AIDG

Université du Québec en Outaouais
Département des Sciences Administratives

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

Jean-Louis Dro

Le degré d'utilisation des facteurs clés de succès dans le processus de gestion de projet à l'ACDI

MARS 2011

Université du Québec
en Outaouais
27 AVR. 2011
Bibliothèque

Résumé

L'ACDI dispose d'un cadre des résultats et des facteurs clés de succès des projets. Ce cadre comprend quatre critères et quatre facteurs clés de succès des projets. L'objectif de notre mémoire est d'apporter dans un premier temps, un éclairage sur le lien éventuel entre critères et facteurs, puisqu'ils sont pris en compte lors des évaluations de projets/programmes à l'ACDI. Le second aspect de notre recherche consiste à mesurer le degré d'utilisation des critères et facteurs clés de réussite dans le processus de gestion de projet de l'ACDI. Les données quantitatives qui ont servi à cette recherche ont été obtenues suite à l'administration d'un questionnaire à 144 répondants occupant les fonctions de, gestionnaire, consultant et agent de projet/programme de l'ACDI. La portion qualitative des données provient de 9 entrevues semi-dirigées menées auprès de 8 répondants différents des 144 ciblés pour le questionnaire. Les données du questionnaire ont été analysées à l'aide des calculs de corrélation de Spearman et des statistiques descriptives. Les résultats nous démontrent que les facteurs Justesse de la conception et Qualité du partenariat contribuent de façon positive et significative au succès des projets de l'ACDI. Un autre enseignement est que le degré d'utilisation des facteurs clés de succès contribue à l'atteinte des résultats et donc au succès des projets/programmes.

Je souhaite adresser mes sincères remerciements aux personnes sans qui ce mémoire n'aurait pu voir le jour. Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma gratitude à monsieur Lavagnon Ika, directeur de mémoire, pour son franc-parler, sa rigueur, ses conseils avisés, son inspiration continue, sa disponibilité et ses encouragements qui m'ont été d'une aide inestimable dans la réalisation de ce mémoire.

À mes collègues et les autres parties prenantes de mon entourage, non seulement pour leurs encouragements, mais aussi pour leur compréhension. D'avoir accepté et compris mon isolement nécessaire afin de réaliser ce mémoire et le terminer enfin.

Et, tout particulièrement, le plus démesuré des mercis à ma conjointe, mon adorable, respectueuse, compréhensive, et très empressée... conjointe, qui a su gérer les facteurs exogènes de mon environnement en s'armant de patience exemplaire et d'un courage indéfectible et en mettant les bouchées doubles pour pallier ma faible participation aux autres tâches et engagements tout aussi importants.

Table des matières

INTRODUCTION **9**

1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE **21**

1.1 Problématique générale de la recherche **21**
1.1.1 L'aide au développement 21
1.1.2 Les mécanismes de l'aide au développement (AD) 23
1.1.3 Les Agences d'aide au développement 25
1.1.4 L'aide canadienne au développement 28
1.1.5 La conjoncture actuelle de l'aide au développement. 37
1.1.6 L'apport de la gestion de projet au développement international 40

1.2 Problématique spécifique de la recherche **47**
1.2.1 La notion de succès de projet 47
1.2.2 Le succès des projets d'aide au développement 49
1.2.3 Les critères de succès des projets d'aide au développement 52
1.2.4 Les facteurs de succès des projets d'aide au développement 55
1.2.5 Les questions spécifiques de la recherche. 61

1.3 Cadre Conceptuel **64**
1.3.1 Les Propositions de la recherche 64
1.3.2 Les Construits 66
A. Les construits et les sous-dimensions de la variable dépendante 67
B. Les construits (D) et les sous-dimensions (sd) des variables indépendantes 68

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE **71**

2.1 La population d'étude **72**

2.2 Les outils de collecte de données **73**
2.2.1 Le questionnaire 73
2.2.2 Les entrevues 76

2.3 Les méthodes d'analyse de données **77**
2.3.1 Statistique descriptive 77
2.3.2 Analyse des entrevues 77

3. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE EMPIRIQUE **78**

3.1 Les statistiques descriptives **79**
3.1.1 La relation entre le rapport coût-efficacité (Succès2) et Les facteurs clés de succès (FCS1, FCS2, FCS3, FCS4) 80
3.1.2 La relation entre la pertinence des résultats (Succès3) et Les facteurs clés de succès (FCS1, FCS2, FCS3, FCS4) 82
3.1.3 La relation entre la durabilité des résultats (Succès4) et Les facteurs clés de succès (FCS1, FCS2, FCS3, FCS4) 83

3.2 Le degré d'utilisation des facteurs clés de succès (FCS) **85**

3.3 Corrélation entre La variable dépendante (SUCCÈS) et la variable indépendante (FCS) **86**

4. ANALYSE DES ENTREVUES 88

5. DISCUSSION ET CONCLUSION 99

RÉFÉRENCES 112

QUESTIONNAIRE 117

Liste des tableaux

Tableau 1:	*Les critères de succès*	52
Tableau 2:	*Comparaison des critères de succès selon trois recherches*	55
Tableau 3:	*Synthèse des facteurs clés de succès par recherche*	59
Tableau 4:	*Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI*	63
Tableau 5:	*Mesure du succès des projets/programmes de l'ACDI*	68
Tableau 6:	*Mesure des facteurs clés de succès des projets/programmes de l'ACDI*	69
Tableau 7:	*Les calculs de fiabilité des variables dépendantes*	74
Tableau 8:	*Les calculs de fiabilité des variables indépendantes*	75
Tableau 9:	*Les variables retenues pour la recherche*	76
Tableau 10:	*Statistiques descriptives*	79
Tableau 11:	*Tableau de corrélation*	80
Tableau 12:	*Tableau de corrélation*	81
Tableau 13:	*Tableau de corrélation*	83
Tableau 14:	*Tableau des corrélations fortes (> 0,60)*	84
Tableau 15:	*Tableau des corrélations faibles (< 0,60)*	84
Tableau 16:	*Corrélation SUCCÈS vs FCS1, FCS2, FCS3, FCS4*	86
Tableau 17:	*Corrélation en la variable SUCCÈS et ses sous-dimensions*	86
Tableau 18:	*Corrélation entre la variable SUCCÈS et ses sous-dimensions*	100
Tableau 19:	*Corrélation entre FCS3 et les sous-dimensions de la variable Succès*	106
Tableau 20:	*Synthèse des propositions de recherche*	108

Liste des figures

Figure 1 : Cycle de vie de projet de l'ACDI ... ... .28
Figure 2 : Les facteurs clés de réussite et le succès du projet... ... .66

Liste des sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
AD	Aide au développement
ABG	L'aide budgétaire générale
AFD	L'agence française de développement
AQOCI	Association québecoise des organismes de coopération internationale
BAfD	Banque africaine de développement
BIRD	Banque Internationale pour la reconstruction et le développement
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CMR	Cadre de mesure du rendement
COUTEFFIC	Rapport coût/efficacité
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
DURARES	Le caractère durable des résultats
FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAO	Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCS	Facteurs clés de succès
FIAD	Fond international pour le développement agricole
FMI	Fond monétaire international
GAR	Gestion axée sur les résultats
GTZ	Gesellschaft für technische zusammenarbeit
IDA	L'International development association
INTERV	Des interventions éclairées et rapides
JICA	L'aide publique de développement du Japon
JUSTCPT	La justesse dans la conception
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
ODM	Objectifs du millénaire
ONG	Organisme non gouvernemental
PAM	Programme alimentaire mondial
PERTRES	La pertinence des résultats
PIB	Produit intérieur brut
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
QUALPART	La qualité du partenariat
RBA	L'aide basée sur les résultats
RESS	L'utilisation optimale des ressources
SIDA	L'agence suédoise pour le développement international
SPSS	Statistical package for the social sciences
SWAp	L'approche sectorielle
UNESCO	Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations unies de secours d'urgence à l'enfance
USAID	Agence américaine d'aide au développement

INTRODUCTION

La lutte contre toutes les formes d'inégalités a été et est encore une préoccupation constante pour nos sociétés. Depuis quelques décennies maintenant, les principaux donateurs et acteurs institutionnels[1] ainsi que les agences internationales unissent leurs efforts pour enrayer cette pauvreté. Chen et Ravallion faisaient le constat suivant en 2008 :

> *Les anciennes données prêtaient à penser que le nombre de pauvres était tombé en dessous de 1 milliard de personnes, mais en tenant compte de l'augmentation du coût de la vie dans les pays en développement, le nombre de pauvres dans le monde, d'après les critères concernant les pays les plus pauvres, est désormais estimé à 1,4 milliard de personnes. Au total, 2,6 milliards de personnes consomment moins de 2 dollars par jour (aux prix de 2005) (p.2).*

Le sous-développement, apparaît ainsi comme un reflet des inégalités entre les sociétés. D'ailleurs, la littérature lie souvent le sous-développement à la pauvreté, qui elle est un facteur important de ces inégalités.

Pour une meilleure compréhension de la lutte contre les inégalités et de l'aide au développement telle que nous la connaissons de nos jours, il est important de rappeler certains faits historiques.

La période de l'après-guerre coïncida avec le début de l'aide au développement telle que nous la connaissons aujourd'hui. Les pays développés dans les deux camps (les Blocs de l'Est et de l'Ouest) aidaient les pays pauvres dans leur sphère d'influence. On assista alors dans les années soixante, à une prolifération

[1] Le comité d'aide au développement de l'Organisation de la Coopération et Développement Économique (OCDE), les institutions financière multilatérales et les Organisations non-gouvernementales.

d'organismes dont les mandats visaient le développement économique du tiers monde. L'opinion générale à cette époque, surtout selon les occidentaux, est que si l'on y met les moyens, cet écart que représente le sous-développement disparaîtra. Quarante années plus tard, les résultats sont-ils à la hauteur des attentes? A-t-on réduit cet écart grâce à l'aide au développement?

Les résultats de l'aide au développement sont loin dans la majorité des cas, des objectifs de départ. Bien que des progrès aient tout de même été réalisés, la grande majorité des pays sous-développés d'hier le sont encore aujourd'hui. Bien sûr, il y a des succès. On peut citer par exemple le Botswana et le Honduras qui ont connu un recul de la pauvreté et une amélioration des services sociaux grâce à l'aide Sogge (2003, p.29). La Chine, le Brésil et l'Inde sont aujourd'hui les locomotives des pays émergents et ont aussi bénéficié de l'aide au développement à un moment donné. Cependant, l'Afrique subsaharienne quant à elle, continue de faire face à la pauvreté, aux maladies, à la corruption et ce malgré plus de 300 milliards de dollars[2] d'aide en quatre décennies. Une tentative de bilan s'impose donc.

Les années 1990 ont vu naitre des discussions et réflexions sur l'aide au développement telle que conçue et pratiquée jusqu'alors. Les acteurs multilatéraux, bilatéraux et la société civile se penchent sur une redéfinition des objectifs de l'aide. *Cette réflexion intensive débouche sur une redéfinition de son objectif central : celui-ci devient la lutte contre la pauvreté, concept finalement plus précis que le développement. Un tel changement d'axe n'est pas sans conséquences sur les pays et les groupes sociaux bénéficiaires et sur les méthodes de travail et les secteurs investis par les programmes d'assistance.* (Severino, 2001)

[2] Dambisa Moyo, L'aide fatale 2009, p12

Dans son ouvrage[3] paru en 2003, David Sogge soutient que l'aide au développement est un problème présenté comme une solution. Il dénonce une fuite en avant des stratèges de l'aide face à ses mauvais résultats. Pour Sogge, l'aide au développement crée la dépendance et la soumission avec pour conséquence la dégradation des services publics, l'aggravation de la pauvreté et des inégalités. Sachant que l'aide internationale vise entre autres à réduire la pauvreté et favoriser la bonne gouvernance, le paradoxe semble évident aux yeux de l'auteur.

En Novembre 2007, dans un document de travail présenté au *Wolfensohn Center for Development*, l'auteur Homi Kharas résumait sa vision des problèmes de l'aide au développement et particulièrement de l'aide humanitaire comme suit (Traduction libre):

- Les mécanismes de partage de l'information, la coordination, la planification et l'administration de l'aide humanitaire[4] sont de plus en plus coûteux et inefficaces;
- Il y a un besoin grandissant pour des règles qui faciliteront une affectation efficace du financement des agences humanitaires;
- L'amélioration constante, l'apprentissage et l'innovation pourraient se réaliser, si les nouveaux acteurs essaient de nouvelles méthodes, mais cela exigerait plus d'interaction entre le public et le privé.

Les critiques de l'aide au développement relèvent souvent les inadéquations entre **les projets** (outils de mise en œuvre de l'aide), **les modèles** d'aide au développement (l'assistance technique « à la française »[5], l'approche suédoise pour un développement global[6] par exemple) et **les objectifs** des projets. Les

[3] David Sogge, Les mirages de l'aide internationale : quand le calcul l'emporte sur la solidarité 2003, p27
[4] L'aide humanitaire ou d'urgence est une aide à court terme pour faire face aux urgences et aux catastrophes.
[5] http://www.francais-du-monde.org/nos-engagements/leducation-a-letranger/
[6] http://www.oecd.org/document/14/0,3343,fr_2649_201185_34931982_1_1_1_1,00.html

projets d'aide au développement financés et réalisés par la France par exemple ont souvent un important volet d'assistance ou de coopération technique. Ce sont des ententes de coopération financées à même le budget de l'aide bilatérale française et exécutées par des assistants techniques locaux ou expatriés, dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'agriculture, etc. L'approche suédoise de l'aide au développement est en revanche très décentralisée. La Suède préconise une approche du développement global qui fait intervenir tous les secteurs de son administration publique. Toutes les compétences sont ainsi utilisées en fonction de leur adéquation avec le secteur visé par l'aide. La Suède joue un rôle de premier plan dans l'avancement du programme d'action mondial à l'appui de l'harmonisation et de l'alignement de l'aide.[7] Alors sans prétendre qu'un modèle des modèles de notre exemple est meilleur que l'autre, on peut penser que le modèle d'aide doit favoriser la pérennité des résultats.

L'autre élément sur lequel portent les critiques de l'aide est l'efficacité de l'aide. Et par efficacité, on entend l'atteinte des objectifs de départ, et plus particulièrement le succès des projets d'aide au développement. Cette critique touche aussi la problématique de l'évaluation des projets/programmes de développement. Une illustration de cette critique est apportée dans Cracknell (1996) :

> « ...*Les principales faiblesses sont les informations insuffisantes, et une incapacité à impliquer les parties prenantes dans les évaluations. L'article recommande qu'il devrait y avoir une utilisation plus souple du cadre logique, faire participer les bénéficiaires à toutes les étapes, et que des mesures spécifiques doivent être prises pour assurer un retour au niveau politique.» (p.23).*

Tout ceci nous amène à la notion de l'efficacité de l'aide au développement. Y a-t-il un consensus autour de la notion d'efficacité de l'aide? Certainement pas

[7]Examen des politiques et programmes de la Suède en matière de coopération pour le développement. Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE 25 Mai 2005

sinon cela se refléterait dans la détermination et la définition des critères et facteurs contribuant à cette efficacité.
À l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), on définit une aide efficace comme suit :

> « ... *une aide qui donne des résultats concrets et durables – une aide qui utilise les ressources de la meilleure façon possible et qui génère un maximum de retombées...* » (ACDI, 2008).

Un écart demeure cependant entre les objectifs de départ et les résultats des projets/programmes. En d'autres termes les évaluations des projets de développement doivent être plus rigoureuses et permettre de tirer des enseignements qui aideraient à l'atteinte des résultats de projets futurs.

La littérature sur le bilan de l'aide au développement est très foisonnante et les auteurs y vont de leurs analyses. Les polémiques autour des causes de l'échec de l'aide et des solutions potentielles ont pour principaux porte-étendards les auteurs Jeffrey D. Sachs, William Easterly et Paul Collier. En 2005, dans son ouvrage intitulé La *Fin de la Pauvreté*, Sachs préconise l'éradication de la pauvreté en 20 ans et ce en injectant massivement de l'argent dans l'aide internationale. Il propose de doubler l'aide actuelle aux pays pauvres afin de les amener vers le développement.

Ses détracteurs au titre desquels figure William Easterly ne partagent pas l'optimisme de Sachs. Les arguments d'Easterly s'articulent autour de l'échec d'approches telles que l'annulation de la dette des pays pauvres. Il prétend que le transfert d'argent vers des pays à gouvernance faible et souvent corrompus n'améliore pas leur sort[8]. À ses yeux, l'implication des récipiendaires dans la conception de l'aide combinée à des objectifs moins ambitieux des institutions internationales conduiraient à plus d'efficacité.

[8] Source : http://plato.acadiau.ca/COURSES/POLS/Grieve/Debt%20relief%20easterly.html

Les critiques, les spécialistes et les institutions nationales et internationales en charge de la gestion admettent la nécessité d'accroitre l'efficacité de l'aide au développement. Tous ces acteurs s'impliquent à des degrés divers, dans la recherche d'outils dans le but d'augmenter l'efficacité de l'aide. Dans cette optique, certains auteurs s'interrogent sur la capacité de la gestion de projet, comme une discipline à part entière à contribuer à ce changement (Ika, 2005).

En 2007, la journaliste et activiste Naomi klein déclarait ce qui suit dans une critique de la vision de Sachs[9] :

> « *... la "thérapie de choc" qu'il (Jeffrey D. Sachs) a préconisée en Bolivie (1985), en Pologne (1989) et en Russie (1991) a eu des conséquences désastreuses. Si une petite partie de la population a pu chaque fois s'enrichir, le traitement de choc du "docteur Sachs" a entraîné un appauvrissement considérable des sociétés bolivienne, polonaise et russe. Ces mesures ont d'ailleurs été très mal accueillies par ces populations...* » [10]

Dans son ouvrage « L'aide fatale » paru en mars 2009, l'intellectuelle africaine, Dambisa Moyo apporte un autre éclairage dans ce débat. Elle s'attaque tout simplement au bien-fondé de l'aide telle qu'elle est pratiquée de nos jours. L'auteure considère comme étant un mythe, l'idée même que l'aide peut remédier à la pauvreté généralisée. Les revenus réels par habitant sont, dit-elle, inférieurs à ce qu'ils étaient en 1970. Bon nombre de pays de l'Afrique sub-saharienne sont aussi pauvres qu'ils l'étaient il y a quarante ans poursuit-elle.

[9] Jeffrey D. Sachs préconise le doublement de l'aide en Afrique Sub-saharienne.

[10] En Pologne, sous la pression populaire, l'équipe dirigeante (issue de *Solidarność*) dut mettre fin à une vague de privatisations et à une politique contraires au programme du syndicat *Solidarność*. En Bolivie et en Russie, il fallut des manoeuvres fort peu démocratiques (et même, dans le cas de la Russie, un coup d'Etat de la part de Boris Eltsine), pour contraindre les populations à accepter cette nouvelle politique économique. Jeffrey Sachs évite de parler de ces sujets gênants lorsqu'il retrace sa carrière de conseiller économique. http://fr.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Sachs

Durant ces mêmes quarante années, l'Afrique subsaharienne n'a cessé de bénéficier de l'aide publique au développement.

Pour Dambisa Moyo, des solutions nouvelles s'imposent particulièrement pour l'Afrique sub-saharienne, où des milliers de personnes sont plus pauvres aujourd'hui à cause de l'aide internationale. La vision de l'auteure s'apparente à la vague des critiques qui accusent l'aide de créer une distorsion des marchés, une déresponsabilisation des gouvernements ainsi que de leurs sociétés civiles, voire un emprisonnement des pays bénéficiaires dans une dépendance à l'égard des subsides internationaux (Severino, 2001).

Pour permettre la croissance des économies et du capital social des États africains Dambisa Moyo propose ce qui suit :

> « *...une diminution progressive de l'aide systématique sur une période de 5 à 10 ans. Si louable soit l'objectif de réduire et même d'éliminer l'aide, il ne serait pas pratique ou réaliste de la ramener immédiatement à rien. Et ca ne serait peut-être pas non plus désirable.* » (p.129).

En lieu et place d'une éradication pure et simple, l'auteure suggère dans un premier temps, que de modestes montants de l'aide soient intégrés à la stratégie de financement du développement de l'Afrique. La seconde phase de sa proposition consiste en une aide systématique qui serait décroissante au fur et à mesure que se renforcera l'emprise des autres modes de financement dont les marchés des capitaux par exemple. Pour soutenir cette dernière proposition, l'auteure avance le fait qu'au cours des dix dernières années, quarante-trois pays en voie de développement ont émis des obligations internationales – seuls trois de ces pays étaient africains : l'Afrique du Sud, le Ghana et le Gabon. Tous ont des taux de solvabilité qui les qualifient pour recourir au marché des obligations. L'idée est que le succès de la première phase de la proposition

permettrait à plusieurs États bénéficiaires d'atteindre le taux de solvabilité leur permettant leur accès aux marchés des capitaux.

Après ce bref tour d'horizon de quelques critiques de l'aide au développement, nous allons nous pencher sur une alternative pouvant contribuer à l'efficacité de l'aide au développement : la Gestion de projet. Quel est l'apport de la gestion de projet à l'aide au développement?

La gestion de projet nous apprend que ce champ professionnel et spécifique est véritablement né dans la période qu'il est d'usage d'appeler la période de l'accélération, c'est-à-dire les années 1960 à 1980. Ce qui coïncide avec les premières décennies de développement (Ika, 2005). Le Project Management Institute (PMI) définit la gestion de projet comme suit:

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

La complexité établie des projets d'aide au développement, la difficulté de maitriser son environnement ainsi que les résultats plus que mitigés de l'aide ont convaincu praticiens et chercheurs de la nécessité d'appliquer les outils et techniques de la gestion de projet dans les projets/programmes d'aide au développement. C'est dans ce contexte que Youker (1999) suggérait d'appliquer les principes de gestion efficace de projet. L'application des outils, principes et techniques de gestion de projet dans l'aide au développement contribuerait à accroitre dans une certaine mesure l'efficacité de ces projets. Qu'entendons-nous par efficacité? Fait-on une différence entre efficacité et succès des projets d'aide au développement?

Ika (2005) apporte des éléments de réponse en soulignant le fait que les publications et rapports d'évaluation des agences d'aide tendent à présenter le succès ou la réussite comme des synonymes de l'efficacité. Pour ce qui est de l'efficacité, nous retiendrons la même définition que le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de la coopération et du développement économique (OCDE) :

> « ... une mesure selon laquelle un projet a atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel» (OCDE, 2002, p. 20 et 21).

La mesure de l'efficacité (succès, résultat) passe par l'indentification et la définition de critères et facteurs contribuant ou facilitant l'atteinte des objectifs de développement. Les agences bilatérales, multilatérales, qu'elles soient publiques, parapubliques ou privées, se servent de ces critères et facteurs dans leur processus d'évaluation. Depuis l'introduction de la gestion de projet dans l'aide au développement, quelques recherches se sont penchées sur l'identification et la formulation des critères et des facteurs de succès des projets/programmes d'aide.

Dans les années 1980, des listes de critères et de facteurs de succès des projets ont fait leur apparition dans la recherche en gestion de projet. Les auteurs Ashley et al. (1987) puis Pinto et Slevin (1988) sont considérés dans la littérature comme les pionniers dans l'identification et l'analyse des facteurs critiques de succès (FCS) des projets à l'aide d'études empiriques. À partir de ce moment là, plusieurs études ont traité des FCS pour les projets classiques (Construction, Technologies de l'Information, etc.), mais très peu de ces recherches ont porté sur les projets d'aide au développement. La définition des critères et facteurs de succès des projets d'aide au développement reste, sinon inexistante, souvent floue et imprécise à l'intérieur des agences d'aide au développement (Ika, 2007).

Deux exceptions existent cependant, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et l'agence allemande de coopération technique (GTZ)[11]. En 1999, l'ACDI s'est dotée d'un cadre des résultats et des facteurs clés de réussite. Ce cadre expose aussi les critères appliqués à l'échelle de l'ACDI pour mesurer le développement et définir ce qui constitue un résultat (ACDI, 2000, p. 17).

Deux études empiriques sur les critères et facteurs critiques de succès dans les projets d'aide au développement ont retenu notre attention. En 2004, Diallo & Thuillier se penchèrent sur les regroupements de critères de succès des projets d'aide au développement international du point de vue des coordinateurs de projets africains. En plus d'établir une hiérarchie entre les dimensions du succès des projets, l'étude a révélé que les coordinateurs africains accordaient une grande importance au succès de la gestion, et à la visibilité[12] plutôt qu'à l'impact du projet. L'étude confirme que les parties prenantes apprécient différemment le succès du projet. En 2008, Khang & Moe ont présenté un modèle conceptuel pour les projets de développement international qui identifie différents groupes de critères et de facteurs de succès dans les phases du cycle de vie de projet. Le modèle fournit ensuite les liens dynamiques entre les critères et les facteurs. Les résultats de l'étude empirique démontrent l'importance de bien commencer les projets d'aide au développement. Le succès des phases de conception et de planification a un impact considérable sur les phases subséquentes. Et d'un point de vue plus pratique, l'évaluation des critères et facteurs de succès à chaque phase du projet permet d'identifier les points faibles du projet et d'y apporter des mesures correctives pour s'assurer du succès du projet.

Ces deux recherches s'inscrivent dans une optique d'identification par les acteurs sur le terrain, de critères et de facteurs qui mèneront au succès de l'aide internationale. Il n'est nullement question pour ces études de prêcher pour une seule bonne façon de faire, mais de contribuer plutôt à plus d'efficience et

[11] Ika, 2007

[12] La visibilité représente la réputation et la notoriété qu'un projet a tant au niveau national qu'international, particulièrement auprès du principal bailleur de fonds.

d'efficacité des projets d'aide. Mais rares sont les études qui explorent les relations empiriques entre les critères et facteurs de succès des projets d'aide au développement. C'est pourquoi nous avons choisi d'apporter notre contribution, en étudiant les relations empiriques entre les facteurs et critères de succès d'une agence d'aide au développement.

Notre démarche a débuté par l'identification d'une agence ayant défini des facteurs et critères de succès de ces projets/programmes. Le choix s'est porté sur l'Agence Canadienne de Développement Internationale (ACDI). En 1999, l'ACDI s'est doté d'un document intitulé «Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite». Ce cadre présente des facteurs et les résultats (critères des succès) des projets de développement dans la perspective de l'ACDI. Nous avons d'une part les éléments identifiés par l'agence comme contribuant au succès des projets et d'autre part les résultats de projets réalisés par l'ACDI. Ce constat soulevait l'hypothèse d'une éventuelle relation entre les facteurs et les critères de succès des projets d'aide au développement financés par l'ACDI.

La Direction Générale de l'Examen du Rendement (DGER) présente le cadre comme un instrument de travail qu'il convient d'utiliser de manière constante, systématique et stratégique aux étapes de la conception, de la planification, de l'exécution et de la préparation des rapports des activités d'appréciation du rendement. On attend des évaluateurs qu'ils s'attachent à produire des résultats s'inspirant des résultats sur le plan du développement et des facteurs de réussite énoncés dans le cadre (ACDI, 2000, p.16). En utilisant le cadre dans ses processus d'évaluation, l'ACDI utilise les liens entre les facteurs et les critères de succès de ces projets. Cependant, aucune étude empirique n'a été réalisée sur ces liens. Tout ceci nous laisse croire que si l'étude de ces liens présente un intérêt en matière d'évaluation des projets passés, il en est de même du degré d'utilisation des facteurs et critères dans le processus de gestion des nouveaux projets à l'ACDI. Dans un tel contexte, l'intérêt de notre recherche réside dans la logique suivante : si une agence d'aide au développement établit des critères et

facteurs devant favoriser le succès de ces initiatives, si comme dans certaines recherches citées précédemment, un lien existe en ces facteurs et les résultats des projets, alors il devient tout à fait pertinent de vérifier le lien entre les critères et facteurs de succès des projets/programmes et à mesurer le degré d'utilisation des facteurs clés de succès dans le processus de gestion de projet de l'ACDI.

À la lumière des conclusions de Diallo et Thuillier (2004), Khang et Moe (2008) et plus récemment Ika, Diallo et Thuillier (2010) qui présentaient la première recherche empirique sur la relation entre l'effort de gestion de projet et le succès des projets d'aide au développement, notre recherche apporterait de façon empirique, le point de vue de l'ACDI quant à une relation entre ses facteurs et critères de succès et le succès de ses projets/programmes.

Dans la première partie de ce travail, nous exposerons la problématique, l'objectif et le cadre conceptuel du mémoire. Nous décrirons le cadre méthodologique dans la deuxième partie. Dans une troisième partie, nous analyserons et interpréterons les résultats. Nous terminerons par une conclusion sur les enseignements et les limites de notre recherche.

1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

1.1 Problématique générale de la recherche

La problématique générale de recherche porte sur le succès, les facteurs de succès et les critères de succès des projets/programmes d'aide au développement. Le principe de l'aide au développement tel que nous le connaissons aujourd'hui vient de la prise de conscience des sociétés développées, des besoins et de la nécessité de la reconstruction après la seconde guerre mondiale. Le camp des gagnants, a découvert avec un certain effroi la pauvreté en Europe et dans d'autres contrées de la planète. La formulation de la problématique générale de recherche passe par la définition de certains concepts. Nous nous attèlerons donc à définir dans les sections suivantes, l'aide au développement ainsi que ses mécanismes. Par la suite nous présenterons les agences d'aide au développement ainsi qu'un rappel de l'histoire de l'aide canadienne au développement. Nous terminerons ce chapitre par une analyse de la conjoncture actuelle de l'aide et la justification de notre problématique générale de recherche.

1.1.1 L'aide au développement

L'aide internationale sous sa forme actuelle commence en Juillet 1944 à l'hôtel Mount Washington à Bretton Woods, New Hampshire. Des centaines de délégués de plusieurs nations prirent part à cette rencontre, pour mettre sur place un système mondial de gestion des questions financières et monétaires. Le Fond Monétaire International (FMI), la Banque Internationale pour la Reconstruction et le développement[13] (BIRD) ainsi que le cadre général de l'aide au développement naîtront plus tard de cette rencontre.

[13] Le BIRD est aujourd'hui connu sous le vocable Banque Mondiale (BM)

L'aide est donc une forme de solidarité ou de charité envers une tierce-partie. La revue de la littérature nous a permis de retenir les trois déclinaisons suivantes en matière d'aide: l'aide humanitaire ou d'urgence, l'aide bilatérale, L'aide multilatérale.

Le dictionnaire économique donne les définitions suivantes aux trois types d'aide mentionnés précédemment :

- L'aide humanitaire ou d'urgence, qui se prodigue pour répondre aux catastrophes et calamités. On a encore à l'esprit le terrible tremblement de terre du 12 Janvier 2010 en Haïti et le déploiement de l'aide qui s'en est suivi;
- L'aide bilatérale est un paiement fait directement à des gouvernements (récipiendaires) par d'autres gouvernements (donateurs) et ce par le biais d'organisations;
- L'aide multilatérale qui est aussi un paiement fait sous la forme de transfert à des gouvernements de pays pauvres par l'intermédiaire d'institutions telles que la Banque mondiale.

Nous nous intéresserons pour les besoins de notre recherche nous adopterons la définition suivante de l'aide au développement.

> « L'aide au développement est un apport de ressources supplémentaires pour faire face aux besoins d'investissement nécessaire, permettre aux pays pauvres de combler leur retard technique et aussi suppléer l'épargne nationale insuffisante des pays pauvres. Il s'agit, en fait, de transfert de technologie et d'avance de capitaux » (Ika, 2005).

L'expression aide au Développement que nous utiliserons tout au long de notre recherche recouvre en effet la notion d'Aide Publique au Développement (APD), car nous nous pencherons sur le cas spécifique d'agence nationale d'aide au

développement. Il existe en effet une aide d'origine privée fournie par des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations philanthropiques (La fondation Aga Khan[14] par exemple). L'aide au développement vient principalement des pays riches vers les pays pauvres, et ce malgré l'émergence d'une forme d'aide Sud-Sud (Pays émergeants vers les pays en développement).

1.1.2 Les mécanismes de l'aide au développement (AD)

Les donateurs de l'AD en déterminent les critères, les conditions et les façons de mettre en œuvre cette aide. La définition de l'aide au développement que nous avons retenue dans Ika (2005) et qui figure à la section précédente, nous interpelle sur l'approche qui faciliterait la réalisation de cette aide. Le P*roject Management Institute* (PMI) définit la gestion de projet comme une discipline qui consiste à planifier, organiser et gérer des ressources dans le but de réaliser avec succès les objectifs du projet. L'instrument-projet reste un véhicule de l'aide internationale au développement (Rondinelli, 1976; Crawford et Bryce, 2003, cités par Ika, 2005). Le fonctionnement par projet faciliterait la gestion de l'aide au développement entre autres parce que le projet a un début et une fin et doit atteindre les objectifs sous les contraintes de budget et d'envergure. Le projet constitue une alternative fiable à la faible capacité institutionnelle des pays bénéficiaires.

Le fonctionnement par projet facilite aussi les évaluations qui représentent une source importante des leçons apprises, spécialement dans une discipline aussi complexe et variée que l'aide au développement.

L'aide au développement vise à endiguer la pauvreté et à apporter la croissance économique dans les pays pauvres. Nous avons défini précédemment les différents types d'aide : bilatérale, multilatérale et d'urgence. Quel que soit le

[14] http://www.akdn.org/

type d'aide, les donateurs disposent de critères d'allocation, des indicateurs ainsi que des secteurs d'application de leur aide. Par exemple la Suède a les critères d'allocation suivants[15] :

- niveau de pauvreté et besoin – revenu moyen, mortalité infantile, distribution des revenus, accès des filles à l'éducation;
- efficacité de l'aide – cohérence de la politique de développement du pays bénéficiaire, degré d'efficacité de la gouvernance, activités anticorruption ;
- développement démocratique – degré de démocratie politique, respect des droits de l'Homme, rôle de la société civile ;
- demande de connaissances suédoises – présence d'autres donateurs dans des domaines maîtrisés par la Suède, besoins dans des secteurs où la Suède possède un avantage comparatif.

L'aide bilatérale ou multilatérale est aussi attribuée sur des bases autres que la bonne gouvernance ou l'indice de corruption. Certains impératifs politiques, géopolitiques et diplomatiques rentrent aussi en considération dans le choix des pays bénéficiaires. Rappelons-nous les exemples de l'Afghanistan, l'Angola, le Liberia, la République démocratique du Congo (ex-Zaire) et le Sud-Vietnam, où l'aide américaine a maintenu sous respirateur artificiel des dictateurs cupides et violents (Sogge, 2003). Les pays donateurs s'accommodent souvent de certains régimes pas du tout démocratiques pour autant que ces régimes fassent l'affaire d'un point de vue géopolitique et économique.

L'aide au développement s'applique à des secteurs aussi variés que : l'éducation, la santé, l'agriculture, le transport, l'approvisionnement et l'assainissement d'eau, les populations, les pouvoirs publics et société civile, l'énergie, la production, les industries, les mines, la construction, le commerce et tourisme, les activités multisectorielles.

[15] http://www.sida.se

Une fois les pays et les secteurs d'application de l'aide identifiés, le pays donateur peut réaliser les projets des façons suivantes[16] :

- financement, planification et réalisation du projet par le donateur
- financement par le donateur, planification et réalisation étant confiées à une agence d'exécution ;
- financement par le donateur, planification et réalisation par des partenaires nationaux ou internationaux ;
- financement direct à des organisations ou à des gouvernements des pays en développement.

La section suivante présentera les agences d'aide que nous venons de définir.

1.1.3 Les Agences d'aide au développement

Les projets de développement sont financés par les banques multilatérales de développement, les Nations Unies et les agences associées, les agences d'aide bilatérale, les organisations non gouvernementales (ONG) et les ministères gouvernementaux des pays en développement (Youker, 2003 cité par Ika, 2005).

Il existe une grande diversité d'agences, de fondations et d'organismes d'aide au développement et ce depuis le début du XX^{e} siècle.

> *L'avant-garde du système d'aide actuel était constitué de fondations philanthropiques construites sur la fortune de certains des premiers géants du capitalisme anglo-saxon : aux États-Unis, la Fondation Rockefeller, la Fondation Ford, la Fondation Carnegie, et la Fondation Russel Sage et, en Grande-Bretagne, Le Joseph Rowntree Charitable Trust...* (Sogge, 2003)

[16] Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI.

> *...Elles se sont plutôt attachées à ce que John D. Rockefeller appelait la philanthropie en gros : à plus long terme, un soutien substantiel à des petites échelles et à court terme...* (Sogge, 2003)

L'approche de ces fondations est similaire à certaines formes d'aides en vigueur de nos jours. Ces fondations visent une aide ciblée, à une échelle raisonnable et qui favorisera l'appropriation par les bénéficiaires et des résultats à long terme.

L'Organisation des Nations Unies (ONU) possède plusieurs agences spécialisées pour la coopération internationale. Parmi les plus connues on peut citer:

- PNUD : Programmes des Nations unies pour le développement
- FAO : Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
- UNICEF : Fonds des Nations unies de secours d'urgence à l'enfance
- UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

De leur côté, la grande majorité des pays développés possède leurs propres agences nationales d'aide bilatérale au développement. Ces agences travaillent sur les initiatives et les projets ou programmes choisis par leurs gouvernements, pour des raisons :

- de politique étrangère,
- de politique intérieure,
- philosophiques,
- d'affaires,
- purement philanthropiques.

Citons-en quelques exemples autres que l'Agence canadienne de développement international:

- L'Agence américaine de développement international (United States Agency for International Development : USAID)
- L'Agence française de développement (AFD)
- L'Agence suédoise pour le développement international (SIDA)
- L'aide publique de développement du Japon (JICA)

Pendant des années, ces agences ont fonctionné selon leur propre agenda. Elles réalisaient leurs projets de développement sans consulter les agences sœurs. Cet état de fait avait pour conséquence que sur le terrain plusieurs agences œuvraient dans les même secteurs d'activités sans toutefois se consulter au préalable. Plus récemment, la tendance est à une consultation beaucoup plus systématique entre les acteurs du développement pour une aide plus efficace.

Outre l'aide bilatérale, des organisations multilatérales jouent un grand rôle dans l'aide au développement. Citons quelques exemples :

- la Banque Mondiale (BM),
- les banques régionales de développement par exemple la Banque africaine de développement (BAfD),
- le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE),
- les principales organisations des nations unies :
    - FAO : Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
    - PNUD : Programme des nations unies pour le développement
    - FIDA : Fond international pour le développement agricole

1.1.4 L'aide canadienne au développement

L'ACDI a vu le jour en 1968 avec pour mandat de gérer l'appui du Canada au développement international, d'administrer les ressources qu'il y consacre de façon efficace et responsable en vue d'obtenir des résultats durables et significatifs, ainsi que de s'engager dans l'élaboration de politiques de développement au Canada et sur la scène internationale. L'objectif étant d'aider le Canada à atteindre ses objectifs au chapitre du développement (ACDI, 2009).

Rappelons qu'historiquement, le Canada a toujours eu une place prépondérante dans l'aide au développement allant même jusqu'à être le 3^{e} et 4^{e} bailleur[17] de fond en importance des pays membres de l'Organisation des Nations Unies. Les premiers engagements du Canada en coopération au développement international ont été réalisés d'une part, à travers les institutions financières et les agences techniques des Nations unies et d'autre part, de façon bilatérale, tel qu'en Asie via sa contribution au Plan de Colombo. Le plan Colombo étant un plan de développement économique de l'Asie du Sud Est visant en réalité à contrer le communisme dans cette partie du monde. Outre la mise sur pied de l'ACDI en 1968, les fondations du programme d'aide du Canada ont été établies en 1970 avec le dépôt par le gouvernement d'un premier livre blanc en politique étrangère *Politique étrangère au service des Canadiens*, incluant un fascicule sur le développement international. C'est dans ce contexte que le gouvernement canadien a repris à son compte l'objectif d'allouer 0,7% de son produit national brut (PNB) à l'aide au développement (AQOCI, 2006).

Du point de vue des ONG, la période de 1968 à 1989 précédant les compressions des années 1990, peut être considérée comme l'âge d'or de l'aide canadienne. À partir des années 1990, les mutations économiques et géopolitiques ont jeté les bases d'un ralentissement de l'aide au développement.

[17] AQOCI, 2006

Ce ralentissement s'est accompagné de critiques concernant l'approche de l'aide au développement par la réalisation de plusieurs petits projets.

À partir de ce moment là, les acteurs institutionnels de l'aide tels que l'ACDI et bien d'autres agences bilatérales ont pris la voie de l'harmonisation des approches dans le but d'aboutir à une aide plus efficace et efficiente. Car il ne faut pas oublier que nous évoluons dans un contexte de réduction des montants alloués à l'aide. L'effort d'harmonisation a réellement commencé à la conférence de Monterrey en 2002. Les locomotives de cette harmonisation sont la Banque mondiale et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. En 2005, l'adoption de la déclaration de Paris a permis la mise en place de cinq nouveaux outils ou modalités d'aide[18] en remplacement des projets individuels. Il s'agit de :

- L'Aide Budgétaire Générale (ABG),
- L'Approche Sectorielle (SWAp),
- Le Financement sur la base d'une évaluation de la politique multilatérale, comme les Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP),
- Les Projets de développement portés par la collectivité,
- L'Aide Basée sur les Résultats (RBA).

L'approche par programme comprend l'aide budgétaire générale et l'approche sectorielle.

Dans ce contexte, l'ACDI a poursuivi sa mutation et s'est dotée d'une carte routière des processus opérationnels liés aux modèles d'exécution des programmes canadiens d'aide au développement.

[18] Série efficacité de l'aide et droits des femmes. Plaquette n° 1, Avril 2008. http://awid.org/fre/Enjeux-et-Analyses/Library/Plaquettes-sur-l-Efficacite-de-l-Aide

Le personnel de l'ACDI dispose ainsi de plusieurs outils de gestion de programme et de projet :

- la carte routière,
- la gestion axée sur les résultats – l'énoncé de principe,
- le cadre de responsabilisation de l'Agence,
- le cadre d'examen du rendement'
- le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite

Les activités bilatérales de l'ACDI sont concentrées dans 20 pays ciblés[19], répartis sur les continents africain, asiatique, américain et européen. Cette aide ciblée représente 80 % de l'enveloppe de l'aide bilatérale (À titre d'exemple l'aide canadienne se chiffrait à 4,5 milliards pour l'exercice fiscal 2007-2008[20]). Cette proportion a été arrêtée dans le cadre du plan d'action pour l'efficacité de l'aide de l'ACDI. Cette concentration n'inclut pas les contributions de l'ACDI à des programmes menés dans d'autres pays en développement par les agences multilatérales telles que l'UNICEF, au Programme des Nations Unies pour le développement et à la Francophonie. De plus, elle ne comprend pas les cas de crise, de conflit et de catastrophe naturelle qui exigent une intervention rapide, là où l'ACDI prête main-forte[21]. D'après les données récentes[22] de l'ACDI, 744 de ces projets sont déclarés complétés depuis 1997.

Le Canada est membre du FMI et du BIRD depuis 1944 et de l'OCDE depuis 1961.

En 2010, on dénombre plus de 2900 projets de nature différente financés en totalité ou en partie par l'ACDI. L'Agence jouit d'une bonne réputation bien

[19] Région de la Cisjordanie et la bande de Gaza, Éthiopie, Ghana, Mali, Mozambique, Sénégal, Soudan , Tanzanie, Bolivie, Caraïbes, Colombie, Haïti, Honduras, Pérou, Afghanistan, Bangladesh, Indonésie, Pakistan, Vietnam, Ukraine

[20] Rapport statistique sur l'aide internationale 2007-2008. Page 3

[21] Source www.acdi-cida.gc.ca

[22] http://www.acdicida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vWebProjByStatusSCFr?OpenView&ExpandView&altcat=Closed&RestrictToCategory=Fermé

qu'elle soit une moyenne puissance en comparaison des Etats-Unis, de la Grande Bretagne et de la France par exemple.

Depuis sa création, l'ACDI a toujours été présente lors des différentes étapes de l'assistance internationale. En effet les années 1970 ont été marquées par le virage d'une assistance conçue comme une réponse à la pauvreté. La décennie suivante fut celle où l'assistance était conçue comme un instrument de stabilisation et d'ajustement structurel. Les années 1990, verront l'assistance comme un levier pour la démocratie et la bonne gouvernance. En Septembre 2000, des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) furent adoptés avec l'ambitieux objectif de réduire de moitié la pauvreté extrême d'ici à 2015. Le Canada par l'entremise de l'ACDI contribue aux OMD via des ententes bilatérales et multilatérales.

Il est important de se rappeler que jusqu'en 1985, l'ACDI réalisait elle-même les projets de développement dans le Sud. Le changement d'approche après cette date, fut le fer de lance d'une réforme qui allait ouvrir l'ère d'un nouveau «partenariat[23]» (AQOCI[24], 2006).

Aujourd'hui l'ACDI possède des modèles d'exécution expliquant la mise en œuvre des programmes dans le cadre défini par les politiques, les lois, les priorités, les règlements et les directives du gouvernement du Canada et de l'Agence (ACDI, 2009).

Le tableau suivant reprend les trois modèles d'exécution de l'ACDI :

[23] L'une des raisons de cette réforme est que des contractuels ayant travaillé durant plusieurs années dans le cadre de projets mis en œuvre dans le Sud par l'Agence ont réclamé, par la voie des tribunaux, d'être reconnus comme Fonctionnaires du gouvernement fédéral. Plusieurs de ces causes ont été tranchées en leur faveur.

[24] Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale

Le financement de base	Permet le soutien aux organisations, institutions et gouvernements au niveau institutionnel. Entre 2008 et 2009 par exemple, l'ACDI a versé 19 millions de dollars au Programme alimentaire mondial (PAM). Le PAM sert à combler les besoins des populations vulnérables en matière d'assistance alimentaire et donc à accroître la sécurité alimentaire globale (ACDI, 2009)
La programmation réactive	Permet le soutien des programmes et projets définis, planifiés et exécutés par des bénéficiaires admissibles. Un exemple de programme réactif est le Fonds pour la réforme du secteur public et de la politique publique au Pérou. Ce fonds réactif est géré directement par l'équipe de l'ACDI à l'ambassade du Canada à Lima, au Pérou. Il offre aux institutions et aux organismes publics, privés ou de la société civile un mécanisme souple et rapide de financement de petites initiatives qui visent une amélioration du rendement et de l'imputabilité du secteur public péruvien
La programmation directive	Laisse l'ACDI diriger la planification et l'exécution de projets à la demande du gouvernement d'un pays bénéficiaire dans un cadre précis. À titre d'exemple de programmation directive, on a les initiatives en matière d'égalité entre les femmes et les hommes financées par les directions générales de programmes géographiques. Ces initiatives ciblent spécifiquement le soutien à l'égalité économique et sociale des femmes.

Ces modèles d'exécution illustrent bien le contexte opérationnel de l'ACDI, et sont alignés avec les objectifs de la politique internationale de renforcement de l'aide. Ces objectifs sont aussi appuyés par le contexte de la politique de développement, les cadres de réglementation et de gestion, le contexte de la programmation ainsi que le contexte opérationnel.

Dans son interaction avec les partenaires et dans le cadre de la prestation des programmes, l'Agence utilise une méthode de gestion de projet selon laquelle le cycle de vie du projet est composé de processus précis qui ont trait au lancement du projet/programme, à sa planification, à son approbation, à l'opérationnalisation, la mise en œuvre, au suivi et au contrôle, ainsi qu'a la clôture. Le suivi et le contrôle sont appliqués à chaque cycle de vie du projet (ACDI, 2009).

Le graphique suivant nous présente le cycle de vie du projet des projets/programmes de l'ACDI.

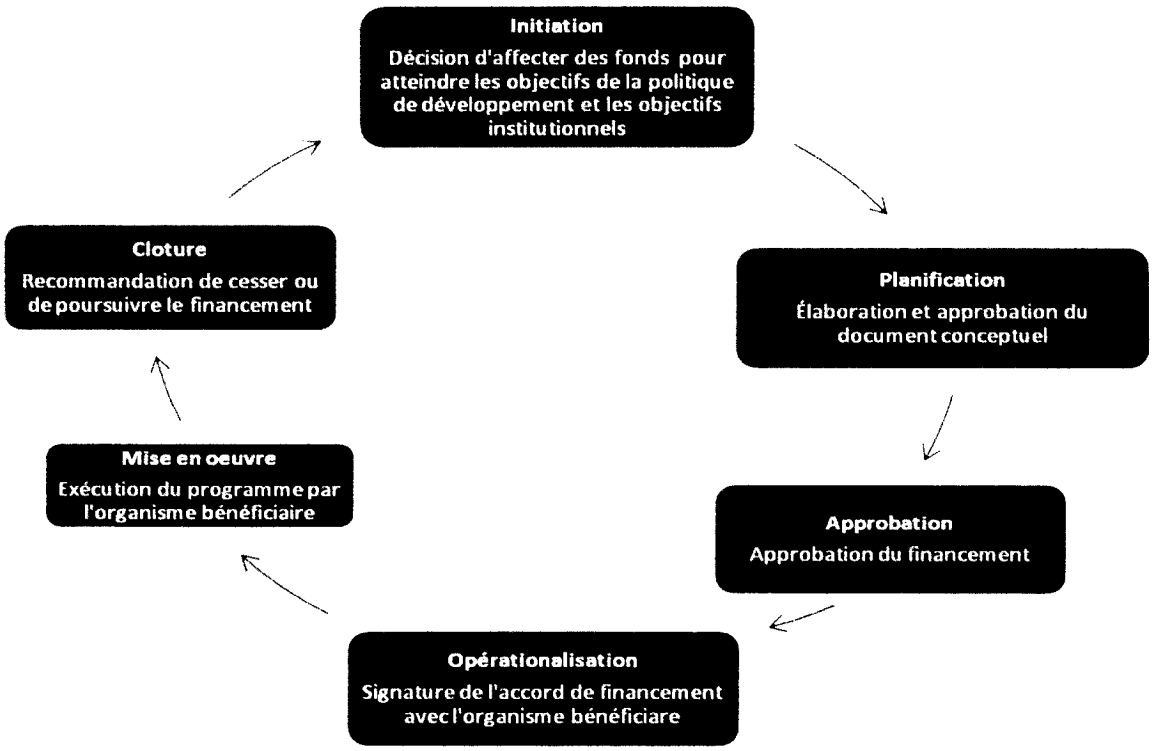


Figure 1 : Cycle de vie de projet de l'ACDI

L'ACDI met beaucoup l'accent sur le principe de l'utilisation prudente des ressources humaines et financières, dans le but d'offrir une aide efficace mais aussi parce qu'elle a la responsabilité comme toutes les agences gouvernementales de rendre compte aux canadiens et au parlement, de ses réalisations sur le plan du développement.

Tel que mentionné précédemment, les résultats de l'aide au développement ces dernières décennies sont mitigés. Pour remédier à cette situation, les gouvernements des pays donateurs et les institutions publiques ou privées en charge de l'aide au développement ont choisi de cesser de mettre l'accent sur les intrants et les extrants des projets, pour se concentrer sur l'atteinte des résultats réels (impacts à long terme) et sur les effets de leurs programmes. Depuis lors, on parle de plus en plus dans le milieu de l'aide au développement de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). En 2008 l'ACDI a publié son énoncé de principe sur la GAR et en a donné la définition suivante :

La GAR est une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décision, la transparence et la responsabilité. Elle est essentielle pour permettre à la haute direction de l'ACDI d'exercer une gestion judicieuse, conforme aux normes de rendement et de responsabilisation du gouvernement. Elle mise sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement.

Par GAR, on entend :

- la définition de résultats escomptés réalistes, fondés sur les analyses appropriées;
- l'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins;

- le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées;
- l'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises;
- l'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions;
- l'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées[25] ACDI (2009)

L'énoncé de principe de la GAR nous propose trois outils principaux qui sont utilisés par le personnel, les partenaires et les agents d'exécution de l'ACDI. Il s'agit du modèle logique, le cadre de mesure du rendement (CMR), le registre des risques.

La pertinence de la présentation de la GAR que nous venons de faire, se mesure sous deux angles :

- L'ACDI place la GAR comme outil principal de gestion dans le but d'accroître l'impact de ces résultats;
- La définition de la GAR reprend en grandes majorité les éléments du cadre des résultats et des facteurs clés de réussite, dont nous souhaitons mesurer l'utilisation et le lien éventuel avec les succès de projets/programmes de l'ACDI.

L'ACDI définit le modèle logique[26] (parfois appelé chaîne des résultats), comme une représentation des relations déterminantes ou logiques entre les activités,

[25] La gestion axée sur les résultats – Énoncé de principe 2008

[26] Un modèle logique comporte six niveaux (intrants, activités, extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires, résultat ultime). Les trois premiers niveaux décrivent comment une initiative sera exécutée tandis que les trois derniers niveaux représentent les changements réels, c'est-à-dire les résultats de développement. Le modèle logique est donc un document qui sert à la conception, le suivi et l'évaluation des projets de développement alors que le cadre logique est une méthodologie de conception de projet de développement.

les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'une initiative donné (ACDI, 2009).

La mesure du rendement est une préoccupation à l'ACDI mais aussi dans l'administration fédérale canadienne ainsi que chez les donateurs et acteurs de l'aide au développement. La mesure du rendement est effectuée de façon continue pendant la mise en œuvre des investissements de manière à fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes des données en temps réel. Ces informations aident à déterminer les points forts, les faiblesses et les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent et permettent aux gestionnaires de projet de prendre en temps voulu des mesures correctives pendant le cycle de vie de l'investissement. Cela accroît les chances d'obtenir les résultats escomptés (ACDI, 2009).

Le registre des risques contient les plus importants risques, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation. L'information du risque est incorporée à un calendrier d'établissement de rapports périodiques. Le registre des risques doit être continuellement mis à jour pendant toute la duré du projet (ACDI, 2009).

Il apparaît à la lumière de ce qui précède que l'aide canadienne a pris la voie de l'efficacité et l'organisme en charge de cette aide s'est doté d'un plan d'action pour y parvenir. Les grandes lignes de ce plan d'action[27] sont les suivantes :

- **Une aide améliorée :** le Canada s'efforce d'améliorer la qualité de vie des personnes dans le pays en développement
- **Une aide efficace :** une aide qui donne des résultats concrets et durables - une aide qui utilise les ressources de la meilleure façon possible et qui génère un maximum de retombées.

[27] Plan d'action pour accroitre l'efficacité de l'aide. ACDI (2009)

- **Une aide ciblée :** le Canada a décidé de concentrer 80 % de son aide bilatérale dans 20 pays ciblés.
- **Une approche globale :** La nouvelle approche efficace du Canada en matière d'aide tient compte des thèmes prioritaires qui orientent le travail de l'ACDI : accroître la sécurité alimentaire, favoriser une croissance économique durable et assurer un avenir aux enfants et aux jeunes (ACDI, 2009)

1.1.5 La conjoncture actuelle de l'aide au développement.

Nous avons révélé précédemment les différentes phases par lesquelles est passée l'aide au développement depuis sa création.

> L'aide au développement comme accumulation de projets, qu'il s'agisse d'initiatives bilatérales, multilatérales ou autres, a connu ses plus belles années entre 1960 et 1980. En effet, déjà dans les années 1980, on s'est mis à douter de l'efficacité des milliers de petits projets réalisés dans les pays en développement par les ONG nationales ou étrangères. Mais cette interrogation allait bientôt rejaillir sur les projets de plus grande envergure. Les agences bilatérales d'aide au développement, dont l'ACDI, évoluèrent peu à peu, d'une part, vers des approches programmes, un programme étant constitué d'une grappe de projets complémentaires, et, d'autre part, vers une certaine coordination de leurs programmations respectives dans le cadre du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE (AQOCI, 2006, p.17).

Mais au delà même du doute quant à l'efficacité des approches projet et programme, notre revue de la littérature révèle que l'essence même de l'aide au développement a été mise en cause avec le phénomène du *Aid fatigue* ou *Donor*

fatigue[28]. En d'autres termes, les défenseurs de cette idée veulent une suppression pure et simple de l'aide au développement. Par exemple, cette vision des choses est partagée par l'auteure africaine Dambisa Moyo, qui dresse un bilan sombre de l'aide dans son ouvrage « L'aide Fatale ».

> ... L'aide n'a pas répondu aux attentes qu'on fondait sur elle. Elle reste au cœur des programmes de développement – bien que l'on puisse aisément démontrer qu'elle perpétue le cycle de la pauvreté et rend impossible une croissance économique durable... (p.64)

> ... L'impasse du développement en Afrique exige une vigilance extrême, une grande aptitude à innover, et beaucoup d'honnêteté, car il faut savoir reconnaître ce qui fonctionne - et ce qui ne fonctionne pas – en matière de développement. En tout cas il y a une certitude : l'aide n'a pas marché. Que le cycle s'arrête (p.236)

Certains technocrates et idéologues de l'aide au développement ont dans les années 1990 commencé à vanter les mérites d'une aide moins volumineuse mais mieux ciblée et mieux gérée, qui serait plus « efficiente »[29]. C'est à cette époque que les montants globaux attribués à l'aide ont commencé à péricliter.

À la lumière de ce qui précède, on constate que la conjoncture actuelle de l'aide au développement n'est pas des plus faciles.

[28] AQOCI, La coopération internationale canadienne depuis 1985 : Tendances et perspectives. Mai 2006
[29] AQOCI, Faire mieux avec moins, La coopération internationale canadienne depuis 1985 : Tendances et perspectives. Mai 2006

David Sogge résume très bien cette conjoncture dans son ouvrage[30] paru en 2003 :

> ...L'aide au développement pourrait, croyait-on, aider à assurer une heureuse finalité, c'est-à-dire que les niveaux de vie de tous convergeraient vers le haut...Sur la plus grande partie de la planète, cette finalité heureuse n'a pas lieu... (p.40)

Sogge va plus loin dans son analyse en attribuant la conjoncture actuelle de l'aide au développement, à l'opposition entre l'idéologie néolibérale du capitalisme boursier des pays anglo-saxons[31] et le capitalisme social de l'Europe de l'Ouest et du Japon. Cette opposition idéologique combinée à la réalité économique pousse les gouvernements de pays donateurs à une forme de rationalisation qui met sous pression la gestion de leurs économies nationales. Les populations des pays donateurs doivent souvent choisir entre leur qualité de vie et l'aide aux pauvres. Il y a de moins en moins d'argent pour l'aide au développement. Ce qui fait dire à Sogge que cette lutte a un lien direct avec les principes qui guident l'aide au développement. En d'autres termes les choix des gouvernements donateurs en matière d'aide au développement seront influencés par leurs conjonctures internes et surtout par ce que les populations perçoivent comme prioritaires (par exemple : la réduction des dettes nationales, le libre échange, la compétitivité, etc). Il n'est pas rare de nos jours de voir dans les sociétés occidentales, une opposition entre la pauvreté locale et celle des pays pauvres. Certaines voies préconisent une diminution de l'aide au développement au profit de la lutte contre la pauvreté à l'intérieur des pays développés.

Cette conjoncture justifie donc l'orientation des acteurs de l'aide vers plus d'efficacité car les moyens n'augmenteront pas proportionnellement aux besoins.

---

[30] Les mirages de l'aide internationale : quand le calcul l'emporte sur la solidarité. Édition Éco-société, Montréal, 2003

[31] Représentés par les État-Unis et la Grande Bretagne (Le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, entrainés par la force du courant)

À la Banque mondiale (BM) par exemple, dans le rapport annuel sur le développement de 2009, il est mentionné qu'il est désormais important de procéder à un suivi et évaluation général de ces approches pour en déterminer leur efficacité. Pour poursuivre dans cette nouvelle orientation, la BM procède à un suivi et évaluation de ces projets et programmes pour déterminer ceux qui donnent de bons résultats. Ce virage a été amorcé dans le rapport publié par la BM en 1998 et intitulé « Assessing Aid ». La principale conclusion de ce rapport indiquait que l'aide aidait à stimuler la croissance économique et à réduire la pauvreté, mais uniquement dans les pays récipiendaires qui ont une bonne gouvernance et des institutions fortes (Banque mondiale, 1998).

La question de l'efficacité de l'aide reste controversée. Toutefois, deux types d'études sur l'efficacité de l'aide au développement peuvent être distingués : (1) les études macroéconomiques, qui analysent l'effet de l'aide sur l'épargne, les investissements et sur la croissance du produit intérieur brut (PIB), (2) les études microéconomiques qui analysent les résultats des projets (Hermes & Lensink, 2001). Pour notre recherche, nous nous attarderons au second type d'étude, non pas pour effectuer une analyse micro-économique des projets mais plutôt pour examiner leur gestion.

1.1.6 L'apport de la gestion de projet au développement international

Harold Kerzner (2006) définit la gestion de projet comme une discipline qui consiste à faire la planification et le suivi des activités du projet. Nous avons aussi fait état du très faible nombre de publications sur la gestion de projet dans l'aide au développement versus les projets classiques. Peut-on expliquer ce peu d'intérêt par la spécificité des projets d'aide au développement?
Bien que cela ne soit pas l'objet de notre recherche, il est important d'en faire mention. Les projets d'aide au développement sont caractérisés par une grande complexité, de la résistance au changement, une multitude de parties prenantes,

une divergence de perspectives et un plus grand besoin de compromis (Ika, 2005). À cette particularité du contexte socio-économique, écologique et politique, s'ajoute la délicatesse des objectifs des projets de développement c'est-à-dire des résultats concrets en matière de développement, par exemple, l'amélioration du niveau de vie des populations (Ika, 2005).

Selon Noel (1997), gérer un projet de développement, c'est introduire un changement; ce changement ne peut être réalisé que si le gestionnaire de projet sait dans quel milieu il travaille et connaît les instruments dont il dispose pour amener ce changement. L'auteur poursuit en disant qu'étant donné que la gestion selon lui de projets internationaux ne s'enseigne pas, seules des affectations successives apportent la compétence. Ceci en dit long sur les perceptions des acteurs des projets d'aide au développement sur la gestion de projet. La gestion de projet en tant que discipline à part entière ne semble pas faire l'unanimité dans les milieux de l'aide au développement. La rigidité des processus et techniques de gestion de projet est souvent évoquée par les détracteurs. Nous sommes en droit de nous demander si ce n'est pas tant l'approche par projet que la gestion de projet elle-même, car certaines voix trouvent que les projets contribuent à l'érosion de l'aide parce qu'ils sont des initiatives isolées. En remettant cependant tout cela dans une perspective chronologique, on peut dire qu'il y a des efforts notables qui ont été réalisés par les acteurs de l'aide de façon générale. La fin des années 1990 et le début des années 2000, ont vu les acteurs institutionnels et ceux du privé, orienter leurs stratégies d'aide au développement vers plus d'efficacité, plus d'harmonisation, la durabilité des résultats et une aide plus ciblée. Les façons de faire du passé ont été abandonnées pour une approche plus efficace. Besner et Hobbs (2006), soutenaient que le succès d'un projet passe par la connaissance des notions de gestion de projet par les responsables de projet, ainsi que par l'application de meilleures pratiques de gestion de projet. L'aide au développement ne déroge pas à ce constat.

De nos jours, les acteurs de l'aide utilisent les notions et principes de gestion tels que la planification, le suivi des activités de projet, l'évaluation continue et les rétroactions.

La gestion de projet fait de plus en plus partie des pratiques des acteurs du développement. Pour ce qui est de la gestion effective des projets d'aide au développement de l'ACDI, les activités de deux acteurs nous paraissent importantes par rapport à notre problématique de recherche. Il s'agit d'une part de l'équipe de projet composée de fonctionnaires de l'agence d'aide et d'autres ressources provenant d'autres ministères, et d'autre part de l'agence d'exécution composée de ressources en charge d'exécuter le projet sur le terrain puis de livrer le produit final (l'extrant). Les premiers acteurs s'occuperont de la gestion des processus administratifs[32] conformément aux dispositions prévues au chapitre 11 de la carte routière des processus opérationnels de l'ACDI[33]. L'agence d'exécution est choisie au début de la phase d'opérationnalisation du projet et est liée par contrat à l'ACDI. Ses activités sont régies par un document intitulé : *Gestion du personnel à l'étranger : Manuel de l'agence d'exécution.*

Un autre aspect de la contribution de la gestion de projet au développement international, est l'orientation prise par des acteurs du milieu dans le but d'augmenter l'efficacité de leur aide en appliquant des processus et techniques de gestion de projet.

L'ACDI a son plan d'action pour accroître l'efficacité de l'aide. Cette recherche de plus d'efficacité n'est pas seulement dictée par les échecs du passé, la diminution des montants alloués à l'aide au développement y est pour beaucoup.

---

[32] Passation de marché, contrôle des processus réglementant les transactions, les relations avec les consultants, les bureaux d'études, les sous-traitants pour ne citer que ceux la.

[33] http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/Fra/7290DA0D2410E65885257116006C9D12?OpenDocument

Aux États-Unis par exemple, le Président de la Commission sur la Gestion de Programmes USAID (la Commission Ferris) recommandait:

> *...que la direction exécutive de l'USAID installe un système de gestion de performance qui lie des objectifs de l'agence, les plans de travail annuels des salariés ou les rapports d'évaluations des salariés* (Cook, Vansant, Stewart et Adrian, 1995, p.1303, Traduction libre).

Les approches de rendement et de gestion axée sur les résultats qui ont été adoptées par les donateurs de l'aide au développement posent un défi, la mesure de la performance. Les rapports d'institutions telles que la Banque mondiale et le PNUD, démontrent qu'il existe plusieurs exemples[34] de systèmes de mesure de performance dans le processus de développement. Il existe cependant très peu d'exemples concrets de gestionnaires de ces institutions, qui utiliseraient de façon systématique ces informations particulièrement les résultats de performance des programmes - pour gérer les programmes de développement international (Cook, Vansant, Stewart et Adrian, 1995). Ce constat nous ramène à la question de l'apport des pratiques de la gestion de projet et de ces outils, à la réalisation efficace des projets d'aide au développement.

En 1998 et 2007 des rapports de la Banque mondiale et la Commission européenne mentionnaient que la gestion de projet est toujours importante quelles que soient les approches pour la réalisation de l'aide. Ces rapports mentionnent également que les projets sont toujours appropriés dans des pays avec une capacité institutionnelle faible.

[34] Mesure des performances financière, d'efficience et d'efficacité, évaluation de la planification stratégique, mesure de l'adéquation des résultats avec les objectifs, etc.

Abondant dans le même sens que les rapports précédents, on peut affirmer qu'une bonne pratique de la gestion de projet permettrait d'améliorer les chances de succès des projets même si l'essentiel des problèmes de gestion de projet de développement portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet (Youker, 1992; Ika, 2005).

Youker (1999) expose différentes approches afin de faire face à la problématique de la gestion des projets d'aide au développement, notamment :

- s'assurer de la participation pleine et entière des bénéficiaires tout au long du cycle de vie du projet ainsi que de l'appropriation complète du projet par les différents paliers des gouvernements locaux;
- l'importance d'assurer la gestion du projet durant toutes les phases du cycle de vie du projet et pas seulement durant la phase de réalisation. Le gestionnaire de projet doit être impliqué du stade de la conception du projet jusqu'à la fin de son cycle de vie, et ce malgré la réticence de certains gouvernements;
- d'accorder de vrais pouvoirs aux gestionnaires en charge pour éviter les inefficacités dues à la bureaucratie;
- la nomination de gestionnaires de projet n'appartenant pas à la structure gouvernementale avec comme risque à long terme l'affaiblissement de cette même structure gouvernementale. Les donateurs doivent faire le choix approprié entre le succès du projet et l'efficacité gouvernementale.
- les mécanismes de déboursement des fonds doivent être compatibles avec les systèmes locaux. Il est aussi important d'impliquer très tôt du personnel qualifié ainsi qu'un système d'approvisionnement bien établi.

L'énoncé de l'ACDI sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) prend ainsi en compte l'évolution survenue sur la scène nationale et internationale. On y note aussi une harmonisation du vocabulaire de sa version du GAR avec les normes internationales ainsi qu'avec certains principes de gestion de projet efficaces : la

comparaison coût-bénéfice, la prise en compte des critères et facteurs clés de succès.

De façon générale, les agences bilatérales d'aide au développement se dotent de plans d'action pour accroître l'efficacité de l'aide. Ces plans d'action prennent en compte les principales lignes directrices des déclarations du millénaire, de Paris et d'Accra[35].

> *...les Objectifs du Millénaire pour le développement engagent les pays du globe à redoubler d'efforts pour s'attaquer à l'insuffisance des revenus, à l'omniprésence de la faim, aux inégalités sociologiques entre hommes et femmes, à la dégradation de l'environnement et au manque d'instruction, de services de santé et d'eau potable. Ils prévoient également des actions visant à alléger la dette et augmenter l'aide, les échanges et les transferts de technologies au bénéfice des pays pauvres (*Objectifs du millénaire, 2000, p.1).

Nous assistons donc à une profonde transformation dans le contenu et le contenant de l'aide au développement. On note l'édification d'une aide plus ciblée, avec des objectifs plus concrets, on vise plus d'efficacité de l'aide. On utilise de plus en plus des processus de gestion de projet dans la réalisation de l'aide. On évalue le rendement des programmes et projets et on en tire des

---

[35] Toutes ces rencontres s'inscrivent dans le cadre de la réduction de la pauvreté grâce à une aide plus efficace.
Les objectifs du millénaire (ODM) établis en 2000 sont: éliminer l'extrême pauvreté et la faim, assurer l'éducation primaire pour tous, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans, améliorer la santé maternelle, combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies, assurer un environnement durable, mettre en place un partenariat mondial pour le développement.
La déclaration de Rome en 2003, s'inscrit dans le contexte d'un important effort international dont le but est d'harmoniser les politiques, procédures et pratiques opérationnelles de nos institutions avec celles en vigueur dans les pays partenaires en vue d'améliorer l'efficacité de l'aide au développement, et de contribuer de cette façon à atteindre les objectifs de développement pour le Millénaire.
La déclaration de Paris en 2005 mettait de l'avant les principes de: la prise en charge locale, l'alignement de l'aide avec les stratégies de développement des pays bénéficiaires, l'harmonisation des actions des donateurs, la gestion axée sur les résultats et la responsabilisation mutuelle.
Le programme d'action d'Accra souligne trois défis: la prise en charge par les pays, la création d'un partenariat plus efficace et plus inclusif, l'obtention des résultats (la reddition des comptes) Carte routière du processus opérationnel de l'ACDI, (ACDI, 2009).

leçons. Il y a beaucoup plus d'harmonisation entre donateurs, et de responsabilités mutuelles entre donateurs et bénéficiaires. Les nouvelles façons de faire s'accompagnent donc de nouvelles approches de conception des projets d'aide, de nouvelles manières de réaliser les projets (avec une nouvelle approche de l'appropriation, de la sélectivité, ...), ainsi que de nouvelles façons de mesurer le rendement ou d'évaluer l'efficacité de l'aide.

C'est à partir de ce constat que nous avons bâti la problématique générale de notre recherche qui est de mettre en évidence le lien entre l'utilisation des processus de gestion de projet dans les projets d'aide au développement et le succès de ces projets.

1.2 Problématique spécifique de la recherche

1.2.1 La notion de succès de projet

Les notions de succès et d'échec sont omniprésentes dans toutes les sphères des activités humaines. Bien qu'on ne s'entende pas toujours sur l'appréciation des deux, la notion de succès reste particulièrement difficile à manipuler et à définir. Dans le cas qui nous concerne, la notion de succès va être abordée du point de vue du projet.

Qu'est qu'un projet?

Nous retiendrons la définition de Harold Kerzner (2006):

A project can be considered to be any series of activities and task that:

- *have a specific objective to be completed within certain specification*
- *have defined start and end dates*
- *have funding limits (if applicable)*
- *consume human and nonhuman resources(ie., money, people, equipment)*
- *are multifunctional (ie., cut across several functional lines)*

Maintenant que nous avons défini le projet, nous allons nous attarder à la notion de succès de projet. Liu et Walker (1998) résument bien l'ambiguïté de cette notion:

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

On peut donc dire qu'il n'existe pas de définition de succès de projet qui fasse l'unanimité. Ce constat génère un autre questionnement quant à l'évaluation du succès. Comment mesure-t-on une notion dont la définition n'est pas unanime? La confusion demeure et ce malgré quelques recherches dont Hyväri (2006) qui tente d'identifier empiriquement les Facteurs Critiques de Succès (FCS) de projet dans différents environnements organisationnels. Selon cette recherche, il est possible en gestion de projet d'identifier les FCS qui soient significativement reliés à la taille de l'organisation, à la taille du projet, au type d'organisation ainsi qu'à l'expérience du gestionnaire de projet.

En 2004, Diallo & Thuillier apportaient une piste de réponse en disant que :

> Le succès ne peut en effet être évalué qu'à partir du moment où l'on en a défini les dimensions. Pour un Chef de projet, celles-ci correspondent le plus souvent aux contraintes classiques : un projet est généralement considéré comme réussi à partir du moment où sa réalisation respecte les contraintes habituelles, c'est-à-dire les délais prévus, le budget initial, le cahier de s charges du client (qualité) (p.21).

Les contraintes classiques auxquelles font référence Diallo et Thuillier s'appliquent à tous les projets mais plus particulièrement aux secteurs dit traditionnels tels que les travaux publics, les technologies de l'information, la construction, et bien sûr au secteur de l'aide au développement.

Au triangle (coût, délai, qualité) s'ajoutent d'autres critères tels que la satisfaction du client (ex : Baker et al., 1974).

De leur côté, de Wit en 1988 et Baccarini en 1999, évoquent l'existence de deux composantes dans le concept de succès de projet :

- Le succès de la gestion du projet portant sur la façon dont les processus du projet sont réalisés à l'intérieur des contraintes de coût, de délai et de qualité.
- Le succès du produit (extrant) portant sur le fait qu'il satisfait aux objectifs attendus.

La section suivante aborde la notion de succès dans les projets d'aide au développement.

1.2.2 Le succès des projets d'aide au développement

Les succès de l'aide au développement, telle que nous la connaissons aujourd'hui sont plutôt rares. Il nous faut retourner à la genèse de l'aide publique au développement de l'ère moderne pour découvrir que le « Plan Marshall » est la plus grande réalisation de l'aide au développement.

Ce plan a incontestablement contribué au redressement de l'Europe avec des résultats positifs et durables dans le temps. David Sogge écrira dans un de ses ouvrages[36] :

> *Ce fut la grande réussite de l'aide au développement- elle n'a jamais été égalée auparavant ni depuis.*

Les défenseurs du succès de l'aide ont pour argument principal la réussite économique des pays connus comme les diplômés[37] de l'International Development Association (IDA) (Moyo, 2009)

L'IDA est l'institution de la banque mondiale qui aide les pays les plus pauvres de la planète. Créée en 1960, l'IDA vise à réduire la pauvreté en accordant des dons et des prêts sans intérêt destinés à financer des programmes de nature à stimuler la croissance économique, à atténuer les inégalités et à améliorer les conditions de vie des populations[38]. Au nombre des pays dits diplômés de l'IDA, on dénombre par exemple le Chili, la Chine, la Corée du Sud, et le Botswana. Les défenseurs de l'aide prétendent que c'est une aide de grande ampleur qui a permis à ces pays de réduire la pauvreté et d'accroître les revenus et le niveau de vie. Cette idée n'est pas du tout partagée par les opposants de l'aide qui expliquent plutôt ces changements par des politiques favorisant l'économie de marché, la stabilité monétaire et l'ouverture commerciale.

Il est plus souvent question dans la littérature, d'études et de publications scientifiques traitant de l'inefficacité de l'aide au développement que des succès. À titre d'exemple : Lancaster (1999); Holmes (2001); Goulet et Hudson (1970);

---

[36] Les Mirages de l'Aide internationale – quand les calculs l'emportent sur la solidarité (David Sogge, 2003) p20.

[37] Synonyme de bons élèves, c'est-à-dire les pays dans lesquels les programmes d'aides ont donné de bons résultats.

[38] http://web.worldbank.org

Van de Valle (1999), ont publié des articles sur ce sujet. D'aucuns avanceront le fait que la notion de succès de projet n'étant pas universellement définie, acceptée et mesurable, alors ce qui peut paraître un échec est en fait un succès à certains égards. Sans toutefois aller dans une analyse détaillée des résultats des projets d'aide au développement, on peut affirmer que l'essentiel des publications sur le sujet, penchent du côté de ratés de l'aide internationale de façon générale.

Il existe cependant quelques recherches qui ont porté sur des questions touchant particulièrement aux résultats des projets. En 2004, Diallo et Thuillier se sont penchés sur les critères ou dimensions de succès des projets d'aide au développement; en 2005, les mêmes auteurs réalisaient une recherche sur les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement. Ensuite, Ika (2007); Khang et Moe (2008) et Ika, Diallo et Thuillier (2009, 2010) étudièrent les facteurs et critères de succès des projets d'aide au développement. Dans Ika (2007) par exemple, l'auteur propose la définition suivante du succès de projet de développement :

> Le succès est alors, l'efficience et l'efficacité de l'action de développement.

L'auteur poursuit en précisant que l'appréciation du succès des projets passe par la mesure de la performance. Or, la performance, tout comme le succès, est indissociable des résultats de développement. La définition du concept de résultats de développement dans les termes suivants :

> ...les résultats de développement sont des retombées à court terme, à moyen terme ou à long terme de l'action de développement, en d'autres termes des extrants, des effets ou des impacts qui réaliseront les objectifs spécifiques ou globaux du projet (p.5).

1.2.3 Les critères de succès des projets d'aide au développement

Les publications nous indiquent que la plupart des acteurs de l'aide au développement s'appuient sur les critères de succès décrits dans le tableau suivant. Le Comité d'aide au développement de l'OCDE a joué un rôle important dans la définition de ces critères (Ika, 2005).

TABLEAU 1 : LES CRITÈRES DE SUCCÈS

Critères de succès	
Pertinence	La mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds (OCDE, 2002, p. 32).
Efficacité	Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative (OCDE, 2002, p. 20).
Efficience	Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. (OCDE, 2002, p. 21).
Impact	Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non (OCDE, 2002, p. 24).
Durabilité	Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques (OCDE, 2002, p. 36).
Performance[39]	La mesure dans laquelle les services fournis par la Banque ont permis d'assurer la qualité de la gestion de projet) mais également du pays emprunteur (la mesure dans laquelle il assume la prise en charge et sa responsabilité en ce qui a trait à la qualité de la préparation et de la réalisation du projet, et s'acquitte de ses obligations contractuelles pour l'atteinte et la durabilité des objectifs de développement)

C'est en 2004 qu'a eu lieu la première étude empirique d'envergure sur les critères de succès des projets d'aide au développement. Cette recherche visait à caractériser les dimensions du succès des projets, telles que les coordonnateurs africains les perçoivent et d'en identifier la hiérarchie par une régression logistique multinomiale. Diallo et Thuillier (2004), évoquent une hiérarchie dans les critères de succès propre à chaque individu et qui influence son appréciation

[39] Ce critère est ajouté uniquement par la Banque mondiale.

du succès. Et tant qu'il n'y aura pas d'unanimité sur la définition du succès, son appréciation ne sera que souvent basée sur des perceptions et par conséquent subjective. On comprend donc pourquoi Baker et al. (1988) affirmaient qu'il n'y a pas de succès absolu, mais plutôt des succès perçus. La mesure du succès d'un projet reste difficile même lorsqu'on s'accorde sur les dimensions du succès. Certains critères, comme le délai ou le budget sont quantifiables mais la satisfaction du client ne peut être mesurée objectivement pas plus que ne peut l'être l'expérience acquise par l'institution ou l'organisation pendant le projet (Diallo et Thuillier, 2004).

La recherche de Diallo et Thuillier comblait ainsi un vide marqué par l'inexistence dans la littérature d'analyses visant à mieux saisir la hiérarchie des dimensions de succès qui conditionnent certains comportements managériaux. Aux critères classiques de coût, délai et qualité, la recherche a ajouté ceux qui suivent:

- La satisfaction des bénéficiaires,
- La conformité des extrants avec les objectifs de départ,
- La visibilité du projet,
- Les impacts à long terme,
- La capacité institutionnelle durable générée par le projet,
- La réputation du projet auprès de bailleurs de fonds,
- L'atteinte des objectifs.

Un questionnaire sur ces dimensions a été administré aux coordonnateurs de projets africains, permettant ainsi aux chercheurs d'isoler trois macro-dimensions[40] (Gestion, Visibilité[41] et Impact) et leur hiérarchie du point de vue du coordonnateur. À ces trois macro-dimensions, les auteurs ont ajouté la dimension du succès global du projet (Le projet est un succès).

[40] Les macro-dimensions ou construits sont des variables latentes dont procèdent les dimensions
[41] La visibilité représente la réputation et la notoriété d'un projet tant au niveau national qu'international, particulièrement auprès du principal bailleur de fonds.

En 2008, Khang et Moe ont étudié des critères de succès dans les différentes phases du cycle de vie des projets de développement. Les critères de cette recherche se basaient sur ceux de Diallo et Thuillier (2004) pour réaliser leur recherche sur le continent asiatique. Diallo et Thuillier se sont adressés aux coordonnateurs de projet de développement international en tant que parties prenantes et ce dans 26 pays africains, tandis que Khang et Moe ont ciblé : les équipes de gestion de projet, les agences bilatérales et les populations bénéficiaires. Contrairement aux conclusions de Diallo et Thuillier, le critère de durabilité des résultats semble avoir une plus grande corrélation avec la perception du succès dans Khang et Moe (2008). Cependant Diallo et Thuillier ont fourni l'explication suivante pour justifier l'absence de ce critère dans la hiérarchie des macro-dimensions des coordinateurs de projet:

> ...le retard avec lequel les projets se manifestent, l'insuffisance des mécanismes de suivi-évaluation des projets, et peut-être aussi le fait que le coordonnateur soit souvent « loin du terrain » empêche celui-ci de considérer directement ce critère et de l'apprécier avec suffisamment de latitude (p.22).

En 2009, les auteurs Ika, Diallo et Thuillier présentaient les résultats d'une recherche sur les facteurs de succès des projets de développement de la Banque mondiale, du point de vue des «Task Team Leaders» de cette institution.

Le tableau suivant synthétise les critères de succès identifiés par les trois recherches citées au paragraphe précédent :

TABLEAU 2: COMPARAISON DES CRITÈRES DE SUCCÈS SELON TROIS RECHERCHES

Critères de succès	Diallo & Thuillier (2004)	Khang & Moe (2008)	Ika, Diallo & Thuillier (2009)
Satisfaction des bénéficiaires	√	√	√
La pertinence du pays			√
Conformité des biens et services avec le plan du projet	√	√	
Atteinte des objectifs initialement formulés	√	√	
Respect des délais	√	√	√
Respect du budget	√	√	√
Acquisition d'une grande visibilité nationale	√	√	
Réputation du projet auprès du bailleur de fond	√	√	
Possibilité de financements additionnels	√	√	
Efficacité			√
Durabilité des impacts auprès des bénéficiaires	√	√	√
Capacité institutionnelle durable	√	√	√
Identification des bonnes agences d'exécution		√	
Volonté et engagement des parties prenantes y compris les bénéficiaires		√	
Capacité organisationnelle en gestion de projet		√	
Suivi et évaluation		√	
Évaluation des rendements		√	

1.2.4 Les facteurs de succès des projets d'aide au développement

Les résultats globaux de l'aide au développement sont pour le moins largement considérés comme étant des échecs. Des résultats satisfaisants demeurent cependant. Ce qui donne tout son sens à une déclaration dans Ika (2005) qui disait qu'il faut réconcilier l'avenir de la gestion des projets de développement avec le présent pour que plus de succès s'impose. L'auteur encourage tout comme Belassi et Tukel (1996), à la formulation des critères et des facteurs clés

de succès, bien que la complexité des projets de développement et l'ambiguïté de la notion même de succès des projets rendent cette formulation peu aisée. Khang et Moe relèvent aussi cette carence car disent-ils, peu de recherches porte une attention adéquate aux projets d'aide au développement qui possèdent des caractéristiques de différenciation significatives, particulièrement leur nature sociale et leur but non lucratif, les relations complexes des parties prenantes impliquées et l'intangibilité des résultats liés au développement.

La revue de la littérature révèle cependant que quelques agences d'aide bilatérale (ACDI et *Gesellschaft für technische Zusammenarbeit* (GTZ)) possèdent leurs propres critères et facteurs de succès. Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons les critères et facteurs[42] de l'ACDI. Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI propose les facteurs suivants :

- **Le partenariat** (participation directe et responsable des partenaires à l'effort de développement et à ses résultats),
- **La justesse de la conception** (adéquation du projet avec le contexte local, bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats),
- **L'efficacité dans l'utilisation des ressources** (bonne gestion des ressources dans le respect des règles de l'art),
- **Des interventions éclairées et rapides** (intervention proactive en gestion du changement et avoir une bonne capacité à gérer le risque).

Une précision à apporter à ce stade ci concerne la distinction entre critère et facteur de succès. Pour distinguer critères et facteurs de succès, on pourrait avancer que les critères de succès des projets désignent un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger le succès des projets tandis que

[42] Définis dans le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite ACDI (2000).

les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets (Ika, 2009).

Dans Diallo et Thuillier (2004), sans approfondir l'étude des facteurs de succès des projets d'aide au développement, les auteurs soulèvent l'importance de l'environnement politique, social et culturel dans le succès des projets. Ces facteurs exogènes ne sont pas souvent contrôlables par les gestionnaires de projets. Les conclusions de Diallo & Thuillier (2004) nous suggèrent par ailleurs, une relation potentielle entre certains facteurs[43] et dimensions de succès dans la perception des coordinateurs africains de projets de développement international. Il nous paraît donc légitime d'explorer la problématique posée dans la publication :

> « *Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets?* » (Ika, 2007).

À la question précédente, l'auteur répond qu'il y a définitivement matière à amélioration.

En 2008, Khang et Moe, tout comme avant eux, Shenhar et al. (2002) puis Pinto et Slevin (1987, 1989) par exemple, ont traité des facteurs de succès en plus des critères de succès des projets. La particularité de la recherche de Khang et Moe tient au fait qu'elle propose un cadre de référence dynamique des facteurs clés de réussite pour les projets de développement international. Ils ont présenté un nouveau modèle conceptuel pour les projets de développement international qui identifie différents critères et facteurs de succès dans les phases du cycle de vie de projet. Ils fournissent ensuite les liens dynamiques parmi les critères et facteurs. Leur modèle peut servir d'une base pour évaluer le statut de projet et

[43] La communication et la confiance

prédire les résultats progressivement durant les différentes phases. Le cadre que propose Khang & Moe, aide l'équipe de projet et les parties prenantes à porter une attention aux rares ressources de développement afin d'assurer l'achèvement réussi des projets. Leur recherche tient compte des spécificités des projets d'aide au développement, mais présente de façon claire et distincte les critères et facteurs de succès à chaque phase des projets de développement international. La structure qu'ils proposent est basée sur le cycle de vie du projet et aborde le succès du même point de vue que de Wit en 1988 et Baccarini en 1999. Ils envisagent la notion de succès du point de vue du succès de la gestion de projet et du succès du produit (extrant). Les données empiriques de leur enquête conduite dans deux pays du sud-est asiatique, le Viêtnam et le Myanmar, confirment la validité du modèle et illustrent aussi l'importance de l'implication des parties prenantes dans les processus de consultation.

Diallo et Thuillier (2005) confirment que la confiance et la communication sont des facteurs de succès importants dans les projets d'aide au développement, en tout cas du point de vue des coordonnateurs africains de projets. La confiance entre le « Task manager » et le coordinateur est le principal facteur clé de succès, tandis que la cohésion d'équipe est le deuxième facteur en importance.

Ika, Diallo et Thuillier (2009) présenteront 10 facteurs dans leur recherche sur les facteurs clés de réussite des projets de la Banque mondiale. Ces 10 facteurs sont: le Suivi, la Coordination, la Participation, la Conception, la Formation, l'Expertise technique, l'environnement institutionnel, les Ressources humaines, le Support de l'agence et l'Absence de catastrophe.

Le tableau suivant reprend les facteurs de succès des projets d'aide au développement avancés par les auteurs Diallo, Thuillier, Ika, Khang et Moe.

Le tableau suivant est une synthèse des FCS identifiés dans trois des récentes recherches sur les FCS.

Tableau 3 : Synthèse des facteurs clés de succès par recherche

Cycle de vie du projet	Facteurs clés de succès	Diallo & Thuillier (2005)	Khang & Moe (2008)	Ika, Diallo & Thuillier (2009)
Conception	• Compréhension claire de l'environnement de projet		✓	
	• Compétences de concepteurs du projet		✓	
	• Consultation avec la population cible		✓	
	• La mission du projet et l'écoute des clients		✓	
	• Confiance	✓	✓	
	• Communication	✓		
	• L'appropriation			✓
	• Justesse de la conception			✓
	• L'environnement institutionnel			✓
	• Le support des agences d'aide			✓
Planification	• Compatibilité des priorités de développement des parties prenantes		✓	
	• Disponibilité des compétences et de ressources adéquates pour supporter le plan de projets		✓	
	• Compétences des planificateurs		✓	
	• Consultation avec les parties prenantes		✓	
	• Soutien de la direction générale			✓
	• Approbation du client			✓
	• L'urgence			✓
	• Qualité du suivi et de contrôle			✓
	• Le support des agences d'aide			✓
Exécution/ Réalisation	• Compatibilité des règles et procédures de gestion de projet		✓	
	• Support soutenu aux parties prenantes		✓	
	• Engagement envers les buts et objectifs du projet		✓	
	• Compétence de l'équipe de projet		✓	
	• Consultation		✓	
	• Mission du projet			✓
	• Compétence du chef de projet			✓
	• La gestion des problèmes			✓
	• La planification et les échéanciers			✓

	• Les taches techniques et l'écoute du client		✓
	• Coordination locale du projet		✓
	• L'expertise technique		✓
	• la gestion des ressources		✓
	• le support des agences d'aide		✓
Clôture	• Provisions adéquates pour la clôture du projet	✓	
	• Compétences du gestionnaire de projet	✓	
	• Consultation avec les parties prenantes	✓	
	• L'absence de catastrophe	✓	

Des facteurs de succès identifiés dans Khang et Moe (2008), on retrouve les énoncés suivants :

- Les donateurs et les gouvernements des pays bénéficiaires ont des politiques claires pour soutenir les activités de projet et leurs résultats,
- Disponibilité des capacités locales et adéquates,
- Il y a une forte appropriation du projet par les bénéficiaires.

Bien qu'il existe d'autres facteurs de succès identifiés par Khang et Moe et ce à chaque phase de projet, les trois facteurs que nous venons de citer représentent ceux ayant une plus forte corrélation avec le succès global des projets. Ils apparaissent donc comme étant des facteurs importants pour le succès des projets d'aide au développement.

Ika, Diallo et Thuillier (2009) s'intéressent à la perception des chargés de projet de la Banque mondiale quant au succès des projets. L'autre aspect de la recherche portait sur la validation empirique des facteurs clés de succès des projets d'aide au développement de la Banque mondiale, toujours du point de vue des ces chargés de projet. Les facteurs de **Conception**, de **Suivi et contrôle,** de **Coordination** ainsi que de **Participation**[44] présentent les plus

[44] Par participation on entend l'implication des populations locales dans les projets de développement.

fortes corrélations (60% et plus) avec la variable succès. Nous utiliserons ce même type de comparaison pour nos résultats dans les sections à venir.

1.2.5 Les questions spécifiques de la recherche.

En 2010, une recherche des auteurs Ika, Diallo et Thuillier visait à tester la relation entre l'effort de gestion de projet et le succès des projets. Cette recherche revêt une importance capitale pour notre recherche car sa revue de la littérature, sa méthodologie et ses conclusions contribuent à jeter les bases de notre problématique de recherche. Nous abondons entièrement dans le même sens que les auteurs lorsqu'ils disent que l'utilisation des outils et techniques de gestion de projet fait partie intégrante du processus et de la pratique de la gestion de projet spécialement dans les phases de planification et d'exécution. À chaque phase du projet correspond des outils et des techniques spécifiques. L'article démontre à partir de l'expertise et l'expérience de la Banque mondiale dans l'identification et la préparation des projets d'aide au développement, l'importance des outils et techniques de gestion de projet dans les projets d'aide au développement. Les auteurs identifient ainsi une série d'outils et techniques en fonction des phases[45] du cycle de vie des projets de la Banque mondiale. Après avoir identifié les outils, la recherche visait à faire ressortir le degré d'application actuelle des outils et techniques de gestion des projets d'aide au développement et mesurer la force de la relation entre l'utilisation de ces outils et techniques d'une part et le succès des projets d'autre part. Les enquêtes ont été menées auprès de la même population que dans Diallo et Thuillier (2004), c'est à dire les coordonateurs africains de projets d'aide au développement. Les macro-dimensions de succès utilisées dans ce papier sont les mêmes que les quatre[46] utilisées et validées dans Diallo et Thuillier (2004). Les dix outils et techniques utilisés pour la recherche sont : le cadre logique, la structure de fractionnement

[45] Les phases de projet de la banque mondiale sont issues du cycle de vie de projet de Baum (1978) mis à jour. On y trouve les phases d'identification, de faisabilité, de négociation et approbation, d'exécution et de supervision, d'exécution et d'achèvement, d'évaluation post-mortem, de stratégie d'aide au pays.

[46] Les macro-dimensions sont les suivantes : Le succès global du projet (mon projet est un succès), le succès de la gestion du projet, la visibilité du projet et l'impact du projet.

des tâches, la charte activités-responsabilité, la codification des activités et des lots de travail, la budgétisation des lots de travail, le chemin critique, le suivi de l'avancement des travaux et le suivi des décaissements.

Les conclusions de la recherche tout comme celles de Dvir, Raz et Shenhar (2003), nous enseignent qu'il n'y a pas de lien entre l'effort de planification et le succès des projets. Sachant que les coordonnateurs de projets interrogés dans Diallo et Thuillier (2004), n'étaient en charge que de la réalisation des projets et pas du tout impliqués dans la conception ni la planification, la recommandation des auteurs de la recherche qui abondent dans le sens de Youker (1989), c'est à dire une implication des gestionnaires de projet et des autres parties prenantes dans les phases de conception dans le but d'accroître les chances de succès du projet. Il ressort aussi de cette recherche que les agences d'aide mettent beaucoup d'emphase sur la responsabilité face aux résultats et très peu sur les processus de gestion pour atteindre les résultats. Ce constat nous éclaire mieux sur l'orientation que font les agences d'aides vers les principes de gestion axée sur les résultats (GAR).

La culture du contrat est dénoncée par les auteurs en citant Fitz-Gerald et Neal (2002), qui notaient une focalisation plus importante sur les intrants et extrants des contrats et ententes plutôt que sur les finalités de l'aide au développement. Pour corriger cette situation, les auteurs proposent que des directives ou orientations fortes soient établies dans la gestion des projets d'aide au développement. Notre compréhension est que l'imputabilité par rapport aux objectifs de développement doit aussi être étendue aux parties prenantes. Ultimement, cet article révèle que la culture et les valeurs de travail constituent deux éléments essentiels dans l'équation du succès des projets d'aide au développement.

Pour notre recherche, le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI constitue l'outil d'évaluation.

Le tableau suivant reprend les éléments du cadre.

Tableau 4: Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI

Résultats (critères)	Facteurs de réussite
Résultats escomptés	La qualité du partenariat
Rapport coût/efficacité	La justesse dans la conception des projets/programmes
La pertinence des résultats	L'utilisation optimale des ressources
Le caractère durable des résultats	Des interventions éclairées et rapides

L'analyse des documents et la revue de la littérature, les conclusions des recherches, Diallo et Thuilliier, 2004; Khang et Moe (2008); Ika, Diallo et Thuillier (2010), nous ont conduit à bâtir la problématique spécifique de recherche. Cette problématique consiste à vérifier le lien entre les critères et facteurs de réussite de l'ACDI et le succès perçu de ces projets/programmes par les gestionnaires de projet, les agents de projet et consultants à l'administration centrale et à mesurer le degré d'utilisation des FCS dans le processus de gestion de projet de l'ACDI. Cette étude s'inscrit dans le programme de recherche du professeur Lavagnon Ika.

1.3 Cadre Conceptuel

1.3.1 Les Propositions de la recherche

Notre problématique de recherche consiste à vérifier le lien entre critères et facteurs de succès et à mesurer le degré d'utilisation des facteurs clés de succès dans le processus de gestion de projet de l'ACDI. Nous avons choisi de valider nos propositions d'étude en utilisant le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI. Le fait que les agents de projets d'aide au développement de l'ACDI sont familiers avec ce cadre nous conforte dans notre choix. Nous faisons le pari qu'il est plus indiqué d'interroger la population d'étude sur des critères et facteurs qui leurs sont familiers plutôt que des critères que la littérature nous propose. Nos propositions nous permettront de répondre à notre question spécifique de recherche. Puisque nous voulons vérifier son degré d'utilisation, nous allons élaborer un questionnaire sur la base des éléments inclus dans ce cadre.

Selon l'ACDI, le cadre expose les critères appliqués à l'échelle de l'Agence pour mesurer le développement et définir ce qui constitue un résultat. L'ACDI et ses partenaires disposent donc d'une liste de facteurs qui les aident à aligner leurs efforts sur la poursuite de résultats, la planification et la conception des projets et programmes, leur exécution, la préparation des rapports et la mesure du rendement.

Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite joue un rôle de premier plan dans l'élaboration des interventions d'aide au développement et des activités internes ou indépendantes de mesure du rendement de l'Agence. Il apparaît donc dans ce qui précède que le Cadre de résultats et des facteurs clés de l'ACDI est primordial dans le processus de gestion des projets d'aide au développement. D'où notre première proposition énumérée comme suit :

***Proposition 1** : Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI joue un rôle important dans l'élaboration des projets/programmes d'aide au développement par l'ACDI.*

Dans notre seconde proposition, nous souhaitons valider s'il y a ou non une utilisation systématique de l'instrument qu'est le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI, dans la réalisation des projets/programmes. D'où l'énoncé suivant :

***Proposition 2** : Dans le but d'atteindre des résultats escomptés, le Cadre[47] est **systématiquement** utilisé par les gestionnaires de projets, les chargés de projets/programmes et les autres intervenants lors du cycle de vie des projets de l'ACDI.*

Les quatre propositions que nous allons énumérer maintenant permettront de vérifier le lien éventuel entre le succès des projets/programmes et chacun des facteurs clés de succès du cadre des résultats et facteurs clés de l'ACDI (Voir Tableau 6).

***Proposition 3** : Le succès de projets/programmes d'aide au développement repose sur la responsabilisation des parties prenantes : les bénéficiaires et les donateurs.*

***Proposition 4** : La prise en compte des risques, l'élaboration des stratégies de suivi continu, l'adéquation des projets/programmes au contexte local, sont autant d'éléments entraînant les succès des projets d'aide au développement.*

***Proposition 5** : Une utilisation efficace des ressources humaines, financières et matérielles permettrait le succès des projets d'aide au développement.*

[47] Pour la suite de l'étude, le mot cadre représente ici «Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite» ACDI (2000).

Proposition 6 : *Le succès des projets/programmes d'aide au développement passe par des interventions rapides et éclairées. Ces interventions se traduisent par l'anticipation des changements et des réactions bien adaptées.*

Khang et Moe (2008), soulignent le fait que le lien dynamique entre les critères et facteurs clés de succès, influence de façon conséquente la réussite ou non des projets. Une des conclusions de Ika, Diallo et Thuillier (2010) révèle l'existence d'une corrélation positive et significative entre l'effort de gestion de projet, en particulier l'utilisation des outils de gestion de projet et le succès de la gestion de projet.

Notre septième proposition veut donc vérifier le lien éventuel entre le succès des projets/programmes et le degré d'utilisation des FCS. D'où l'énoncé suivant :

Proposition 7 *: Plus le degré d'utilisation des critères et facteurs du cadre de l'ACDI est fort, plus grandes sont les chances de succès des projets/programmes de l'ACDI*

Nos sept propositions faciliteront l'opérationnalisation des concepts théoriques énoncés précédemment.

1.3.2 Les Construits

Pour les besoins de notre recherche, nous retiendrons trois concepts à partir des propositions précédentes: le premier est *le succès des projets/programmes à l'ACDI*, le second est le *FCS* et le troisième *le degré d'utilisation des FCS par les gestionnaires, les chargé(e)s de projets/programmes et autres membres de l'équipe de projet/programme dans le processus de gestion de projet*. Dans les sections suivantes nous proposons le passage des concepts aux dimensions ou variables, puis à des indicateurs que nous allons mesurer dans le cadre de cette

étude. Rappelons que nous sommes dans le contexte de la gestion des projets d'aide au développement international et que nos unités d'analyse sont les projets/programmes de développement financés en tout ou partie par l'ACDI.

A. Les construits et les sous-dimensions de la variable dépendante[48]

Compte tenu de la familiarité des répondants avec le *Cadre des résultats et facteurs clés de réussite de l'ACDI,* et par le fait même que plusieurs de ces critères y sont présents, nous nous limiterons pour les besoins de cette étude aux quatre variables qui ressortent du Cadre. Ce choix nous permet de respecter scrupuleusement les indicateurs propres à l'ACDI et dont les répondants ont une bonne connaissance. Nous mesurerons ainsi le concept de succès des projets/programmes par: **l'atteinte des résultats**, le **rapport coût/efficacité**, la **pertinence des résultats** et la **durabilité des résultats.**

Nous considérons ces quatre dimensions comme étant les indicateurs de notre variable dépendante (le succès des projets/programmes de l'ACDI). Pour faciliter l'administration du questionnaire, nous avons fait le choix de conserver l'essentiel des termes tels qu'ils apparaissent dans le *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI.* Les quatre indicateurs de la variable dépendante sont constitués de sous-dimensions représentées par les questions Q8 à Q19 du questionnaire. Q1 à Q7 représentant les données sociodémographiques. Nous avons gardé les sous-dimensions à ce niveau de détail, ce qui nous permettra de couvrir une grande diversité de projets/programmes de l'ACDI.

[48] Les dimensions du tableau sont tirées du cadre des résultats et des facteurs clés de réussite (ACDI, 2000).

Tableau 5 : Mesures du succès des projets/programmes de l'ACDI

VARIABLE DÉPENDANTE	
Succès 1	**Atteinte des résultats :** Il s'agit des résultats et retombées réels dans le pays bénéficiaire. Les résultats non prévus sont aussi pris en compte dans cette catégorie.
Succès 2	**Rapport coût/efficacité (COUTEFFIC) :** Il s'agit de comparaison des coûts à des étapes clés. La vérification entre les dépenses réelles et les dépenses prévues et l'explication des écarts.
Succès 3	**La pertinence des résultats (PERTRES) :** Il s'agit de vérifier la correspondance avec les besoins et priorités des bénéficiaires, et de s'assurer de la conformité avec les politiques de l'ACDI en matière de réduction de la pauvreté.
Succès 4	**Le caractère durable des résultats (DURARES) :** il s'agit de s'assurer que les retombées/résultats demeureront une fois que l'initiative aura pris fin.

B. Les construits (D) et les sous-dimensions (sd) des variables indépendantes[49]

Les variables indépendantes de notre étude représentent les facteurs clés de réussite des projets, et le degré auquel ils sont utilisés dans le processus de gestion de projet. Les quatre construits qui représentent les variables indépendantes se trouvent dans le *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI.* L'analyse des mesures que nous ferons des sous-dimensions ou indicateurs nous permettra d'établir s'il y a une corrélation forte entre les FCS, le degré d'utilisation de ces facteurs et le succès des projets.

[49] Les dimensions du tableau sont tirées du cadre des résultats et des facteurs clés de réussite ACDI (2000).

Nous pourrions ainsi infirmer ou confirmer les hypothèses posées précédemment. Nous avons aussi gardé les indicateurs à un niveau de détail pour couvrir la grande diversité des projets/programmes de l'ACDI.

Tableau 6 : Mesures des facteurs clés de succès des projets/programmes de l'ACDI

VARIABLES INDÉPENDANTES	
FCS 1	**La qualité du partenariat (QUALPART) :** La responsabilité à l'égard de l'atteinte des résultats est assumée conjointement par les bénéficiaires et par les donateurs.
FCS 2	**La justesse dans la conception des projets/programmes(JUSTCPT) :** La prise en compte des risques, l'élaboration des stratégies de suivi continu, adéquation des projets/programmes au contexte local
FCS 3	**L'utilisation optimale des ressources (RESS) :** Une utilisation efficace des ressources humaines, financières et matérielles
FCS 4	**Des interventions éclairées et rapides(INTERV):** des interventions rapides et éclairées. Ces interventions se traduisent par l'anticipation des changements et des réactions bien adaptées

La figure suivante présente le modèle de la recherche.

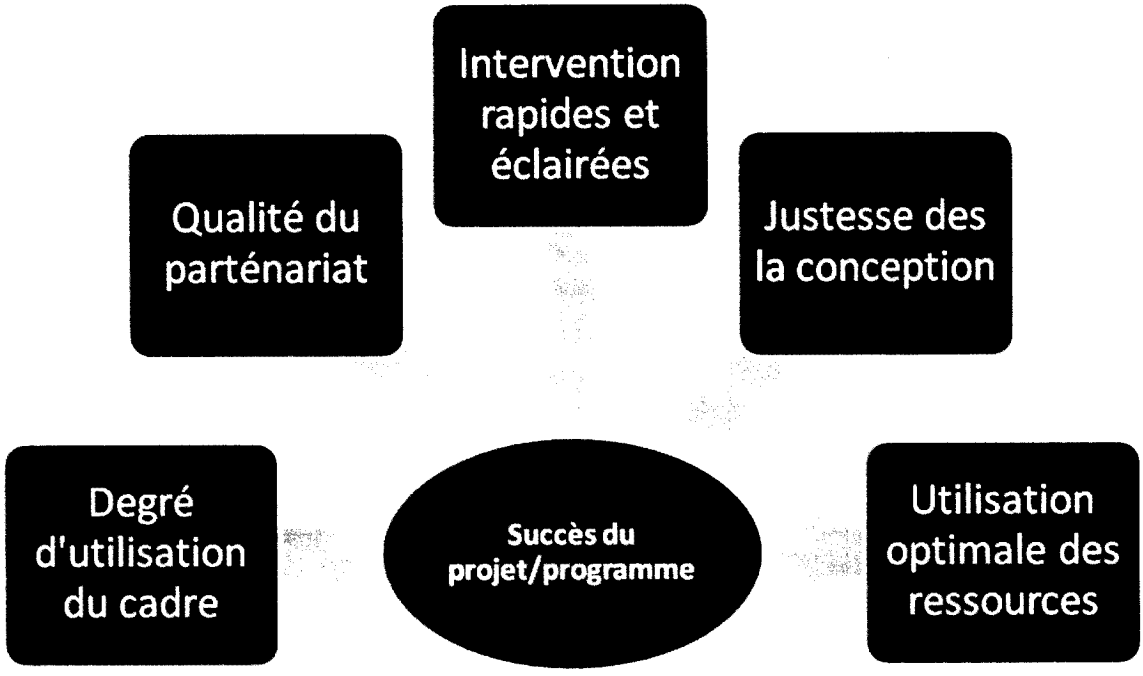


Figure 2 : Le lien entre les facteurs clés de succès, leur degré d'utilisation et le succès du projet

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'ACDI, tout comme les autres agences d'aide au développement, évolue dans des contextes et environnements très complexes et diversifiés. Pour minimiser les effets non désirés sur l'exécution de leurs projets, les agences doivent se doter d'outils de gestion et d'évaluation, mais aussi mettre en place des mécanismes pour coordonner les efforts de tous les participants vers l'atteinte d'un même objectif : le succès des projets. Pour cette étude, nous avons choisi de vérifier le lien entre les FCS, leur degré d'utilisation et leur éventuelle relation avec les résultats des projets dans lesquels ils ont été utilisés. Nous expliquerons dans cette section comment nous avons délimité le terrain de la recherche, et déterminé les caractéristiques des éléments sur lesquels nous recueillerons les données.

Nous envisagions d'utiliser une enquête par questionnaire et des entrevues semi-dirigées comme outils de collecte d'informations. Face à des contraintes de temps, nous avons décidé de n'utiliser que le questionnaire via le courrier électronique. Cette option nous apparaissait la plus adéquate en termes de coût et de temps même si nous nous attendions à des biais potentiels liés à ce type de collecte. Les répondants étaient invités à répondre au questionnaire en utilisant le lien vers le site web[50] qui héberge ledit questionnaire. Le questionnaire ne peut être complété que d'une traite car le site « surveymonkey » n'offre pas la possibilité de débuter le questionnaire et de le compléter à un autre moment. Il y a aussi le concept de désirabilité sociale qui consiste à vouloir se présenter sous un aspect favorable aux interlocuteurs. Il se peut donc que certains répondants se sentent obligés de fournir des réponses complaisantes dans le cas où le répondant préfère minimiser l'échec. Les entrevues en face à face nous permettront d'approfondir et d'apporter des nuances par rapport aux réponses du questionnaire.

[50] www.surveymonkey.com

2.1 La population d'étude

La population que nous allons étudier est composée de 144 participants aux projets de l'ACDI (gestionnaires de projets/programmes, chargés de projets/programmes, conseillers principaux, consultants). Les caractéristiques socio démographiques retenues sont les suivantes :

- les répondants exercent ou ont exercé les fonctions de gestionnaire de projets/programmes, de chargé(e) de projets/programmes, de conseillers principaux ou de consultants pour l'ACDI,
- les répondants doivent avoir une expérience de gestion de projet/programme à l'international.

Pour recruter les participants, nous avons hérité d'une liste de 129 gestionnaires de projets/programmes de l'ACDI ayant servi dans d'autres recherches du professeur Lavagnon Ika. Nous avons également rejoint 15 participants via le site internet des employés des ministères et agences canadiennes et aussi par le bouche à oreille surtout pour les besoins d'entrevue. Nous avons collecté les adresses électroniques. Nous avons aussi sollicité 5 de nos connaissances personnelles présentement à l'emploi de l'ACDI, ici au Canada et ceux en affectation à l'étranger. Nous espérons créer ainsi un effet boule de neige en utilisant des ressources à l'intérieur même de l'Agence pour toucher le plus de participants. Un certificat d'éthique nous a été attribué pour les besoins de notre recherche.

Une revue de la littérature sur ce type de collecte d'information nous indiquait que le taux de réponse était souvent faible. Cette assertion s'est malheureusement confirmée dans notre cas malgré les précautions prises. Sachant la contrainte de temps, nous avons fait un pré-test, en soumettant le questionnaire à un groupe de 10 sur les 144 répondants. De nos interactions avec ce groupe, nous avons pu clarifier ou affiner le préambule, la formulation et l'ordre de certaines questions. Après quoi nous avons envoyé le questionnaire à la population des 144 participants.

2.2 Les outils de collecte de données

2.2.1 Le questionnaire

Nous avons bâti le questionnaire à partir du *Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI.* Pour des questions de délai et de coût, nous avons utilisé le courrier électronique pour joindre les participants. La première partie du document d'enquête envoyé aux participants comprenait les objectifs de l'étude, son contexte ainsi qu'un formulaire de consentement. La collaboration des participants doit être volontaire. Une deuxième partie regroupait des questions sur le profil des participants, soit l'âge, le sexe, l'occupation, le nombre d'années d'expérience en aide au développement et le type de projet. Enfin la troisième partie était le questionnaire en tant que tel.

En se basant sur l'approche de Diallo & Thuillier (2004), nous avons choisi l'échelle de Likert car elle permet de mieux apprécier les perceptions. Les questions 1 à 19 portent sur le succès des projets perçu par les participants via les critères de l'ACDI et les questions 20 à 48 portent sur les facteurs clés de succès des projets. Les questions 49 à 54 mesurent l'utilisation des outils et concepts de la gestion axée sur les résultats. Les questions 55 à 58 portent sur la fréquence d'utilisation des FCS par les répondants. Nous avons demandé aux répondants de dire si oui ou non ils utilisent les outils et concepts définis comme constituant des facteurs de réussite dans le cadre de l'ACDI.

Les participants répondront pour la plupart des questions selon l'échelle de Likert allant de 1 à 7 (1= Totalement en désaccord; 2= En désaccord; 3= Moyennement en désaccord; 4= Ni en accord, ni en désaccord; 5= Moyennement en accord; 6= En accord; 7= Totalement en accord).

Les biais que nous anticipons sont que le participant ne complète pas la totalité du questionnaire parce que son projet est un échec ou parce qu'il ne connaît tout simplement pas le cadre sur lequel le questionnaire a été basé. Il est possible aussi que nous ayons des réponses dites «socialement désirables» dans le cas

ou le répondant préfère minimiser l'échec. Les entrevues en face à face nous permettront d'approfondir et d'apporter des nuances par rapport aux réponses du questionnaire. Les données recueillies par le questionnaire ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 17. Nous calculerons les statistiques descriptives pour les variables d'étude.

Sur les 144 personnes sollicitées, 20 répondants ont fourni des réponses exploitables. Avant de poursuivre l'analyse statistique des résultats, nous avons vérifié la cohérence et la robustesse des données via leur qualité métrique. Les conditions de ce travail ne nous permettant pas de réaliser le test/retest, nous allons nous contenter d'en mesurer la fiabilité. Toutefois nous reconnaissons que le faible nombre de répondants pourrait affecter l'interprétation et l'extrapolation des résultats. Nous avons ainsi calculé l'alpha de Cronbach pour l'ensemble de l'échantillon et pour chacun des construits, question d'en vérifier la fiabilité ou la consistance interne. En conformité avec Nunnally (1978), nous accepterons le degré 0,7 comme acceptable pour notre recherche. Les tableaux suivants nous donnent les résultats des calculs de fiabilité sur les construits que nous retiendrons:

Tableau 7: Les calculs de fiabilité des variables dépendantes

Les Variables Dépendantes	Alpha de Cronbach
Succès 1(Résultats escomptés)	**0,384**
Succès 2 (Coût/efficacité)	0,844
Succès 3 (Pertinence des résultats)	**0,600**
Succès 4 (Caractère durable de résultat)	0,773

En raison de la fragilité de la variable Succès 1, nous avons choisi de l'abandonner pour la suite des analyses. Nous avons aussi choisi de conserver la variable Succès 3 malgré la faiblesse relative de son alpha. La variable Succès sera constituée d'une agrégation des dimensions Succès 2, Succès 3, Succès 4. Le calcul de l'alpha de Cronbach de cette variable Succès nous donne

la valeur de **0,824**. Ce chiffre démontre une forte consistance ou cohérence interne dans la variable Succès.

Tableau 8: Les calculs de fiabilité des variables indépendantes

Les Variables Indépendantes	Alpha de Cronbach
FCS 1(Qualité du partenariat)	0,842
FCS 2 (Justesse de la conception)	0,821
FCS3 (Utilisation optimale des ressources)	0,836
FCS 4 (Interventions éclairées et rapides)	0,939

La variable Facteurs sera constituée d'une agrégation des dimensions FCS1, FCS2, FCS3, FCS4. Le calcul de l'alpha de Cronbach de cette variable Facteurs nous donne la valeur de **0,921**. Ce chiffre démontre une forte consistance ou cohérence interne dans la variable Facteurs.

Les résultats de ces calculs sont satisfaisants pour l'ensemble des construits à l'exception du construit atteinte des résultats. Ce faible score selon le seuil de Nunnally (1978) s'expliquerait selon nous par la réelle difficulté des intervenants d'évaluer les retombées réelles ainsi que des résultats non attendus. Cette réalité est la même que celle que rapportent Diallo et Thuillier (2004), lorsqu'il est fait état d'un déficit d'appréciation des impacts des projets d'aide de la part des coordonnateurs africains de projet. Soulignons cependant que l'atteinte des résultats ne concerne pas que les impacts. Tout porte à croire que les phases post-mortem ne semblent pas systématiques encore moins la prise en compte des leçons apprises suite aux évaluations. Comme piste de solution, un meilleur suivi à long terme permettrait selon certains répondants d'apprécier avec plus d'exactitude les résultats escomptés. Nous y reviendrons dans les discussions suite à notre analyse.

A ce stade-ci, nous présentons dans le tableau suivant, la liste des indicateurs que nous avons retenus :

Tableau 9: Les variables retenues pour la recherche[51]

Les Variables Indépendantes	Les Variables Dépendantes
FCS 1(Qualité du partenariat)	**Succès 2** (Coût/efficacité)
FCS 2 (Justesse de la conception)	**Succès 3** (Pertinence des résultats)
FCS3 (Utilisation optimale des ressources)	**Succès 4** (Caractère durable des résultats)
FCS 4 (Interventions éclairées et rapides)	

2.2.2 Les entrevues

Nous avons prévu faire une douzaine d'entrevues en complément du questionnaire. Nous avons finalement réalisé neuf entrevues auprès de directeurs, gestionnaires de projet et agents de projets. Les questions de l'entrevue restent les mêmes que celles du questionnaire parce que, nous voulons qu'elle soit confirmatoire. La durée des entrevues est de 45 à 60 minutes par répondants. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites le plus fidèlement possible avant d'être analysées. Les bandes sonores ont été détruites après la transcription. Nous garantissons aux répondants la même confidentialité que pour le questionnaire. L'avantage cependant de l'entrevue, c'est la capacité qu'elle nous donne d'approfondir certaines questions ou d'acquérir des éléments inattendus mais très intéressants pour la recherche.

[51] La variable Succès 1 a été abandonnée à cause de son faible alpha de Cronbach

2.3 Les méthodes d'analyse de données

2.3.1 Statistique descriptive

Tel que mentionné précédemment, nous avons dans un premier temps, opté pour une approche quantitative dans le cadre de notre recherche. Nous voulions donc faire ressortir les corrélations à travers nos propositions. Un questionnaire a donc été administré et les données recueillies ont été analysées en utilisant la statistique descriptive et les analyses de corrélation. Il s'agira pour nous de décrire et de visualiser les caractéristiques particulières des construits sur lesquelles nous avons des données chiffrées. Selon nos hypothèses nous allons réaliser une analyse Ex-Post-Facto (Analyse après les faits) et essayer de d'établir l'intensité des corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

2.3.2 Analyse des entrevues

Les entrevues réalisées ont été transcrites et analysées pour compléter l'analyse des données quantitatives. Une attention particulière a été apportée lors de l'administration des entrevues, pour éviter des réponses complaisantes et /ou contradictoires. Nous utiliserons si nécessaire des mots clés qui représentent le mieux les opinions des interviewés et reprendrons au besoin les citations des interviewés pour illustrer certains faits.

3. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE EMPIRIQUE

Sur le total des 144 personnes invitées à répondre au questionnaire, nous avons eu 31 répondants. À l'intérieur de ce groupe de répondants nous avons conservé 20 réponses que nous avons jugées exploitables, soit 13,49%. De ces 20 répondants, nous avons 14 gestionnaires des projets/programmes dont 85% ont au moins 5 ans et plus d'expérience en gestion de projet d'aide international. Nous insistons sur ce constat car les projets/programmes de l'ACDI sont très souvent des initiatives quinquennales. L'ancienneté nous permet d'espérer que le répondant a de l'expérience de projet/programme de son début jusqu'à sa réalisation. Les 5 autres répondants sont des chefs d'équipe de projet et le dernier répondant est retraité. La moyenne d'âge des répondants oscille autour de la quarantaine, avec 40% des hommes contre 60% de femmes. Près de 70% des répondants sont titulaires d'une maîtrise. Un seul répondant possède un doctorat. Le reste des répondants est titulaire d'un baccalauréat.

La taille de notre échantillon ne nous permet pas prétendre au théorème central limite pour postuler sa normalité. Fort de ce constat, nous avons choisi de procéder avec des statistiques descriptives et des tests non paramétriques comme méthodes d'inférence. Le choix de la corrélation de Spearman comme mesure non paramétrique vient du fait qu'il assume une fonction monotone arbitraire dans le but d'expliquer la relation entre deux variables. Aucune hypothèse ne sera faite sur la distribution de fréquence des variables, ni sur la linéarité de la relation entre les variables.

Avec le logiciel SPSS nous avons agrégé les réponses, construit par construit. Nous avons utilisé le résultat de cette opération comme donnée d'entrée pour vérifier le type de relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes ou explicatives. Par la suite nous avons fait une analyse de corrélation de Spearman pour mesurer la force d'une éventuelle relation.

3.1 Les statistiques descriptives

La lecture des statistiques descriptives nous indique que les moyennes des construits oscillent entre 5 et 6. Ce qui correspond à partiellement en désaccord à partiellement en accord, sur l'échelle de Likert que nous avons retenu. Les répondants semblent en accord avec la plupart des postulats du cadre des résultats et des facteurs clés de l'ACDI mais semblent susciter quelques réserves. Nous essayerons d'apporter la lumière sur ces réserves lors de l'analyse des entrevues.

Les Écart-types nous indiquent une plus grande dispersion des réponses notamment pour le FCS4, Interventions rapides et éclairées. Ceci s'expliquerait par le fait que les répondants ont des avis très partagés sur les sous dimensions de ces construits-là.

Les moyennes des micro-dimensions de la variable SUCCÈS nous indiquent que les répondants considèrent qu'en général, leurs projets/programmes, ont eu les résultats escomptés, ont eu une gestion des coûts efficace et ont eu des résultats pertinents et durables.

Les répondants reconnaissent aussi l'importance des facteurs (FCS) dans succès des projets/programmes. Les moyennes des micro-dimensions de ces variables oscillent entre 5 et 5.5 sur une échelle de 7, ce qui signifie en accord.

Tableau 10 : Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Succès1	20	3,00	6,67	5,35	,87
Succès2	18	4,20	6,60	5,60	,57
Succès3	18	4,20	6,60	5,60	,57
Succès4	18	3,57	6,00	5,14	,71
FCS1	15	4,33	6,83	5,56	,66
FCS2	16	3,00	6,63	5,21	,95
FCS3	15	3,67	6,50	5,2	,80
FCS4	16	2,00	6,50	5,09	1,15
SUCCÈS	17	3,74	6,22	5,40	,57
FCS	13	3,46	6,23	5,18	,81

3.1.1 La relation entre le rapport coût-efficacité (Succès2) et Les facteurs clés de succès (FCS1, FCS2, FCS3, FCS4)

Tableau 11: Tableau de corrélation

	Succès2	N
FCS1	,56*	15
FCS2	,66**	16
FCS3	,54*	15
FCS4	,69**	16
Facteurs	,76**	13

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Le résultat du calcul de la corrélation nous indique une corrélation positive et significative entre le facteur FCS1 (Qualité du partenariat) et le critère Succès2 (Coût-efficacité). Les répondants semblent indiquer que l'implication directe des partenaires lors des différentes phases du projet contribue à la gestion efficace des coûts. Une définition claire et l'acceptation des rôles et responsabilités des parties partenaires facilite aussi le rapport coût-efficacité.

Un projet bien adapté au contexte local, les ressources et services bien adaptées aux risques, une stratégie de gestion des risques pendant toute la durée du projet/programme, contribuent positivement et fortement à une gestion efficace des coûts. L'élaboration de stratégies permettant le suivi continu pendant l'exécution du projet/programme permet aussi une gestion efficace des coûts.

La corrélation entre le facteur FCS3 (Les ressources) et le Succès2 (Rapport coût efficacité) semble indiquer qu'une corrélation positive existe entre l'utilisation efficace des ressources et la gestion efficace des coûts, cette corrélation est significative.

La corrélation entre Succès2 et le FCS4 (Interventions rapides et éclairées) démontre que la gestion efficace des coûts est positivement, significativement et modérément influencée par des interventions rapides et éclairées. L'efficacité des réseaux et méthodes d'évaluation des changements susceptibles d'influer sur le projet/programme, l'efficacité des systèmes de suivi de rapports à des fins de gestion des risques, ainsi que des stratégies et pratiques adaptées favorisent une meilleure gestion et un meilleur contrôle des coûts.

Enfin, la variable agrégée (Facteurs) présente une corrélation positive et significative avec le Succès 2 (Rapport coût-efficacité). Ce résultat nous enseigne que les quatre facteurs clés identifiés par l'ACDI contribuent fortement à un meilleur rapport coût-efficacité de ses projets/programmes.

3.1.2 La relation entre la pertinence des résultats (Succès3) et Les facteurs clés de succès (FCS1, FCS2, FCS3, FCS4)

Tableau 12 : Tableau de corrélation

	Succès3	N
FCS1	,66**	15
FCS2	,79**	16
FCS3	,43	15
FCS4	,54*	16
Facteurs	,80**	13

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Le coefficient de corrélation entre ces deux variables (Succès3 et FCS1) nous indique un lien positif et significatif entre la qualité de partenariat au regard de l'atteinte des résultats et de l'utilité des résultats. La conformité d'un projet/programme avec les besoins des bénéficiaires ainsi qu'avec les politiques de l'ACDI, est favorisée par l'implication des partenaires locaux lors de la conception et la réalisation du projet/programme. Il apparaît encore une fois que la compréhension des rôles et responsabilités des acteurs dissipe les doutes et les confusions pour augmenter les chances de succès. Selon les répondants, la création de nouveaux partenariats renforce la pertinence des résultats.

Le niveau élevé de la corrélation entre FCS2 et Succès3 nous indique qu'un grand nombre de répondants croit qu'un projet/programme bien adapté au contexte local, bien évalué au niveau des risques et stratégies de suivi, accentue l'utilité des résultats. Les expériences des répondants nous indiquent aussi que de nouvelles méthodes de conception et façons de procéder favorisent l'atteinte de résultats utiles aux bénéficiaires.

Le coefficient de corrélation entre FCS3 et Succès 3, nous indique une relation positive entre l'efficacité de l'utilisation des ressources (humaines, matérielles et financières) et la pertinence des résultats. Cette relation n'est cependant pas significative aux yeux des répondants.

La relation entre le FCS4 et la pertinence des résultats (Succès3) apparaît ici comme étant positive et surtout significative. Ainsi donc, lorsqu'on évalue avec succès les tendances et changements affectant potentiellement les projets/programmes, lorsqu'on a une bonne gestion des risques et des stratégies adaptées à ces risques, lorsqu'on a des ressources et services adéquats, les chances de succès sont grandes et les résultats sont pertinents.

Enfin, La variable agrégée (Facteurs) présente une corrélation positive et très significative avec le Succès 3 (Pertinence des résultats). Ce résultat nous enseigne que les quatre facteurs clés identifiés par l'ACDI pris ensemble améliorent la pertinence des résultats des projets/programmes.

3.1.3 La relation entre la durabilité des résultats (Succès4) et Les facteurs clés de succès (FCS1, FCS2, FCS3, FCS4)

Tableau 13 : Tableau de corrélation

	Succès4	N
FCS1	,74**	15
FCS2	,79**	16
FCS3	,42	15
FCS4	,70**	16
Facteurs	,75**	13

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Le niveau de la corrélation entre FCS1 et Succès4 nous indique une relation positive et significative entre la qualité du partenariat et la durabilité des résultats. Les répondants ont majoritairement exprimé la relation positive entre l'implication, l'appropriation du projet/programme par les populations locales et la pérennité des résultats. Lorsque les partenaires dans la gestion des projets/programmes ont le pouvoir et les outils pour prendre les décisions et les

appliquer, cela permet d'ériger une capacité institutionnelle suffisante pour maintenir les retombées des projets/programmes.

Le résultat de la corrélation entre FCS2 et Succès4 indique une relation positive forte et significative entre la justesse de la conception et la pérennité des résultats. Les répondants indiquent ainsi l'effort de conception favorise la prise en charge locale, et la volonté de maintenir les acquis du projet/programme.
La valeur de la corrélation entre FCS3 et Succès4 indique une relation positive mais pas significative entre la pérennité des résultats et la gestion efficace de ressources. La bonne gestion financière, les règles saines de passation de marchés, les connaissances et compétences des ressources humaines influencent positivement l'atteinte des résultats. Toutefois, ces facteurs n'influencent pas significativement la pérennité des résultats.

La valeur du coefficient de corrélation entre FCS4 et Succès4 indique que les conditions des interventions rapides et éclairées influencent significativement la pérennité des résultats.
En résumé, les tableaux suivants nous donnent d'une part les corrélations les plus fortes et d'autre part les corrélations les plus faibles.

Tableau 14 : Tableau des corrélations fortes (> 0,60)

	Coefficient de corrélation
FCS1/Succès3	,66**
FCS1/Succès4	,74**
FCS2/Succès2	,65**
FCS2/Succès3	,77**
FCS2/Succès4	,79**
FCS4/Succès2	,69**
FCS4/Succès4	,70**

Tableau 15 : Tableau des corrélations faibles (< 0,60)

	Coefficient de corrélation
FCS1/Succès2	,55*
FCS3/Succès2	,54*
FCS3/Succès3	,43
FCS3/Succès4	,42
FCS4/Succès3	,54*

La lecture de ces tableaux nous enseigne que trois facteurs clés de succès ont des fortes corrélations avec les dimensions de succès et par le fait même avec le succès des projets/programmes tel que défini par l'ACDI. Le partenariat, la justesse de la conception et les interventions rapides et éclairées constituent selon les répondants des facteurs très important du succès des projets/programmes.

3.2 Le degré d'utilisation des facteurs clés de succès (FCS)

L'analyse des réponses sur le degré d'utilisation des facteurs clés de succès révèle qu'en moyenne 76.5 pour cent des répondants disent utiliser les outils et concepts constituant les facteurs de succès. L'enseignement à tirer de ce constat, c'est que les répondants utilisent en tout ou partie les FCS du cadre dans la réalisation des projets/programmes. Les outils qu'ils utilisent systématiquement dans les projets/programmes reprennent les critères et facteurs de succès contenus dans le cadre.

3.3 Corrélation entre La variable dépendante (SUCCÈS) et la variable indépendante (FCS)

Tableau 16 : Tableau de corrélation

	SUCCÈS
FCS	,90**

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Après avoir calculé les corrélations entre les différentes sous-dimensions des variables dépendantes et indépendantes, nous avons agrégé ces sous-dimensions afin d'obtenir une variable représentant le critère de succès (**SUCCÈS**) et une représentant le degré d'utilisation des facteurs de succès (**FCS**). L'alpha de Cronbach nous donne une valeur de **0,904** pour les FCS et **0,824** pour le SUCCÈS, ce qui traduit une grande cohérence interne pour les deux variables agrégées. Le calcul de la corrélation entre ces 2 variables indique une relation positive et significative.

Le tableau suivant nous donne les résultats de la corrélation entre la variable agrégée SUCCÈS et les quatre facteurs clés :

Tableau 17 : Corrélation SUCCÈS vs FCS1, FCS2, FCS3, FCS4

	SUCCÈS
FCS1	,78**
FCS2	,86**
FCS3	,44
FCS4	,52*

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

La lecture du tableau nous confirme que les facteurs Qualité du partenariat, Justesse de la conception et les interventions rapides et éclairées sont ceux qui influenceraient de façon significative le succès de projets.

L'analyse des données du questionnaire nous permet de tirer plusieurs enseignements. Les répondants sont majoritairement en accord avec les choix et les définitions des critères et des facteurs de réussite qui figurent dans cadre de l'ACDI. Cet accord s'exprime par le score moyen des réponses du questionnaire qui oscille entre 5 et 6 c'est-à-dire entre partiellement d'accord et en accord.

Un autre enseignement tiré de l'analyse du questionnaire est que les répondants n'utilisent pas à la lettre le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI, mais plutôt les principes sous-jacents à ce cadre là.

Les répondants expliquent le succès de leurs projets par des critères et facteurs aussi variés que les profils des projets. En d'autres termes certains critères et facteurs de succès varient selon le type de projet. Un projet en gouvernance par exemple pourrait avoir des critères et FCS différents de ceux d'un projet en agriculture. Une constance demeure cependant, la majorité de répondants imputent aux causes du succès, le facteur : qualité du partenariat.

Seuls deux répondants au questionnaire ont indiqué à la question de savoir si leur projet était un succès, que L'ACDI ne pratique pas actuellement l'évaluation a posteriori (5 à 10 ans). Selon ces répondants, une telle évaluation donnerait une meilleure idée de la durabilité (Pérennité) des résultats ainsi que leurs impacts réels. Tout ceci démontre que la plupart des répondants ont à l'esprit la pertinence et la durabilité des résultats de développement mais dans leur pratique d'acteurs de projets et programmes de développement, seul le succès de la gestion des projets/programmes l'emporte sur le succès du livrable. Nous essayerons de valider ce constat lors de l'analyse des entrevues.

Enfin tel que mentionné précédemment, les rôles et responsabilités des répondants et la nature de l'étude, le succès des projets/programmes peut entraîner de la désirabilité sociale dans les réponses.

4. *ANALYSE DES ENTREVUES*

Nous avons réalisé neuf entrevues avec des employés de l'ACDI. La répartition des répondants était la suivante : 1 Directeur, 1 Gestionnaire et 7 Agents principaux de projet. Le questionnaire utilisé pour l'entrevue est le même que celui envoyé par courriel aux répondant. Nous attribuerons les lettres de A à I à chacun des répondants pour en faciliter la distinction. La formule de l'entrevue nous permettait plus de flexibilité dans l'ordre des questions et aussi la possibilité pour le répondant de revenir sur certains sujets afin de les approfondir. Les entrevues présentent aussi l'avantage d'appuyer les réponses par des exemples.

Durant les entrevues, les répondants reconnaissaient presqu'unanimement l'importance des outils et techniques de gestion de projets, mais semblaient préoccupés par les orientations politiques de l'aide canadienne. Les répondants ont aussi démontré beaucoup de passion pour la lutte contre la pauvreté. L'autre fait marquant de ces entrevues est que tous les répondants sans exception croyaient fermement au concept de l'appropriation comme un facteur contribuant au succès. Enfin, il a émergé des entrevues qu'une question directe sur le degré d'utilisation du cadre aurait été bien indiquée.

L'analyse des transcriptions d'entrevues nous donne des points de vue intéressants et même contradictoires par rapport aux résultats des données d'enquête. Nous allons présenter le contenu des entrevues sur les quatre macro-dimensions des résultats (ou regroupement de critères de succès) sur le plan du développement dans un premier temps. Et dans un second temps, nous présenterons le contenu des entrevues sur les facteurs de succès de l'ACDI. Deux constats importants ont émergé lors de la réalisation des entrevues. Le premier constat concernait la relation entre le politique et l'aide au développement. Les répondants semblaient très peu apprécier les orientations et ingérences politiques dans la réalisation de l'aide au développement. Le sentiment que plusieurs répondants partageaient était la non compréhension par la ministre de tutelle des questions ou de la manière de mener les initiatives de

développement. L'autre enseignement, c'est le très faible intérêt des agents de projet envers les approches théoriques de la gestion et de l'efficacité de l'aide.

À la question de savoir si les répondants connaissaient le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI, le répondant A fut celui qui nous a fourni la réponse la plus exhaustive :

> Oui je connais le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI. Je l'ais beaucoup utilisé dans les années 1990 et plus particulièrement en 1997 sur le programme du Honduras... Je l'utilise moins souvent maintenant parce qu'il est intégré dans les termes de référence, des évaluations, des cadres de suivi des projets/programmes de sorte que c'est un automatisme en méthodologie de suivi et évaluation. C'est la raison pour laquelle on s'y est référé moins dans sa forme actuelle.

A. Les résultats sur le plan du développement

Atteintes des résultats (Succès1)

Ce critère vise à mesurer trois éléments: les résultats réels versus les résultats escomptés dans les pays bénéficiaires, les résultats réels versus les résultats escomptés au Canada, et enfin les résultats non prévus.

> Oui les résultats de façon générale ont été atteints par exemple dans le domaine du microcrédit au Sénégal entre 2001 et 2005 par exemple. C'était l'ère des approches programme, d'appui budgétaire, visant à soutenir les initiatives des bénéficiaires plutôt que d'imposer nos propres initiatives. La micro-finance a permis aux populations locales de faire des investissements, démarrer des petits commerces et améliorer leur quotidien. C'est un exemple de succès et de succès durable. Les retombées au Canada sont comptabilisées en termes de la reconnaissance de son expertise en micro-finance. L'autre domaine de succès c'est la formation professionnelle et l'approche par la compétence dans le cas du Cameroun par exemple. Comme retombées, il a eu des appels d'offre internationale. Des sociétés canadiennes comme Socodevi[52], DID[53], Collège Monpetit, bénéficient de ces retombées. L'approche canadienne a bonne presse auprès des pays en voie de développement. Répondant A.
>
> En gestion, on essaie de dresser un plan des comportements humains et on les observe. En développement, le succès ultime serait d'atteindre un point où on n'aurait pas besoin d'aide au développement. Cela rend donc difficile l'obtention d'une finalité aux objectifs de développement. Aucun projet n'a atteint les

[52] Socodevi: Société de coopération pour le développement international.
[53] DID: Développement international Desjardins.

> objectifs de départ en même temps, on ne peut pas dire que ca été un échec total. Il ya eu jusqu'à un certain point, une transformation, un changement. Il y a un très grand espace entre les résultats escomptés et ceux obtenus. Mais d'un point de vue moral du développement, il y a toujours un succès. Répondant D
>
> Souvent les résultats visés sont beaucoup trop ambitieux. Bien souvent il y a un aspect marketing du partenaire qui présente le projet ou même de la part de l'ACDI qui veut vendre le projet à son ministre de tutelle. Les retombées réelles sont souvent à long terme et donc difficiles à évaluer. On mesure difficilement les résultats à court terme et à long terme on n'est pas là pour évaluer. Certains projets donnent des résultats non attendus et non mesurés non plus. Les évaluations de projet qui déterminent du succès ou non des projets restent trop souvent collées à ce qui était prévu. Pourtant beaucoup d'éléments peuvent influencer le déroulement des projets. Répondant B
>
> La nécessité de démontrer l'atteinte des résultats est une réalité de plus en plus présente à l'ACDI mais aussi du côté des pays bénéficiaires pour faciliter la coordination des bailleurs de fonds. De façon générale les pays où j'ai travaillé (Ghana et Sénégal), il y avait les conditions et facteurs favorisant l'atteinte des résultats. Répondant E
>
> Dans les programmes de gouvernance le succès s'assimile souvent au succès de la gestion du projet/programmes. On réalise aussi que certains résultats non escomptés sont aussi importants que ceux escomptés. Répondant F
>
> Les retombées sont majoritairement au Canada dans le cas du projet de la Chine. Cependant la Chine y trouve son compte aussi à certains égards. Répondant F.

Les réponses précédentes vont dans le sens des résultats obtenus par le questionnaire. Les répondants éprouvent de la difficulté à démontrer que les résultats ont été réellement atteints, du moins sur le plan du développement. Les réponses sont plus nuancées compte tenu du fait que c'est un entretien. Les répondants considèrent que leurs projets/programmes sont des succès mais ne semblent pas prêts à affirmer que les objectifs de départ ont tous été atteints. On nuance le succès avec soit, l'absence de mécanisme d'évaluation *post mortem* (à moyen et long terme), ou des objectifs trop ambitieux. Les entretiens confirment la difficulté d'atteindre des objectifs de départ à 100 %. Comme si l'aide au développement était plus un palliatif qu'un moyen d'éliminer purement et simplement la pauvreté. La valeur du coefficient de Cronbach de ce critère « atteinte des résultats » démontre une faible cohérence et une robustesse

inférieure à celles des autres critères de succès. Nous choisissons d'abandonner cette sous-dimension dans la mesure de la variable SUCCÈS.

La gestion efficace des coûts (Succès2)

Ce critère sert à déterminer si le rapport entre les coûts et les résultats est raisonnable.

> Lorsqu'on prend son temps pour bien concevoir les projets/programmes, et s'assurer que les conditions d'appropriation sont réunies, les résultats au niveau de la gestion des coûts sont là. Si l'on prend l'exemple du Sénégal, la mise sur pied de la politique n'a coûté que 50 000$ à L'ACDI. Ceci est un des plus beaux exemples de réussite de l'aide au développement qu'il m'a été donné de voir. Répondant A
>
> Les coûts sont souvent évalués à vue de nez. Dans les cas des appuis budgétaires par exemple, il est difficile d'en évaluer l'efficacité. Répondant C
>
> Les projets ne répondent pas à la notion de coût-efficacité. Les résultats non attendus ne facilitent pas évidemment la notion de coût-efficacité. Répondant B
>
> À mon avis, le rapport coût efficacité est présent particulièrement en approche programme. L'approche programme met plus d'effort en renforcement des capacités en utilisant les ressources internes des gouvernements locaux. Pour le contrôle des coûts, des évaluations financières sont planifiées et effectuées. Il y a aussi des fois à la demande des évaluations financière de façon ad hoc. Il y a aussi des fois des échanges d'information avec les autres donateurs pour une meilleure évaluation des résultats. Répondant E
>
> Dans les programmes de gouvernance, les dépenses sont suivies de près. Répondant F

Les interviewés semblent confiants dans les mécanismes et outils de suivi et de gestion des coûts. Toutefois les longs délais entre la conception et la réalisation des projets/programmes peuvent affecter la gestion efficace des coûts. Globalement les risques liés à la gestion des coûts sont beaucoup mieux contrôlés de nos jours comparativement au passé. Les mécanismes de planification et de contrôle budgétaires sont plus rigoureux, ce qui permet d'améliorer le rapport coût-efficacité.

L'utilité des résultats (Succès3)

Ce critère sert à déterminer si l'initiative menée par l'ACDI est utile, compte tenu de la situation, des besoins à satisfaire, des partenaires locaux, du pays ou de la région.

> On est dans un pays parce qu'il y a un besoin pour lequel l'ACDI a une compétence et une valeur ajoutée. Nos interventions restent conformes aux politiques internes de l'ACDI en faveur de la réduction de la pauvreté. L'utilité des résultats a donné et donne encore des débats intéressants avec la société civile canadienne et celle des pays bénéficiaires, en raison de divergence de points de vue. Elles estiment que ce n'est pas toujours aux gouvernements de décider où devrait aller l'argent de l'aide au développement. Répondant A
>
> L'utilisation des ressources n'était pas toujours optimale. Les objectifs canadiens sont tellement globaux qu'il est difficile de ne pas être en concordance avec eux. Il s'agit de le démontrer et de le présenter aux décideurs. Répondant B
>
> Des discussions ont lieu pour faciliter la coordination et l'harmonisation. On s'assure qu'il y a une bonne connaissance et un bon partage de l'information afin de mettre les bonnes compétences là où les besoins sont. La société civile et le secteur privé sont impliqués dans cette phase de planification afin de s'assurer d'une intervention efficace et efficiente. L'ère des projets individuels est révolue. Répondant E
>
> On utilise beaucoup les résultats pour informer les nouveaux programmes et les nouvelles initiatives. Les évaluations de programme sont fréquentes et s'assurent que les fonds canadiens ont été utilisés en conformité avec les politiques de l'ACDI. Il y a aussi beaucoup de coordination avec les autres bailleurs de fonds pour satisfaire les besoins identifiés. Répondant H
>
> Les secteurs ciblés pour les programmes de gouvernance sont beaucoup en fonction des intérêts du Canada.

Les répondants reconnaissent volontiers l'utilité des résultats des projets/programmes de l'ACDI. Bien que sur un plan personnel ils auraient envisagé certaines initiatives différemment, ils reconnaissent leur utilité.

Caractère durable des résultats (Succès4)

Ce critère vise à déterminer si les retombées/résultats demeureront une fois que l'initiative aura pris fin.

> Le maintien des résultats passe par le renforcement des processus démocratiques dans les pays bénéficiaire. Il n'y a que le pouvoir pour arrêter le pouvoir. Le pouvoir des groupes d'intérêt (les watch dogs) a été négligé trop longtemps. Il faut travailler de façon coordonnée, structurée avec les partenaires. L'ACDI doit aider ces groupes d'intérêts à établir des relations privilégiées, un partenariat stratégique avec les organisations championnes telles, reporters sans frontières. La responsabilité du maintien des résultats revient au pays bénéficiaire. Répondant A
>
> L'appropriation est un critère de succès, à condition que la nature des interventions s'y prête. L'exemple de l'agriculture est intéressant car pendant la durée du projet les paysans analphabètes ont un incitatif pour participer aux rencontre mais après la fin du projet, il est très difficile de maintenir les résultats. Répondant B
>
> Au Sénégal et au Ghana, nous sommes en approche programme, et on travaille avec les gouvernements et leurs structures, pour s'assurer d'un plan de désengagement selon les principes d'efficacité de la déclaration de Paris. On s'assure du renforcement de la capacité institutionnelle ainsi que de l'appropriation pour permettre aux résultats de demeurer après la fin de l'initiative. Les post mortem restent un défi cependant dans les cas des projets. Pour ce qui est des programmes, la question se pose moins car les gouvernements locaux sont initiateurs et poursuivront leurs plans malgré notre intervention. Ces programmes se s'inscrivent dans la continuité. Un élément aussi qui est très peu soulevé, c est la responsabilité, l'imputabilité de gouvernement local face à son électorat, la population et à la société civile. Ces groupes doivent jouer leur rôle en demandant des comptes. Répondant E
>
> Un changement social, politique, économique ne dépend pas seulement de l'aide qu'on y affecte. Si les barrières culturelles, économiques sont très fortes l'aide ne perdurera pas. Même l'aide a une envergure et ne doit pas effacer la responsabilité et l'imputabilité des pays bénéficiaires. Répondant H
>
> Bien que les résultats de programme de gouvernance soient difficiles à évaluer, on a des exemples de prise en charge des résultats et une volonté de les maintenir. Par exemple les bureaux d'aide juridique en Chine. Répondant F

Le caractère durable des résultats apparaît comme un critère très important pour les répondants, mais ils reconnaissent en même temps que l'ACDI est très peu présente après la réalisation des projets/programmes. Les nouvelles approches programmes, la gestion axée sur les résultats permettent de concevoir et assurer la durabilité des résultats en accentuant l'appropriation des bénéficiaires pour garantir la pérennité des résultats.

B. Les facteurs de réussite

Le partenariat (FCS1)

Ce facteur tend à vérifier que les rôles et responsabilités au regard de l'atteinte des résultats sont clairement assumés par les parties prenantes.

> Une des conditions pour l'implication de l'ACDI était la capacité d'absorption ou d'appropriation. L'appropriation se traduisait par des politiques c'est-à-dire un cadre institutionnel fort pour favoriser l'atteinte des résultats. Pour l'ACDI, le bénéficiaire devait se doter de politique donnant un fil conducteur, un cadre de mesure des résultats et des leçons apprises. Dans l'exemple de la micro finance, L'ACDI a convaincu les autres donateurs de l'importance pour le bénéficiaire, de se doter d'une politique qui serait le fruit de l'analyse de la situation actuelle, des forces, des faiblesses, puis des menaces et opportunités. Autre fait important pour l'ACDI, c'est l'implication de toutes les couches de la société civile dans le pays bénéficiaire. L'établissement de cette politique a permis d'éviter les doublons et faciliter la clarification des rôles et responsabilités. Les signataires de la déclaration de Paris se sont engagés à ne pas débarquer chacun avec ses procédures administratives. En gros, il y a plus de coordination dans l'aide au développement de nos jours. Répondant A

> De plus en plus d'effort d'appropriation accompagne les stratégies de retrait. Répondant C

> Bien qu'il y ait participation des partenaires locaux, bien qu'il y ait définition claire, compréhension et acceptation des rôles et responsabilités, il n'en demeure pas moins que lorsque les partenaires locaux ne sont pas en mesure de respecter leurs engagements, les donateurs n'ont pas le choix d'aller de l'avant avec les impératifs de décaissement des fonds. Cependant l'aide conditionnelle faite de façon effective donne des résultats positifs à condition que d'autres partenaires ne viennent pas offrir la même initiative sans conditions. Répondant B

> Contrairement aux idées reçues, il y a des consultations entre bailleurs de fonds. Au Mali par exemple, on a la Stratégie commune d'appui pays (SCAP) pour se partager la tarte. Tout le monde n'ira pas en sante ou en éducation. Les bailleurs ayant des avantages comparatifs en santé et en éducation auront ces projets/programmes la et les autres seront des bailleurs silencieux qui se dirigeront vers d'autres initiatives. Répondants B
>
> La société civile et le secteur privé sont impliqués dans la conception des programmes du Ghana et du Sénégal. Répondant E
>
> Les programmes réactifs de l'ACDI impliquent une participation directe des partenaires locaux. Les rôles et responsabilité sont aussi clarifiés au travers de consultations et négociations. Répondant F

L'enseignement principal des entrevues sur le facteur « Partenariat », c'est qu'il y a beaucoup de consultation. Tous les répondants ont souligné la grande importance de ce facteur dans les succès des projets/programmes. Le partenariat permet d'éviter les doublons et responsabilise les parties prenantes. La corrélation obtenue de l'analyse du questionnaire entre le partenariat et la variable SUCCÈS positive et significative.

La Justesse de la conception (FCS2)

Il est question ici de s'assurer, que le projet/programme est bien adapté au contexte local, que les risques sont évalués et qu'il existe une stratégie de suivi continu, et qu'enfin les nouvelles avenues et idées originales ont été explorées dans le but d'atteindre les résultats.

> En matière de développement, mon expérience m'a appris que le processus est tout aussi important que les résultats finaux. Le facteur temps a une valeur limitée pour moi. On est en mode important mais pas urgent. Il faut prendre son temps pour s'assurer d'une utilisation efficace des ressources, mais le tout commence par une bonne conception pour garantir l'appropriation. Les leçons apprises a l'ACDI doivent servir pour plusieurs étapes des projets/programmes. Cependant il faut éviter le « paralysis by analysis ». Répondant A
>
> Les rôles et responsabilités sont mieux définis de nos jours, le seul problème c'est la phase de l'opérationnalisation. Des fois quand ça ne va pas assez vite au goût des bailleurs, ces derniers prennent la relève car ils ont des impératifs de comptes à rendre à leurs populations. Cela peut retarder ou rallonger le processus de développement. Répondant A

La gestion axée sur les résultats est très peu maitrisée. Ce n'est pas facile dans certains domaines, tel que la gouvernance. En matière de gouvernance par exemple les résultats sont long terme. Pour les politiques, les résultats doivent être photographiables. Pour moi ce n'est pas cela un résultat. Répondant A

Des outils de suivi et d'évaluation existent, mais cela reste souvent trop conceptuel. Les indicateurs ne sont pas très parlants. Par exemple l'état nutritionnel des enfants s'évaluera mieux à un terme plus long que la durée. Répondant B

Pour le suivi, on a des équipes décentralisées qui sur place sont en mesure de faire un meilleur suivi et des rapports d'avancement. Répondant E

La gestion axée sur les résultats est très bien assimilée par l'ACDI. Cela fait une vingtaine d'années que l'approche par résultats est adoptée par l'ACDI. Répondant H

Traditionnellement, l'ACDI a toujours fait la promotion des approches participatives. Le chargé de projet va collaborer avec des collègues employés de l'ACDI à l'étranger. Les acteurs locaux sont aussi impliqués par le biais de groupe de réflexion. De plus en plus, l'initiative vient des bénéficiaires. On aborde les problématiques d'un point de vue global par exemple, les problèmes de santé au Bengladesh. On met de moins en moins en œuvre des projets. On est une agence de financement. Répondant H

Les répondants reconnaissent que les outils de suivi existent et aident à la gestion des activités. Une analyse des risques est faite pour chaque projet/programme et les recommandations sont faites en fonction. Le cadre logique des projets/programmes aide à bâtir une stratégie de suivi continu.

L'efficacité de l'utilisation des ressources (FCS3)

Ce facteur doit répondre aux questions suivantes :

- Les ressources humaines, financières et matérielles, conviennent-elles aux besoins et sont elles utilisées efficacement?
- L'information financière est-elle complète et fiable?
- La prudence et la probité sont-elles de mise?

Dans le projet du Cameroun en complément du plan de remise sur pied du projet, des étapes ont été planifiées et les ressources de toutes les sortes ont été

identifiées. Les ressources et les outils sont mobilisés pour favoriser la réussite du projet. Répondant A

Si on a les bonnes personnes aux bonnes places, c'est un bon facteur de succès. La difficulté se trouve cependant au niveau de la disponibilité des bonnes personnes aux bonnes places du côté des pays bénéficiaires. Sinon pour les structures de projet traditionnelles, on travaille beaucoup par appel d'offre, et on fait un processus dont on n'est pas certain qu'il donnera des résultats qu'ils donneront. Les raisons de disponibilité s'opposent souvent à la longueur bureaucratique et font qu'on n'a pas toujours la bonne personne aux bons endroits. Je ne dirai pas qu'on n'a pas tjrs la bonne personne à la bonne place mais il s'agit d'autres impératifs tels que sa capacité à gérer, à s'adapter, à déléguer, capacité d'avoir des relations harmonieuses avec les partenaires etc... Répondant B

Quant on parle de renforcement des capacités en approche programme, il s'agit justement de s'assurer qu'on a les bonnes ressources sur place, tels que des coopérant, agences d'accompagnement qui accompagneront les gouvernements locaux dans les tâches de suivi des programmes. La décentralisation facilite le suivi dans les régions éloignées et était une grande préoccupation des gouvernements locaux. Répondant E

L'efficacité interculturelle est un facteur de succès et reste une préoccupation à l'ACDI. Beaucoup d'outils existent sur le sujet et beaucoup de sensibilisation. L'ACDI s'assure de l'adéquation entre compétences et habilités personnelles. Il existe plusieurs outils de formation sur une grande variété de sujets (passation de contrat, efficacité interculturelle, gestion financière, etc) Répondant E

Les répondants reconnaissent l'importance de ce facteur bien que la rareté des ressources (matérielles, humaines, etc.) constitue un défi. Un des problèmes selon eux c'est d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places, car comme disent certains : «quand ils sont bons, ils sont souvent occupés et pas disponibles ».

Des interventions rapides et éclairées (FCS4)

Ce facteur permet de s'assurer que les informations à disposition permettent de prévoir les changements et d'y réagir. Il est aussi question de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour gérer le risque.

Pour beaucoup de gens à l'ACDI, les leçons apprises ne sont qu'un chapitre à mettre dans les évaluations. Dans le cadre d'un projet de l'ACDI qui était en

> déroute au Cameroun, nous avons utilisé les leçons apprises pour construire le plan de mise en œuvre pour la reprise en main dudit projet. Répondant A
>
> Les outils et concepts de gestion permettent de systématiser notre travail, standardiser les approches dans différentes parties de l'agence, mais sont loin d'être suffisants. Le développement n'est pas que technique! Répondant H

Les répondants comprennent bien l'importance de la gestion des risques, cependant certains évoquent la difficulté de cerner ces risques pour certains types de projet. Les facteurs exogènes qui peuvent influencer certains projets/programmes ne sont pas toujours contrôlables par l'ACDI. Prévoir le changement dépend beaucoup de la capacité des gestionnaires ou des agents de projet à interpréter et comprendre leur environnement. La personnalité, les capacités cognitives et la motivation combinées aux outils de gestion constituent le bon mélange pour des interventions rapides et éclairées.

5. *DISCUSSION ET CONCLUSION*

Les sections précédentes nous donnent les résultats des analyses quantitatives et qualitatives de notre recherche. Rappelons que nous avons rajouté un volet qualitatif à notre recherche pour renforcer nos conclusions étant donné la petite taille de notre échantillon quantitatif ($n<30$) ne nous aurait pas permis de généraliser nos résultats. Nous ne pourrons donc pas invoquer le théorème central limite qui stipule que la distribution d'un échantillon contenant un grand nombre d'individus ($n > 30$) se rapproche d'une distribution normale.

Les enseignements que nous tirons de l'analyse de nos résultats viennent corroborer les conclusions des recherches qui nous ont permis de bâtir notre problématique de recherche. Tout d'abord, les analyses quantitatives et qualitatives nous révèlent qu'il est primordial, dans toute recherche sur le succès de projet, de distinguer tout comme de Wit en 1988 et Baccarini en 1999, le succès de la gestion du projet versus le succès du produit (Extrant). Cette distinction s'applique aux projets d'aide au développement. La difficulté des répondants à définir si leurs projets/programmes étaient des succès en est une preuve. La faible robustesse interne de la sous-dimension Atteinte des résultats ne nous laissait qu'une alternative : son abandon. Un des répondants mentionnait d'ailleurs que le succès des projets/programmes de gouvernance de l'ACDI se limitait souvent au succès de la gestion de ces projets/programmes-là et pas au succès des extrants. Le produit ou résultat final étant plus souvent qu'à l'habitude difficile à identifier. La fragilité de la variable Succès 1 (Résultats escomptés) que nous avons choisi d'abandonner pourrait s'expliquer aussi par le fait que les répondants auraient du mal à comprendre la question. Pourrait-on envisager qu'il en aurait été autrement si la variable «Résultats escomptés» était présentée autrement qu'elle ne l'est dans le cadre présentement? En d'autres termes la fiabilité de cette variable aurait-elle été plus forte s'il s'agissait des

résultats à court terme (Extrants), à moyen terme (Effets) ou à long terme (Impacts)?

Lorsqu'on calcule par exemple les corrélations entre la variable agrégée SUCCÈS et les micro-dimensions qui la composent, on obtient le tableau suivant :

Tableau 18 : Corrélation entre la variable SUCCÈS et ses sous-dimensions

	SUCCÈS
Rapport coût-efficacité	,74**
Utilité des résultats	,77**
Durabilité des résultats	,64**

Les sous-dimensions, coût-bénéfice, utilité des résultats et durabilité des résultats ont une influence positive et significative sur le succès. Ces résultats nous confirment que ces trois derniers critères représentent mieux le succès aux yeux des répondants. Cela fait tout à fait du sens car tant au niveau du questionnaire que des entrevues, les répondants avaient de la difficulté à décrire clairement les résultats réels versus les résultats escomptés. La micro-dimension atteinte des résultats que nous avons abandonnée présente une dispersion plus grande (0,70) des valeurs autour de la moyenne, en comparaison des écarts type des autres micro-dimensions. Il en est de même pour les résultats non prévus, comme si seul comptait le résultat escompté. D'ailleurs une des critiques qui est ressortie lors des entrevues, est le fait que les évaluations des projets/programmes à l'ACDI se limitent trop aux critères de succès qui ressortent de la conception du projet/programme. Il n'y a pas une prise en compte suffisante des facteurs exogènes pouvant influencer les projets/programmes. La gestion du risque traite le risque planifié. Sachant que les projets/programmes prennent selon certains répondants, environ 2 ans et demi avant l'approbation, on imagine aisément que les risques anticipés à la conception peuvent être différents de ceux durant l'exécution du projet/programme. Les valeurs de corrélations entre la variable Succès et ses

sous-dimensions établissent une hiérarchie des sous dimensions. Il apparaît donc que l'utilité des résultats représente la sous-dimension la plus importante dans la variable Succès. Le rapport coût/efficacité est en seconde position suivi de la durabilité des résultats.

Un autre enseignement que nous tirons de l'analyse des résultats, c'est la confusion entre les facteurs et les critères de succès chez certains répondants. Ika (2007) relevait déjà cette confusion et invitait par la même occasion les agences d'aide à en faire plus dans la formulation des facteurs et critères de succès. Dans les conclusions d'Ika (2007), l'ACDI apparaît comme une des rares agences d'aide à posséder des critères et de facteurs clés de succès. Depuis une vingtaine d'années, l'ACDI a adopté la gestion axée sur les résultats. L'obligation de démontrer l'atteinte des résultats est omniprésente au sein de l'ACDI et cela passe par la mesure de ces résultats. Les critères sont plutôt bien définis car comme il est mentionné dans Ika (2007), la pratique courante de l'évaluation des projets dans les agences d'aide expliquerait cela.

Les contributions de Diallo et Thuillier (2005), et de Khang et Moe (2008) ont permis de définir et de déterminer empiriquement, les critères et facteurs de succès des projets d'aide au développement. Ika, Diallo et Thuillier (2010a) font la démonstration que l'effort de planification de projet n'affecte pas significativement le succès du projet. Cette recherche mentionne cependant qu'il y a une corrélation significative entre l'utilisation des outils de suivi et évaluation, et la visibilité, laquelle est un indicateur précurseur de l'impact du projet à long terme. Rappelons que les auteurs exposent le point de vue des coordonateurs de projet en Afrique.

En 2010, Ika, Diallo et Thuillier ont mené une recherche sur l'influence des FCS sur les dimensions de succès de projets d'aide, du point de la Banque mondiale. Les conclusions de cette recherche donnent la conception, le suivi et la coordination comme les facteurs critiques de succès des projets d'aide de la

Banque mondiale. Bien que le succès global ne se limite pas à ces trois facteurs, ils apportent au moins une lumière sur une recherche comme la nôtre, L'ACDI étant aussi dans le domaine de l'aide au développement. Les facteurs qui ressortent de notre recherche comme ayant les plus fortes corrélation avec les dimensions de succès ont la même essence que ceux d'Ika, Diallo et Thuillier (2009). Il y a juste la syntaxe qui est différente.

L'objectif de notre recherche était d'étudier le lien entre les facteurs clés de succès et les critères de succès, ainsi que la relation entre le degré d'utilisation des facteurs clés du succès (FCS) dans le processus de gestion de projet de l'ACDI. Nous tenterons de vérifier la relation entre le degré d'utilisation des FCS et le succès des projets/programmes. Pour ce faire nous avions fait sept propositions dont nous allons maintenant procéder à la vérification.

Vérification des propositions

La majorité des répondants ont indiqué être en accord avec les assertions contenues dans le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite. La moyenne des réponses, nous l'avons indiqué précédemment, se trouve entre 5 et 5,5 sur une échelle de 7, 7 signifiant totalement en accord. Alors même si le cadre n'est pas reconnu comme un outil systématiquement utilisé lors de la conception des projets/programmes, les éléments constituant le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite se retrouvent dans la carte routière des processus opérationnels de l'ACDI. Cette carte routière décrit le cadre (politique, règlements et procédure) régissant les programmes canadiens d'aide au développement mis en œuvre par l'ACDI. On y trouve entre autres les processus opérationnels liés aux trois modèles d'exécution de l'ACDI à savoir le financement de base, les programmes réactifs et les programmes directifs. Alors, étant donné que les éléments constituant le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite se retrouvent dans carte routière, et que cette carte routière est un outil central et incontournable utilisé lors de l'élaboration des initiatives de l'ACDI[54], on peut donc accepter la première proposition de notre recherche qui stipulait que :

> *Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI joue un rôle important dans l'élaboration des projets/programmes d'aide au développement par l'ACDI.*

Les réponses au questionnaire et l'analyse des entrevues nous indiquent que les répondants reconnaissent les critères et les facteurs contenus dans le cadre des résultats et de facteurs clés de réussite. Sans toutefois l'utiliser sous sa dénomination actuelle comme un outil de travail dans la réalisation de leurs initiatives, les répondants reconnaissent que son contenu se dilue dans la carte

[54] http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/JUD-131105815-LQY#pdf Page 30 et 122.

des processus opérationnels de l'ACDI qui comprend tous les outils nécessaires à la réalisation des projets/programmes de l'ACDI. La gestion axée sur les résultats (GAR) est pratique courante à l'ACDI depuis les années 1990, la GAR est une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité. Elle mise sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement[55]. Les outils qui composent la GAR reprennent tous les facteurs et critères de succès de projet contenus dans le cadre. La carte routière contribue à la réalisation du mandat de l'ACDI[56]. Les outils de la carte routière n'étant pas systématiquement utilisés dans la conception et l'exécution des projets/programmes de l'ACDI, et étant donné que la corrélation entre le degré d'utilisation des FCS et la variable Succès et positive mais non significative, on ne peut donc pas accepter la seconde proposition de notre recherche qui stipulait que :

> *Dans le but d'atteindre des résultats escomptés, le Cadre[57] est* ***systématiquement*** *utilisé par les gestionnaires de projets, les chargés de projets/programmes et les autres intervenants lors du cycle de vie des projets de l'ACDI.*

La lecture des résultats nous montre que la responsabilisation des parties prenantes aux projets/programmes d'aide au développement est positivement corrélée à la variable agrégée SUCCÈS. Cette corrélation est significative et démontre qu'une participation directe des partenaires locaux et des bénéficiaires lors des phases de conception, de réalisation et d'évaluation contribue au succès des initiatives. Les répondants reconnaissent que lorsque les acteurs dans la gestion de projet ont les outils et pouvoirs pour prendre les décisions et les

[55] Gestion axée sur les résultats : Énoncé de principe, 8 Aout 2008.
[56] http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/JUD-131105815-LQY#pdf Page 122.
[57] Pour la suite de l'étude, le mot cadre représente ici «Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite» ACDI (2000).

appliquer, cela contribue au succès des projets. Les entrevues nous ont révélé que la période de réalisation des projets offrait quelques fois des opportunités de créer de nouveaux partenariats dans le but d'atteindre les résultats. À la lumière de ce qui précède, nous pouvons accepter la proposition suivante :

> *Le succès de projets/programmes d'aide au développement repose sur la responsabilisation des parties prenantes : les bénéficiaires et les donateurs.*

La valeur de la corrélation entre le facteur Justesse de la conception et la variable SUCCÈS démontre une corrélation positive et significative entre ces deux variables. La grande majorité des répondants s'accordent sur l'importance de la phase de conception dans les projets/programmes d'aide au développement. Cette corrélation souligne l'impact positif des éléments suivants sur le succès des projets : Il s'agit de la conception d'un projet/programme adapté au contexte local, l'évaluation des risques et les stratégies de suivi continu. Ces facteurs présentent aussi des corrélations positives avec le succès des projets dans Khang et Moe (2008), Ika, Diallo et Thuillier (2009), Ika, Diallo et Thuillier (2010 a et b). Nous acceptons alors la proposition suivante :

> *La prise en compte des risques, l'élaboration des stratégies de suivi continu, adéquation des projets/programmes au contexte local, sont autant d'éléments entraînant le succès des projets d'aide au développement.*

L'analyse des résultats du questionnaire et des entrevues nous indique une corrélation positive entre l'utilisation adéquate des ressources et la variable SUCCÈS. Cette relation n'est cependant pas significative. La qualité et/ou la quantité des ressources semble être une condition suffisante mais pas strictement nécessaire au succès des projets d'aide au développement.

Les corrélations entre la sous-dimension de FCS3 (Efficacité de l'utilisation des ressources) et les sous-dimensions de la variable Succès se résume dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Corrélation entre FCS3 et les sous-dimensions de la variable Succès

	FCS3
Rapport coût-efficacité	,54*
Utilité des résultats	,43
Durabilité des résultats	,42

Les corrélations nous indiquent des liens positifs entre l'efficacité de l'utilisation des ressources et les sous-dimensions de la variable Succès. Ces liens ne sont cependant pas tous significatifs. La corrélation la plus significative est celle entre le rapport coût/bénéfice et FCS3. L'aspect purement opérationnel du rapport coût/efficacité expliquerait la nécessité d'une utilisation efficace des ressources. Les ressources servant à la réalisation des projets de développement impactent plus les outils servant à établir le rapport coût/efficacité plutôt que l'utilité et la pérennité des résultats. Deux publications démontrent aussi l'absence de relation significative entre l'utilisation et/ou la qualité des ressources humaines et le Succès des projets : Khang et Moe (2008), Ika et al. (2010 a, b). Khang & Moe démontrent respectivement que les consultations entre les parties prenantes influencent plus significativement le succès du projet, en comparaison de l'influence de la compétence des gestionnaires de projet sur le succès. Ika et al. (2010 a, b) ont démontré que l'expérience des «Team Task Leader» de la Banque mondiale n'affectait pas significativement les FCS. Nous ne pouvons donc pas accepter la proposition suivante :

> *Une utilisation efficace des ressources humaines, financières et matérielles permettrait le succès des projets d'aide au développement.*

Les projets/programmes d'aide au développement ont cette spécificité là qu'ils sont réalisés dans des environnements politiques et sociaux pas toujours facilement contrôlables. La capacité institutionnelle est souvent inexistante. Dans un contexte pareil, la qualité des interventions est importante. L'analyse du questionnaire et des entrevues nous donne une corrélation positive et significative entre le facteur Interventions rapides et éclairées et le succès des projets/programmes. Nous accepterons alors la proposition suivante :

> *Le succès des projets/programmes d'aide au développement passe par des interventions rapides et éclairées. Ces interventions se traduisent par l'anticipation des changements et des réactions bien adaptées.*

Le calcul de la corrélation entre la variable indépendante (SUCCÈS) et la variable dépendante (FCS) nous indique une relation positive et significative. Les facteurs de succès auraient donc une influence sur le succès des projets/programmes. En entrevue, la majorité des répondants a reconnu la contribution des facteurs de succès au succès global des projets/programmes. Ils ont aussi répondu connaître et utiliser les éléments du cadre dans leurs projets/programmes. Nous allons donc partiellement valider la septième proposition qui stipulait que :

> *Le degré d'utilisation des FCS du Cadre dans le processus de gestion de projet a un lien potentiel avec le succès des projets de l'ACDI.*

La proposition est partiellement validée car le questionnaire ne reprenait pas une question directe sur le degré d'utilisation des FCS.

Au terme de cette recherche, nous avons pu valider plusieurs préceptes venant de notre revue de littérature. La spécificité des projets d'aide au développement a été établie, la confusion entre critères et facteurs de succès demeure et ce malgré les progrès dans la définition des critères de succès, les acteurs de l'aide reconnaissent de plus en plus l'importance des critères mais aussi des facteurs

de succès. Enfin notre conclusion est que les FCS ont une influence positive et significative sur le succès des projets/programmes d'aide au développement. Le degré d'utilisation des FCS influence positivement le succès des projets mais cette relation n'est pas significative.

Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse des propositions de notre recherche.

Tableau 20

Propositions	Résultats
Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite de l'ACDI joue un rôle important dans l'élaboration des projets/programmes d'aide au développement par l'ACDI.	**Supportée**
*Dans le but d'atteindre des résultats escomptés, le Cadre[58] est **systématiquement** utilisé par les gestionnaires de projets, les chargés de projets/programmes et les autres intervenants lors du cycle de vie des projets de l'ACDI*	**Non supportée**
Le succès de projets/programmes d'aide au développement repose sur la responsabilisation des parties prenantes : les bénéficiaires et les donateurs.	**Supportée**
La prise en compte des risques, l'élaboration des stratégies de suivi continu, adéquation des projets/programmes au contexte local, sont autant d'élément entrainant les succès des projets d'aide au développement.	**Supportée**
Une utilisation efficace des ressources humaines, financières et matérielles permettrait le succès des projets d'aide au développement.	**Non supportée**
Le succès des projets/programmes d'aide au développement passe par des interventions rapides et éclairées. Ces interventions se traduisent par l'anticipation des changements et des réactions bien adaptées.	**Supportée**
La fréquence d'utilisation des FCS du Cadre dans le processus de gestion de projet a un lien potentiel avec le succès des projets de l'ACDI.	**Partiellement Supportée**

[58] Pour la suite de l'étude, le mot cadre représente ici «Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite» ACDI (2000).

Les implications

Maintenant que nous avons vérifié nos propositions de recherche, nous allons nous attarder sur les implications de nos résultats tant pour les agents de projets, les agents d'évaluation pour l'ACDI elle-même. Les résultats de la cohérence interne des critères de succès de notre recherche nous ont permis de conserver 3 des 4 critères comme étant pertinent. Le rapport coût/bénéfice, la pertinence des résultats et leur durabilité sont les critères qui selon nos résultats définissent mieux le succès. Les analyses de corrélation nous indiquent que parmi ces critères, l'utilité du résultat représente le critère le plus important de la variable Succès. Le second critère en importance est le rapport coût/bénéfice suivi en troisième position par la durabilité des résultats. Pour les agents de projets et agents d'évaluation, une attention particulière doit être accordée à l'utilité et la durabilité des résultats. Le rapport coût/bénéfice reste aussi important.

Pour l'ACDI, l'identification des critères clés de réussite et leur hiérarchie permettrait d'adapter ses outils, d'améliorer la prise de décision et la reddition des comptes. Ces critères contribuent grandement à l'amélioration des outils de gestion de projet de l'ACDI tels que la GAR, et permettent aussi de porter une attention sur les résultats réels en termes de développement.

Les facteurs clés de succès validés par nos résultats ont une cohérence interne au delà du seuil de Nunnally que nous avons retenu. Les agents d'évaluation devraient ainsi porter une singulière attention à ces facteurs lors des évaluations de projets/programmes. Ces FCS représentent les conditions qui ressortent comme étant essentielles pour augmenter les chances de succès des projets/programmes. Le facteur le plus important selon nos résultats est la Justesse de la conception, vient ensuite la qualité du partenariat, les interventions rapides et éclairées. Enfin l'utilisation optimale des ressources et vient en quatrième position. Les agents de projet/programme devraient accorder une plus grande attention aux facteurs dans la hiérarchie que nous venons d'établir.

L'ACDI quant à elle devrait intégrer ces facteurs dans ces outils de gestion tout en mettant l'emphase sur la hiérarchie indiquée précédemment.

La lecture des propositions de recherche nous donne l'indication que le degré d'utilisation du cadre influence partiellement l'atteinte des résultats de développement. L'enseignement que nous tirons de ce constat c'est que l'ACDI doit continuer à intégrer la gestion de projet dans ces processus et par conséquent les gestionnaires et agents de projet utiliseront ces outils de gestion de projet dans leur tâches quotidiennes. Le cadre des résultats et des facteurs clés de succès de l'ACDI est un outil essentiel dans le processus opérationnel de l'ACDI. L'agence suggère son utilisation autant lors de la réalisation des projets/programmes que lors des processus d'évaluation de ces projets/programmes. 85 % des répondants disaient connaître l'existence du cadre. Le cadre est composé d'indicateurs qui se retrouvent dans les outils utilisés systématiquement pour la réalisation et l'évaluation des projets de l'ACDI. Le modèle logique, le cadre de mesure du rendement et le registre des risques, contiennent tous les critères et facteurs présents dans le cadre. L'ACDI a conçu les outils cités précédemment pour favoriser l'atteinte des résultats, et nous avons démontré que leur degré d'utilisation a un lien positif mais non significatif avec le succès de projets de l'ACDI.

La justesse de la conception et le partenariat apparaissent comme les facteurs dont la présence contribue fortement aux chances de succès de projets/programmes. Les évaluations doivent non seulement tenir compte de ces facteurs là, mais aussi de leur évolution durant le cycle de vie des projets/programmes.

Les limites de la recherche

Notre recherche présente des limites qu'il est nécessaire de mentionner. La notion de succès est une question de perception et de divergences perspectives (ex, Ika, 2007). Nous avons interrogé des fonctionnaires de l'ACDI sur des projets/programmes sur lesquels ils ont travaillé, les réponses peuvent avoir souffert de désirabilité sociale. Le faible nombre de répondants limite toute tentative de généralisation des résultats. Enfin, les entrevues nous ont permis de relever le fait que le questionnaire aurait dû contenir une question plus directe sur la fréquence d'utilisation des FCS par les gestionnaires et agents de projet de l'ACDI.

Une suite possible à cette recherche serait de garder la même problématique de recherche, et d'effectuer une méta-analyse sur la base des évaluations d'un certains nombre de projets d'aide au développement. Les résultats de cette méta-analyse pourraient être confrontés aux propositions de notre présente recherche.

RÉFÉRENCES

ACDI. (1999) *CIDA evaluation guide*. Direction générale de l'examen du rendement.

ACDI. (2000) .Guide de l'évaluation à l'ACDI. Direction générale de l'examen et du rendement.

ACDI. (2000) Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite.

ACDI. (2000) Guide de l'évaluation à l'ACDI, version provisoire. Direction générale de l'examen du rendement.

ACDI. (2001) L'élaboration d'un plan de mise en œuvre du projet / programme selon l'approche axée sur les résultats. Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécution.

ACDI. (2002) « Évaluer la durabilité ». Direction générale de l'examen du rendement.

ACDI. (2009) Carte routière des processus opérationnels de l'ACDI.
www.acdi-cida.gc.ca

Ashley, D. B. et. al. (1987) Determinants of construction projects success. P*roject Management Journal*, 18(2), 69-79.

Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI). (2006) La coopération internationale canadienne depuis 1985 : tendances et perspectives.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal, Vol.30,* pp. 25-32.

Baker, B. N.,Murphy, D. C., & Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project management handbook* (pp. 902–919). New York: Van Nostrand Reinhold.

Baum, W.C. (1978), "The World Bank project cycle", *Finance and Development*, Vol. 15, No. 4, 10-17.

Besner, C., & Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to projects success. *Project Management Journal*, 37-48.

Chen & Ravallion. (2008). Les pays en développement sont plus pauvres qu'on ne le croyait, mais le combat qu'ils mènent contre la pauvreté n'en porte pas moins ses fruits. *Document de travail consacré à la recherche sur les politiques de développement, Banque mondiale.* http://econ.worldbank.org/docsearch p.2 (version abrégée)

Collier, Paul & Dollar, David. (2001). Can the World cut poverty in Half? How policy reform and effective aid can meet international development goals, *World Development*, 29(11), 1787-1802.

Cook, Vansant, Stewart & J. Adrian. (1995) Performance measurement: Lessons learned for development management. *World Development,* 23, (8), 1303-1315.

Cracknell, B., E. Evaluating Development Aid: Strengths and Weaknesses. *Evaluation* January 1996. 2 no. 1

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Project Management Journal*, 6 (3) ,164-170.

Diallo, A., Thuillier, D. (2004) The success dimension of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project management*. 22 (1), 19-31

Dvir, D., Raz, T., Shenhar, A., J (2003). An Empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project management,* 21, 89-95.

Fitz-Gerald, A.M. and Neal, D.J. (2002). Aid management: exploring the utility of generic management applications in the humanitarian aid sector, *Journal of Humanitarian Assistance*, 1-14.

Homi Kharas. (November 2007). Trends and Issues in development aids. Wolfensohn Center for Development. Disponible en ligne.

Hyväri, Irja. (2006) Project management effectiveness in project-oriented organizational condition. *Project Management journal,* 37 (4), 31 - 41

Harold Kerzner (2006). Project Management: a system approach to planning, scheduling and controlling. John Wiley & Sons; 9th Edition.

Ika, L. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, v1 (2), p. 128-153

Ika, L. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Revue Management & Avenir* 12, 165 -182.

Ika. L., (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project management journal,* 40(4), 6-19.

Ika, L., Diallo, A., Thuillier, D. (2009). *The most critical success factors for World Bank projects: the Task Team Leader's perspective*. Proceedings of the IRNOP IX, Berlin, 11-13 October.

Ika. L., Diallo, A. Thuillier, D. (2010) (a) Project Management in international industry: The project coordinators' perspective. *International Journal of Management Project in Business,* 3 (1), 61-69

Ika. L., Diallo, A. Thuillier, D. (2010) (b) World Bank projects' critical success factors and their interactions: an empirical investigation. *Proceeding of the PMI Research and Education Conference, Washington, 11-14 July.*

Khang, D. B., & Moe, L.T. (2008). Success criteria and factors for International development projects: A life-cycle-based Framework. *Project management Journal*, 39, (1), 72-84

Liu, A.M.M. and Walker, A. (1998). « Evaluation of project outcomes ". *Construction Management and Economies.* 1.(16), 209-219.

Moyo, D. (2009). *L'aide fatale : Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, éditions JC Lattès.

Noël, G. (1997). *Le développement international et la gestion de projet*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 302 p.

N. Hermes & R. Lensink, (2001). Changing the Conditions for Development Aid: A New Paradigm?, *The Journal of Developmental Studies*, 1 37(6), 1-16, August.

Lancaster, C. (1999). Aid effectiveness in Africa: the unfinished agenda. *Journal of African Economies*, 8 (4), 487-503

OCDE. (2010). Normes de qualité pour l'évaluation du développement. Disponible à http://www.oecd.org/dac/evaluation

OCDE. (2002) Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, Evaluation and aid effectiveness, Comité d'aide au développement. Document disponible à www.oecd.org/dac/evaluation

Thomas J. Cook, Jerry Vansant, Leslie Stewart and Jamie Adrian. (1995). Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management. *Research Triangle Institute, U.S.A. World Development*, 23(8), 1303-1315, 1995

Pinto, J.K., Slevin DP. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.

Pinto, J.K., Slevin DP. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.

Severino, J-M. (2001) Refonder l'aide au développement au XXI^{e} siècle. *Critique internationale* 10.

Sogge, D. (2003) Les mirages de l'aide internationale : Quand les mirages l'emportent sur la réalité. Éco société, collection Enjeux Planète.

Van de Walle, N., 1999. Aid's crisis of legitimacy: current proposals and future prospects. *African. Affairs*. 98 (392), 337.

Youker, R. (1992). Managing the international project environment. *International Journal of Project Management*, 10 (4), 219-226.

Youker, R. (1999). Managing international development projects--lessons learned. *Project Management Journal,(30),* 06-08.

Questionnaire

Tout comme dans Diallo & Thuillier (2004), nous avons choisi l'échelle de Likert car elle permet de mieux apprécier les perceptions. Les questions 1 à 19 portent sur le succès des projets perçu par les participants via les critères de l'ACDI et les questions 20 à 48 portent sur les facteurs clés de succès des projets. Les questions 49 à 54 mesurent l'utilisation des outils et concepts de la gestion axée sur les résultats. Les questions 49 à 55, portent sur la fréquence d'utilisation des FCS par les répondants.

PREAMBLE

PLEASE READ THIS PREAMBLE CAREFULLY
BEFORE BEGINNING THE QUESTIONNAIRE

Dear Sir/Madam,

This questionnaire is intended for project or program managers, team leader, and project or program advisors of Canadian International Development Agency (CIDA). Its objective is to identify the relationship between CIDA's key success factors and the success of the international development projects.

This survey is conducted for obtaining a Master of Science degree in Project Management at the University of Quebec in Outaouais. I need the benefit of your experience and expertise. Therefore I am asking for your cooperation in completing the questionnaire as soon as possible. This questionnaire is anonymous and you will not be identified personally. All responses will be kept strictly confidential. The results of the survey will be published in a research report. It will not be possible to identify the project managers or the specific projects that responded. Once completed, the resulting report will be available free of charge in electronic format.

You have the opportunity then to freely respond to a questionnaire that deals directly with certain facets of your complex, multi-dimensional, and often difficult environment.

You will find in the following link, a series of questions to which you will have to respond using a 1 to 7 scale.
A few seconds is sufficient for each response.

Please complete the questionnaire as soon as possible .

The validity of our research depends on the number of completed questionnaires we receive. Therefore I require YOUR ASSISTANCE. I require a minimum of one hundred completed questionnaires in order to have significant results! Please do not put this questionnaire aside to answer it later. Please complete it immediately online. I am counting on you.

This research is under the direction of Lavagnon Ika, professor-researcher at the Department of Administrative Science at University of Quebec in Outaouais. You could communicate with professor Ika at the following number: (819) 595-3900 (819) 595-3900 extension 1938.

THANK YOU AGAIN!

Your gender

- Female
- Male

Your age

Your occupation

Project/Program Manager | Project/Program Leader | Consultant | Project/Program Advisor | Other

Education (mark your highest degree completed):

Bachelor | Master | Doctorate | other

Years of experience in international development project

More than 5 years | Between 2 and 5 years | Less than

2. Achievements of the development Results



We now would like you to assess the success of your last completed project/program, unless specify in the statement. If the project you are working on is your first project/program, we ask you to evaluate the success thus far. Please bear in mind that it is not you who are being judged, but rather you are being asked to objectively judge the overall performance of your project/program.

Please indicate your level of agreement with the following statements concerning the achievements of the development result. Click on the number associated with

your level of agreement. (1= Totally disagree, 2= Disagree, 3= Averagely disagree, 4=Neither agree, nor disagree; 5 = Averagely agree; 6 = Agree; 7 = Totally agree)

Q8**The project/program has achieved expected results (ouputs, outcomes, impacts) in the partner country.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Diviser la page ici

Q9**Canada has somehow benefited from the outcomes of this project/program.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q10**There were unexpected positive and negative results.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q11**The ratio between the cost of the project/program and the advantages was reasonable.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q12**Costs were monitored at key steps during the project/program.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q13**The ratio between the cost and the results was reasonable.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q14**In case of a deviation of the cost (real vs estimated), a detailed explanation was provided.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q15**Results were in accordance with the needs and priorities of the beneficiaries, the local partners, the country or the region.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q16**Results were in accordance with CIDA's policies toward poverty reduction and sustainable development.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q17**There was consistency with Canada's foreign policy, including potential benefits to Canada.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q18**Efforts were in accordance with local organizations, Canadian organizations and other donators that were looking to meet the same objectives.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q19**Results were in accordance with directorate's priorities, especially with crosscutting goals of gender equality and environmental sustainability.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q20

There was high probability that the project/program maintains the results achieved after the donors stop their financial aid.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q21**There was a local ownership of project/program activities, committed to results and methods chosen to achieve them.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q22**Resources were committed to ensure that the results will be maintained in the future.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q23**The internal procedure and the institutional framework were favorable to the maintenance of achieved results.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q24**National and international conjunctures were favorable to the maintenance of achieved results.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q25**Institutional capacity was sufficient and there was a constant preoccupation to maintain the achieved results.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q26**There was a direct participation from local partners and beneficiaries throughout all different phases of the project/program.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

3. Key Success Factors

We now would like you to assess the success of your last completed project/program, unless specify in the statement. If the project you are working on is your first project/program, we ask you to evaluate the success thus far. Please bear in mind that it is not you who are being judged, but rather you are being asked to objectively judge the overall performance of your project/program.

Please indicate your level of agreement with the following statements concerning the measurement of the key success factors. Click on the number associated with your level of agreement. (1= Totally disagree, 2= Disagree, 3= Averagely disagree, 4=Neither agree, nor disagree; 5 = Averagely agree; 6 = Agree; 7 = Totally agree)

Q27**Roles and responsibilities were clearly defined, understood and accepted by all projects/program participants.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q28

Project Management's partners had tools and authorities to make decision and apply them.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q29

In all of your projects/programs, you made sure that your partners had tools and authorities to make decision and apply them.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q30**New partnerships were created to facilitate the achievement of expected results.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q31**It was a normal and systematic procedure to ensure that roles and responsibilities were clearly defined, understood and accepted throughout all different phases of the project life cycle for all projects/programs in which you participated.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q32**Goals, objectives, expected results and project indicators satisfy CIDA's criteria in terms of Results-based Management.**

1 2 3 4 5 6 7

Q33**Resources and services fitted with the situation (especially with risks) and the needs.**

1 2 3 4 5 6 7

Q34**A risk analysis was done at the planning phase.**

1 2 3 4 5 6 7

Q35**Risk analysis is systematic during the conception, planning and execution phases of all your projects/programs.**

1 2 3 4 5 6 7

Q36**You had tried new concepts and new methods during the project/program.**

1 2 3 4 5 6 7

Q37**Risk analysis led to the elaboration of strategies that allowed constant monitoring during the execution of the project/program.**

1 2 3 4 5 6 7

Q38**Q32.You systematically did a post implementation review of all your projects/programs.**

1 2 3 4 5 6 7

Q39**The project/program is well adapted to the local context.**

1 2 3 4 5 6 7

Q40**Contracting and contract management was in accordance with sound contracting policies and practices.**

1 2 3 4 5 6 7

Q41**There was a fit between the knowledge, competencies and capacities of the participants with the needs of the project/program.**

1 2 3 4 5 6 7

Q42**You have always ensured to provide the goods and services required to attain the expected results.**

1 2 3 4 5 6 7

Q43**Canada was in a position to provide goods and services required to attain the expected results.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q44**You were satisfied with the human and material resources committed to the project/program.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q45**Network s and methods allowing the development and evaluation of major tendencies and important changes were highly effective.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q46**Monitoring and reporting systems related to risk management were effective.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q47**Strategies and practices were adapted to the nature and the level of risks inherent to the project/program.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

Q48**Resources and services were provided in a manner that effectively responds to conditions, including risks, needs, opportunities and problems.**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

4. Tools and concepts of Results Based Management



We now would like you to assess the success of your last completed project/program, unless specify in the statement. If the project you are working on is your first project/program, we ask you to evaluate the success thus far. Please bear in mind that it is not you who are being judged, but rather you are being asked to objectively judge the overall performance of your project/program.

Please indicate your agreement with the following statements concerning the tools and concepts of the results based management.

Q49**You prepare a logical framework for all of your projects/programs.**

Other (please specify)

Q50 **You use a work breakdown structure for all of your projects/programs.**

No

Other (please specify)

Q51 **You codify activities in all of your projects/programs.**

Other (please specify)

Q52 **You ensure budget control for all of your projects/programs.**

Other (please specify)

Q53 **You ensure a follow-up on the project progress.**

Other (please specify)

Q54 **You have performance indicators for all of your projects/programs.**

Other (please specify)

5. Lessons learned

We now would like you to assess the success of your last completed project/program, unless specify in the statement. If the project you are working on is your first project/program, we ask you to evaluate the success thus far. Please bear in mind that it is not you who are being judged, but rather you are being asked to objectively judge the overall performance of your project/program.

Q55Did you systematically learn useful lessons from the use of the CIDA's Framework of Results and Key Success Factors?

Q56Was your project successful? and why?

Q57Do you systematically ensure during the conception of your projects that your partners jointly assume responsibilities toward results achievements?

Q58How do you assess the relationship between success factors and project's success?



Q59**General comment**

