecoeuvre-Soudain, L. (2017). Marketing by, for and of the project: project marketing by three types of organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 841-855. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0080>
- UNECA. (2015). La planification au service du développement de l'Afrique - Enseignements, indications et messages à tirer des expériences passées et présentes. <https://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/23575/b11824815.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vircoulon, T. (2020). Repenser l'aide aux États faillis. *The conversation*. <https://theconversation.com/repenser-laide-aux-etats-faillis-130399>
- Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 788-803. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2014-0034>