



**MÉMOIRE**

**PRÉSENTÉ À**

**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M. Sc.) en gestion de projet

**PAR**

**AURORE LIDWINE SENAH AKPLOGAN**

**PERENNITE DES RESULTATS DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT EN**

**AFRIQUE SUBSAHARIENNE : INFLUENCE DU CONTEXTE**

**JUILLET 2024**

## RÉSUMÉ

Des milliards de dollars sont investis en Afrique dans des projets de développement international et d'autres initiatives financées localement. Ces fonds sont destinés à des initiatives communautaires à grande échelle, à des infrastructures résilientes, à la mobilité rurale, à la réforme du secteur public et l'accès aux énergies renouvelables, notamment (Nasrallah-Massaad, 2021). Nous savons qu'un projet est mis en œuvre dans un contexte où il doit interagir avec des acteurs de l'environnement externe et faire avec des enjeux stratégiques émergeant dans cet environnement. Les résultats des projets de développement sont manifestement tributaires du contexte avec un constat que ces résultats disparaissent à la clôture des projets. C'est dans cet optique que nous avons choisi de comprendre comment le contexte agit sur la pérennité de ces résultats. Ainsi, le principal objectif de notre recherche est d'analyser le rôle des facteurs contextuels sur la pérennité des résultats des projets de développement en Afrique subsaharienne. Pour y parvenir, nous avons choisi la revue systématique qui constitue une démarche scientifique ((Bertrand, L'Espérance, Aranda et Ngué (2020); Nambiema, Fouquet, Guilloteau et Descatha (2021)) pour trouver et résumer les connaissances relatives à un sujet tout en limitant les biais, donc améliorer la fiabilité et l'exactitude des conclusions auxquelles on va parvenir.

Les résultats de la revue systématique à travers l'étude de huit (08) publications scientifiques ont permis de ressortir plusieurs facteurs contextuels (politique, économique, social, technologique, écologique) influencent la pérennité des projets de développement. L'influence est positive si les facteurs sont favorables à la pérennité et négative si les facteurs sont défavorables.

Aussi d'autres facteurs comme l'adaptation et l'innovation sont apparus comme importants et influençant la pérennité des résultats de projets de développement.

Mots-clés : Pérennité, Contexte, Projet, Développement international, Résultats.

## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche, M. Cheikh FAYE, pour m'avoir guidée et conseillée lors de la réalisation de ce mémoire. Je le remercie également de la confiance qu'il m'a accordée et des connaissances qu'il m'a transmises durant ce projet.

Un grand merci aussi à la direction de programme et tout le corps professoral et administratif du département des sciences économiques et administratives de l'UQAC.

Je remercie finalement ma famille, qui m'a toujours soutenue et encouragée dans la réalisation de mes études. Un merci particulier à ma mère pour les valeurs transmises, la motivation et les prières qui m'ont permis de persévérer.

Un grand merci à ma sœur Francia et son époux Glein, sans qui ce rêve ne serait pas réalité. Merci à mon frère Yoan pour le soutien.

Un Merci spécial à mon conjoint, Franck, pour son support inconditionnel durant ce projet.

Un merci à mon fils, Eden, pour m'avoir inspiré et accompagné sur ce parcours.

A tous mes amis et connaissances qui ne m'ont marchandé aucunement leur soutien, Merci.

A Dieu soit la Gloire !

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	i
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
Liste des tableaux .....	v
Liste des figures .....	vi
Liste des sigles et abréviations .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE, OBJECTIF ET QUESTION DE RECHERCHE .....	4
CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	11
2.1. LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL .....	13
2.2. LA NOTION DE CONTEXTE EN MATIÈRE DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT .....	17
2.3. LA NOTION DE PÉRENNITÉ DES RÉSULTATS EN CONTEXTE DE GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT .....	22
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL .....	31
3.1. PÉRENNITÉ .....	31
3.2. CONTEXTE .....	33
3.3. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT .....	34
3.4. LIENS AVEC LES CONCEPTS ET MODÈLE CONCEPTUEL .....	38
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE .....	41
4.1.1. DÉFINITIONS, JUSTIFICATION ET PORTEE PRATIQUE DE LA REVUE SYSTEMATIQUE .....	42
4.1.2. OBJECTIFS DE LA REVUE SYSTEMATIQUE .....	44
4.1.3. FONDEMENTS ÉPISTEMOLOGIQUES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE ..	44
4.1.4. LES TYPES DE REVUE SYSTEMATIQUE .....	48
4.2. FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE EN TERMES OBSERVABLES ET MESURABLES : LA MÉTHODE PICOTS .....	53
4.2.1. MÉTHODE PICOTS .....	53
4.2.2. MÉTHODE PICOTS APPLIQUÉE À LA QUESTION DE RECHERCHE. ....	55
4.2.3. CRITÈRES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION .....	56
4.3. RECHERCHE ET SÉLECTION DES ÉTUDES PERTINENTES .....	58
4.3.1. STRATÉGIE DE RECHERCHE D'INFORMATION .....	58
4.3.2. SÉLECTION DES ÉTUDES PERTINENTES .....	61
4.3.3. ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DES ÉTUDES RETENUES .....	62
4.3.4. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES .....	63
4.4. LES LIMITES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE .....	64
CHAPITRE 5 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS .....	66
5.1. SÉLECTION DES ÉTUDES PERTINENTES .....	66
5.2. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	70
5.3. FACTEURS LIMITANT LA PÉRENNITÉ DES RÉSULTATS EN INTERVENTION DE DÉVELOPPEMENT .....	82
5.4. LIMITES DE L'ÉTUDE .....	84

5.5. CONTRIBUTION DE L'ETUDE .....	85
5.6. FUTURES PISTES DE RECHERCHE.....	86
CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAPHIE.....	89

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES .....	26
TABLEAU 2. REVUES SYSTEMATIQUES ET LEURS PRINCIPALES CARACTERISTIQUES .....	45
TABLEAU 3 : METHODE DE SYNTHESE DES CONNAISSANCES .....	49
TABLEAU 4 : QUESTION DE RECHERCHE SELON PICOTS .....	55
TABLEAU 5 : CRITERES D'INCLUSION DES ETUDES RETENUES .....	57
TABLEAU 6 : DEFINITION DES BASES DE DONNEES SELECTIONNEES .....	59
TABLEAU 7 : PLAN DE CONCEPT PROPOSE .....	60
TABLEAU 8 : SELECTION DES ETUDES .....	67
TABLEAU 9 : DESCRIPTION DES ETUDES SELECTIONNES .....	71

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1. CADRE CONCEPTUEL DE LA PÉRENNITÉ..	32
FIGURE 2 : ELEMENTS FORMANT LE CONTEXTE D'UN PROJET	33
FIGURE 3 : CADRE DE GESTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL BASE SUR LE CYCLE DE VIE DU PROJET.	37
FIGURE 4: CYCLE DE PROJET	38
FIGURE 5 : CADRE CONCEPTUEL DE LA PERENNITE DES RESULTATS DES PDI.....	40
FIGURE 6 : DIAGRAMME DE FLUX PRISMA 2020 POUR LA REVUE SYSTEMATIQUE	69

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	Agence canadienne de développement international
AFNOR	Agence française de normalisation
APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement
GP	Gestion de projet
GRDR	Groupe de recherche et de réalisation pour le développement Rural
IDH	Indice du développement humain
ISP	Instruments du secteur privé
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PESTEL	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal
PDI	Projet de développement international
PIB	Produit intérieur brut
PMA	Pays les moins avancés
PTF	Partenaires techniques et financiers
QCD	Qualité-Coût-Délai
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities et threats

## INTRODUCTION

Le développement international est un domaine sujet à débat. En raison de l'accentuation des disparités entre les régions du Nord et du Sud, de l'augmentation de la pauvreté mondiale et de l'urgence écologique, de nouveaux défis sociaux émergent, s'accumulent et entraînent des besoins pressants que l'aide internationale peine de plus en plus à satisfaire. Malgré les conflits, des collectivités du Nord et du Sud cherchent à reprendre le contrôle et à réimaginer le développement en se basant sur des valeurs essentielles telles que: le respect de la diversité humaine, le droit à une vie digne, les liens organiques entre les êtres humains et la nature, ainsi que l'importance de la participation et d'une démocratie plus inclusive (Beudet et Haslam (2014)).

C'est dans cette optique que l'adoption, par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies (ONU), en septembre 2015, des objectifs de développement durable (ODD), représente un succès décisif pour la communauté internationale (Reitano & Hunter, 2018). Pour atteindre ces objectifs, une multitude de projets ont été financés par les bailleurs de fonds dans différents secteurs (la santé, l'éducation, la démocratie, le respect des droits de l'Homme, la protection de l'environnement, l'agriculture et le développement rural, l'urbanisation, les infrastructures, etc.). Des milliards de dollars sont investis en Afrique dans des projets de développement international et d'autres initiatives financées localement (Nasrallah-Massaad, 2021). En 2022, l'Aide publique au développement (APD), selon le Comité d'aide au développement (CAD), a atteint 210,7 milliards de dollars (environ 200 milliards d'euros au taux de change de 2022) (OCDE, 2024a). Et selon, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2024a), entre 2010 et 2021, la proportion moyenne de l'aide publique au développement destinée à l'Afrique subsaharienne

était de 31%. Cependant, cette proportion a diminué en 2022 à 23%, soit moins de 30 milliards de dollars pour l'aide publique au développement bilatérale. Une part de l'APD non négligeable est ainsi dédiée au développement de l'Afrique subsaharienne. Le fait de ne pas ancrer dans le temps les changements apportés se traduit par une perte de ressources financières, matérielles et humaines en plus de nuire à l'atteinte des objectifs des ONG lors de leur implantation (Magendo, 2014).

Un constat indéniable est que les évaluateurs et les agences sont confrontés à d'importants défis en ce qui concerne l'impact et la durabilité des projets. (ACDI, 2002). La pérennité des résultats de projets de développement constitue donc une problématique importante ainsi que les facteurs contextuels qui l'influence.

Pour réaliser notre recherche, nous avons choisi d'utiliser la revue systématique, c'est-à-dire une approche de synthèse des connaissances scientifiques sur un sujet donné reposant sur une démarche systématique et explicite qui minimise les biais en vue de répondre à une question de recherche précise. Concrètement, il s'est agi de définir des critères d'éligibilité des études; de faire une recherche systématique dans six (06) bases de données sont utilisées pour repérer toutes les études qui correspondent aux critères d'éligibilité ; d'effectuer une évaluation de la qualité des études incluses; et de faire une présentation et une synthèse systématique des données probantes issues de publications scientifiques primaires en utilisant la grille PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyse) pour rapporter de manière transparente et systématique les résultats et processus de la revue.

Notre étude se décline en cinq (05) chapitres, le premier présente la problématique, la justification de sa pertinence, la question de recherche qui en résulte ainsi que l'objectif de la recherche. Le second chapitre dresse l'état des connaissances relativement à la problématique étudiée en procédant à une revue de littérature. Un troisième chapitre expose

le cadre conceptuel qui a sous-tendu la recherche. Les résultats de celle-ci sont présentés dans un quatrième chapitre. Nous terminons, dans un cinquième et dernier chapitre, par l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus suivies d'une discussion.

## CHAPITRE 1

### PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET QUESTION DE RECHERCHE

L'aide au développement est une des innovations politiques les plus originales du XX<sup>e</sup> siècle (Thérien, 2001). En effet, « après la Seconde Guerre mondiale, les mondes occidental et communiste, occupés par la reconstruction, sont surpris de l'existence d'un autre monde, d'un troisième monde, un monde aux noms multiples, le « Tiers-monde », les « pays sous-développés », les « pays en développement », le « Sud », la « Périphérie (...), touché par l'extrême misère (De Solages, 1993). D'après le même auteur, l'aide trouve ses origines à partir de l'aide alimentaire accordée par les pays de l'abondance aux pays du Tiers-monde, avant de passer, très rapidement, à un mouvement plus profond, plus noble et réfléchi.

Puis, la conception de l'aide et de ses projets a dû être fondée sur une doctrine, une théorie linéaire et déterministe de la croissance économique et, par conséquent, du développement. Ensuite « le système d'aide s'est mis en place dès les Indépendances, dans une logique de soutien à des projets de modernisation imposée par l'Etat et de politique d'industrialisation et de développement régional mené par des Etats autoritaires » (Fraser, 2009). Ainsi, successivement, au cours des années 1960 et 1970, l'aide au développement a principalement été axée sur des projets de production ou d'infrastructures de grande envergure, ainsi que sur des projets de petite envergure pour le développement rural et social (Dordain & Mogenet, 2012). Dans le domaine du développement international, Ika (2011) évoque l'approche projet comme une approche visant à mettre en œuvre les politiques et les plans de développement, avec des objectifs spécifiques en vue d'améliorer les conditions de vie des populations. Ainsi, l'aide publique au développement (APD) passe par l'aide-projet où le bailleur vérifie

les étapes de mise en œuvre en émettant des avis de non-objection et assure généralement le budget des dépenses directement aux prestataires (Jacquemot, 2007). Quand à la définition des projets de développement international (PDI), ils répondent possiblement aux besoins identifiés, aux activités génératrices de revenus, aux investissements avec des rendements économiques spécifiés, ou à des successions d'activités ( Ika & Lytvynov, 2011). Aussi le développement passe par le financement de projets.

Au début des années 1980, l'aide projet a été fortement critiquée en raison des échecs d'un nombre important des projets de développement (rural et d'infrastructures) financés par l'aide publique au développement, ainsi que de la crise d'endettement des pays du Sud durant cette période (Dordain & Mogenet, 2012). Selon Lavigne (2016), au cours des années 80, la crise de la dette a permis aux pays occidentaux d'imposer des ajustements structurels et des réformes macro-économiques drastiques, qui ont cassé les débuts d'industrialisation et accentué le règne de l'économie informelle, coupé dans les politiques sociales et durablement fragilisé des secteurs cruciaux comme l'éducation et la santé. Parallèlement, la libéralisation accrue des échanges a réduit les recettes publiques et aggravé la concurrence entre les économies africaines fragiles et les économies industrialisées.

En outre, à l'époque des indépendances en Afrique subsaharienne, l'un des crédos les mieux partagés par les dirigeants des nouveaux États et par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (désormais appelés Partenaires techniques et financiers ou PTF) qui se penchaient sur leur destin économique était la nécessité de créer des banques de développement étatiques pour que les objectifs de croissance et de construction de systèmes économiques nationaux modernes puissent être atteints dans les meilleurs délais (Derreumaux, 2020).

Aussi, selon Diaz-Pedregal et Kamelgarn-Cerland (2013), les acteurs internationaux définissent et se mobilisent autour des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) afin de mener la lutte pour la réduction de la pauvreté. Pendant quinze ans, ces OMD ont structuré la solidarité mondiale et la mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'aide au développement. Ils ont permis d'enregistrer des améliorations notables, bien qu'inégales et insuffisantes, notamment dans les domaines de la scolarisation universelle, de la diminution de la mortalité infantile et maternelle et dans la lutte contre les grandes pandémies (Gouvernement de France, 2018).

La réalisation des OMD était fixée pour 2015. La question du « post-2015 » s'est donc posée, dès le début des années 2010 : pour conserver, après 2015, le bénéfice de la mobilisation dû aux OMD, il fallait de nouveaux objectifs. Mais, d'une part, le contexte avait changé depuis 2000, ne serait-ce que parce que la référence au « millénaire » n'avait plus aucun sens et, d'autre part, les OMD, malgré leur succès, faisaient l'objet de nombreuses critiques. Les nouveaux objectifs devaient donc être clairement différents (de Milly, 2015).

Ainsi, les Objectifs du Développement Durable (ODD, en anglais SDGs pour Sustainable Development Goals), adoptés en septembre 2015 par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations unies (ONU), constituent le principal élément de l'« Agenda 2030 » (de Milly, 2015). L'Agenda 2030, universel tant dans son approche que dans sa nature, propose 17 ODD pour lesquels sont définis 169 cibles et plus de 200 indicateurs assurant le suivi de leurs progrès. Afin de les mettre en œuvre, chaque État adapte les ODD à son propre contexte, en prenant en considération, par exemple, son niveau de développement, ses réserves en matière de ressources naturelles, les défis liés à ses écosystèmes de même que son organisation politique ou ses enjeux spécifiques de gouvernance (Thebaudeau, 2023).

La « bonne gouvernance », prise au sens d'obligation de rendre des comptes, de lutte contre la corruption et de renforcement des institutions, est présentée comme le socle assurant l'efficacité et la pérennité des actions de développement (Diaz-Pedregal & Kamelgarn-Cerland, 2013). De même, les ambitions des pays en matière de développement durable avec l'atteinte des ODD à l'horizon 2030 requiert la pérennisation des résultats des projets de développement internationaux.

En outre, les pays les moins avancés (PMA) représentent une catégorie créée par les Nations unies en 1971 pour identifier les pays les moins développés et les plus vulnérables de la planète recevant la moitié de l'aide publique au développement. En 2019, 47 pays appartenaient à cette catégorie. La majorité se situe sur le continent africain (Ika, 2011). En 2022, les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) ont accordé une aide publique au développement (APD) de 204 milliards USD. Ce montant se répartit ainsi: 201,4 milliards de dollars USD alloués en dons, prêts à des entités souveraines, opérations d'allègement de la dette et contributions à des institutions multilatérales, 0,8 milliard de dollars USD alloués à des mécanismes utilisant des instruments du secteur privé (ISP) axés sur le développement, et 1,7 milliard de dollars USD alloués en prêts nets accordés à des entreprises privées opérant dans des pays autorisés à bénéficier de l'APD (OCDE, 2023a).

Cette importance croissante de l'APD pour financer des PDI a donné lieu à de nombreuses évaluations des programmes financés et a suscité plusieurs recherches scientifiques notamment sur la planification, l'implantation, la mise en œuvre, l'efficacité de ces projets ainsi que la pérennité de leurs résultats ((Ika, 2011) ; (Magendo, 2014)). Compte tenu de la spécificité des projets de développement international, de nombreuses études ont recensé les différentes dimensions liées au succès des projets. Un sondage de McKinsey Devex effectué

en 2012 indique que 64% des projets soutenus par les bailleurs ne produisent pas l'effet attendu en raison de la mauvaise planification en gestion de projets.

(Hekala, 2012) ainsi que Ika et Donnelly (2017) mentionnent des raisons qui expliquent pourquoi les projets de développement échouent trop souvent du fait notamment de la mauvaise gestion, de la méconnaissance ou de l'incompréhension du contexte du projet, d'un lancement imparfait, d'une mauvaise gestion des parties prenantes, des retards dans l'exécution du projet, des dépassements de coûts ou encore de mécanismes de suivi et d'évaluation inadéquats. À cela, nous pourrions ajouter une analyse de besoins insuffisante, une planification mal élaborée, peu réaliste et non actualisée, de faibles mécanismes de contrôle, un manque de liens entre ce qui est réalisé dans le cadre du projet (les activités) et ce que l'on veut obtenir (les résultats), une analyse de facteurs de risque déficiente et le manque d'interactions entre les bailleurs et l'organisme local, lesquels représentent des facteurs d'échec.

Le succès des projets repose sur la durabilité des changements ou la pérennité des résultats (Proulx & Brière, 2014). On accorde de l'importance à certains critères de succès comme la pertinence du projet, à l'atteinte des résultats et à l'impact ((Ika, 2007). Des répondants et répondantes à la recherche ont aussi mentionné comme facteurs de succès, la croissance économique et le développement social des bénéficiaires ou un changement social. Ces facteurs font davantage référence aux impacts des projets qu'à des objectifs spécifiques (Brière et al, 2020).

Une analyse approfondie de l'environnement du projet est souvent réalisée, en examinant par exemple le secteur, les parties prenantes et/ou le pays concerné pour assurer les changements attendus. (Le Grusse & Harbouze, 2018).

Nasrallah-Massaad (2021) citant Ika (2019) affirme que plus de 50 % des projets – visant par exemple le développement des infrastructures ou le renforcement des capacités – soit ne livrent pas les résultats escomptés ou ne remplissent pas les attentes des partenaires et des bénéficiaires pour différentes raisons, dont notamment la méconnaissance du contexte. Et que manifestement, le contexte peut avoir une grande incidence sur la réussite ou l'échec d'un projet.

Selon Ika (2011), l'impact et la durabilité sont des enjeux majeurs pour les évaluateurs et les agences. Tout d'abord, on ne sait pas exactement ce que signifie le concept de durabilité, par exemple, et les définitions et conceptualisations de ce concept varient selon les auteurs et les agences. Il existe de nombreuses définitions et applications de la durabilité. L'évaluation et la mesure de la durabilité posent des défis. Aussi, l'évaluation de l'impact et de la durabilité ne peut se faire que longtemps après la fin du projet ( Ika, 2011). Certaines études suggèrent que près de 40% des programmes ne continuent pas plus d'un an après la fin du projet (Savaya, Spiro et Elran-Barak, 2008). Les défis de développement tentent de résoudre le manque de mécanisme de pérennisation des acquis dans les projets qui est une situation alarmante (Sina, 2020).

Nous nous sommes intéressés à la région de l'Afrique subsaharienne qui reçoit une part importante de l'aide. En effet, le financement du développement par les pays du CAD au profit de l'Afrique subsaharienne s'élève à 63 466,43 millions de dollars US soit 80,38 % de la part reçue par l'Afrique et 21,30% de la part reçue par les pays en voie de développement (OCDE, 2024b). En outre, selon la Banque mondiale, l'Afrique subsaharienne est une région du monde propice au développement économique et social (Nasrallah-Massaad, 2021). Au regard de tous ces éléments, il s'est avéré important de réaliser des travaux pour mieux cerner le rôle des facteurs contextuels sur la pérennité des résultats des PDI.

Ainsi, le principal objectif de notre recherche est d'**analyser le rôle des facteurs contextuels sur la pérennité des résultats des projets de développement en Afrique Subsaharienne.**

À la lumière des développements qui précèdent, notre étude a essayé de répondre à la question de recherche ci-après :

**« Quel est le rôle des facteurs contextuels dans la pérennisation des résultats des projets de développement en Afrique subsaharienne ? »**

Notre recherche vise ainsi à apporter une contribution théorique au domaine de la gestion de projet, en mettant en lumière l'influence possible, de différents contextes sur la pérennité des résultats des projets de développement en Afrique de l'Ouest.

## CHAPITRE 2

### REVUE DE LA LITTERATURE

Le développement international a fait l'objet de recherche depuis une cinquantaine d'années. Une littérature très riche porte sur l'(in)efficacité de l'aide. Les auteurs étudient le sujet, soit d'un point de vue macroéconomique, en analysant les effets de l'aide sur la croissance économique par exemple ((Chavagneux, 2005); (Jacquet, 2006), (Chartier & Rivière, 2018), 2018), soit d'un point de vue microéconomique, en analysant les résultats des projets (Hermes & Lensink, 2001). En effet, d'après Easterly (2007, p. 5) (traduction) « *Le mécontentement à l'égard du système d'aide n'est pas nouveau. Les programmes et concepts d'aide étrangère existants sont largement insatisfaisants et inadaptés aux besoins et exigences du monde sous-développé à l'aube des années soixante* ». Pour Boivert (2018), si vous obtenez le résultat escompté, vous êtes efficace. Dans le domaine de la gestion, l'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs ; atteinte des objectifs d'un programme ou d'une activité, ou obtention des autres effets que l'on en attend (Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006). Les opposants à l'aide la considèrent comme une source inépuisable de projets superflus, de gaspillages, de détournements, une perte sèche de fonds publics qui n'impacte pas tellement le développement (Boone, 1996; Moyo, 2009 cité par ( Ika, 2011)). L'efficacité de l'aide est donc quasi-nulle (Easterly, 2006 ; Moyo, 2009 cités par ( Ika, 2011)).

Pour les défenseurs de l'aide ; « *l'aide ne marcherait que si les donateurs favorisent la prise en charge locale et, les bénéficiaires, la bonne gouvernance* » (Burnside et Dollar, 2000 cités par ( Ika, 2011)). Cependant, même les partisans de l'aide admettent que même si elle restait en partie une solution, elle ne résoudrait pas tous les problèmes du « milliard d'hommes

et de femmes les plus démunis ». (*Collier, 2007 cité par (Ika, 2011)*). Bien qu'il soit impossible d'arbitrer entre partisans et opposants de l'aide au développement, les résultats de l'aide peuvent être étudiés sous deux angles, macroéconomique et microéconomique (Hermes & Lensink, 2001).

Selon Ika (2007), l'Afrique, plus particulièrement l'Afrique subsaharienne, est la région qui reçoit le plus d'aide au développement. Pourtant sa croissance économique reste modeste, voire faible. Si l'on s'en tient aux évaluations menées sur les facteurs de succès des projets d'aide au développement par la Banque mondiale, l'on peut retenir, avec Youker (1999), les problèmes ci-après :

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

D'après De Silva (1999), Seulement 26 % des projets d'investissement dans l'agriculture ont été considérés avoir eu des résultats durables, contre 80 % des projets d'ajustement dans le secteur agricole, 35 % de tous les projets de la Banque Mondiale en Afrique subsaharienne et 54 % des projets agricoles toutes régions confondues. Le Département de la Banque mondiale (BM) a constaté que la pérennité des projets de développement rural se trouve compromise lorsque l'environnement politique est défavorable, ou des institutions créées dans le cadre des projets ne s'intègrent pas à l'administration ordinaire.

Dans la littérature, beaucoup d'auteurs traitent des facteurs de succès de projets notamment Ika, 2011), (Proulx & Brière, 2014) et (Diallo (2019). Ainsi, la pérennité des évolutions et des innovations suscitées par des projets constitue un sujet d'intérêt et de préoccupation. De nombreux éléments peuvent expliquer le fait que les résultats ne soient pas pérennes. Malgré

la mise en avant régulière de la durabilité, les conditions pour l'atteindre ne sont pas toujours établies et la conception des projets ne la prend que rarement en considération. Il semble donc utile de tenter de la problématiser (Lavigne, 2022).

## 2.1. LE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Un projet de développement international est un système social composé d'individus (équipe de projet) pour un objectif précis, dans un délai donné soutenu par un budget généralement alimenté par les institutions bilatérales ou multilatérales en vue d'apporter un changement positif descriptible dans la vie des bénéficiaires. Il peut se décliner en plusieurs phases selon les cas (Abo et Kaboré, 2022).

L'objectif des projets de développement international est d'apporter une aide directe ou indirecte aux pays du Sud pour réduire de manière durable et équitable la pauvreté et/ou améliorer le niveau de vie ((Golini, Landoni, & Kalchschmidt, 2018) ; (Ika, Söderlund, Munro, & Landoni, 2018)). Ils se caractérisent, selon Abers, Oliveira et Pereira (2017) ainsi que Gil, Stafford et Musonda (2019), par l'énormité de leurs tailles et portées, la diversité d'intervenants, ainsi que leurs intentions sans précédent de transformer le quotidien des populations. Ils sont abrités généralement par les secteurs comme la santé, l'éducation, la gouvernance, l'agriculture, la culture, les infrastructures, l'environnement... (Diallo et Thuillier, 2005). Pour Golini et Landoni (2013), les projets de développement international se distinguent les uns des autres par leurs objectifs en ce sens qu'ils sont tantôt « durs », c'est-à-dire des livrables bien définis, comme la fourniture d'infrastructures telles que des ponts, des barrages hydroélectriques, ...ou parfois « plus souples » et plus difficiles

à définir et à mesurer, comme la promotion de l'égalité des sexes, l'amélioration de la gouvernance.

Les projets de développement international se situent donc dans des environnements complexes caractérisés par une gestion par résultats et une reddition de comptes pour les donateurs, les organisations qui implantent les projets, les communautés bénéficiaires et les autres intervenants clés. Cette reddition de comptes est un aspect qui caractérise particulièrement le travail des organisations non gouvernementales (ONG). Les ONG rendent des comptes à partir d'une approche de gestion par résultats qui a pour effet de formaliser beaucoup leurs critères d'évaluation (Ika, Diallo, & Thuillier, 2010). Ces organisations fonctionnent dans un cadre normatif formel très développé (Baccarini, 1999), avec une autonomie relative quant à leurs interventions, leurs délais et les résultats finaux qu'elles présenteront à leurs bailleurs de fonds (Ika, 2007). Cette situation tend à créer des inégalités de pouvoir quand un organisme extérieur, international ou national, fournit des ressources financières ou intellectuelles à une communauté (Holcombe et al. 2004).

En même temps, la nature des projets internationaux fait que les responsables sont souvent laissés à eux-mêmes, doivent prendre des initiatives et s'ajuster à un contexte changeant qui ne peut pas être prévu à distance (Khang & Moe, 2008). On voit là la contradiction entre le contrôle des cadres logiques d'intervention (Giovalucchi & Olivier de Sardan, 2009) et la nécessité de s'adapter, tout comme la gestion par résultats peut avoir des conséquences contraires à ce qui est souhaité quand les résultats fixés nuisent à l'atteinte des buts généraux de l'intervention (Brière et Proulx (2013); Lim et Zain 1999). L'utilisation du cadre logique comme outil de planification est critiquée par certaines études ((Crawford & Bryce, 2003); (Landoni & Corti, 2011)) soutenant qu'il est inefficace pour gérer correctement

les projets de développement international, principalement dans le suivi et l'évaluation du projet, dans la gestion des équipes et dans la gestion d'un réseau complexe d'acteurs (Hermano, López-Paredes, Martín-Cruz, & Pajares, 2013). Selon Mawdsley, Townsend, et Porter (2005), le recours excessif à la documentation et aux indicateurs et la dévaluation des pratiques de travail et des relations professionnelles affectent la réalisation des projets dans ce secteur.

Différentes études recensent les principales caractéristiques spécifiques aux projets de développement international ((Hermano et al., 2013); (Lavagnon A Ika, 2012); PMD Pro, 2010). Ces études soutiennent que les gestionnaires de projets en développement international partagent beaucoup de défis avec les gestionnaires de projets d'autres secteurs (unicité, cycle de vie, etc.), mais ont toutefois certaines caractéristiques spécifiques (( Ika, 2012); PMD Pro, 2010). Il est essentiel qu'ils atteignent des résultats qui favorisent le changement social et comportemental, et ainsi des améliorations du bien-être des populations affectées par le projet. Leur objectif est de trouver des solutions aux problèmes complexes de pauvreté, d'inégalité et d'injustice. Ils sont gérés et mis en place dans différents contextes difficiles, grâce à un ensemble complexe de relations avec les acteurs impliqués. Enfin, ils ont également pour objectif de transmettre des connaissances et de renforcer les capacités (Proulx & Brière, 2014).

Cependant, malgré des finalités qui peuvent être différentes, les projets de développement international demeurent des projets au sens classique du terme. De cette idée, Golini, Kalchschmidt et Landoni (2015) ; Ika et al., (2010) ; Landoni et Corti (2011) ; (Munro & Ika, 2020), estiment que les projets de développement international sont des entreprises limitées, temporaires, uniques et multidisciplinaires qui fournissent des biens et des services. C'est

ainsi, qu'à l'image des projets classiques, les projets de développement international ont tous un cycle de vie composé généralement des phases de préparation, d'implantation, de mise en œuvre et de clôture / évaluation. A cet effet, leur mise en œuvre nécessite toujours une utilisation cohérente d'approches, d'outils et de techniques de gestion de projet pour faire face à leurs contraintes de diverse nature (temps, coût, qualité, incertitudes).

En termes de structures d'animation, les projets de développement international sont administrés par des unités nationales de coordination de projets délocalisées, quasi autonomes des ministères de tutelle, ou par des équipes nationales intégrées *in situ* dans les ministères ou institutions nationales. Selon Diallo et Thuillier (2004), la gestion des projets de développement international peut être aussi déléguée à des agences d'exécution qui sont soit des compagnies privées (sociétés d'ingénierie, bureaux de consultants, etc.), ou des organisations non gouvernementales, soit encore des départements de coopération internationale, d'institutions (universités pour les interventions en éducation, ou institutions sanitaires pour les projets de santé).

Par ailleurs, quant à leur mode de financement, Ika, Söderlund, Munro et Landoni (2020) soutiennent que les projets de développement international présentent des particularités. De même, Diallo et Thuillier (2004) soutiennent qu'ils sont financés par les institutions multilatérales, où par les agences bilatérales ainsi que par les nombreux organismes, ministères et départements de coopération internationale dont les pays les plus avancés se sont dotés. Ces projets sont également financés par des prêts/subventions d'organismes de financement ou d'agences d'exécution, lesquels ont un impact sur la détermination des objectifs (Khang & Moe, 2008). De cette idée, Ika et al. (2020) soutiennent que le paysage classique du financement du développement a évolué dans les pays en voie

de développement. En plus des donateurs ou des prêteurs classiques, de nouveaux mécènes tels que les fondations par exemples ont fait leur apparition sur la scène du financement des projets de développement international. Easterly (2006) dira que depuis plus de 70 ans des milliards de dollars ont été dépensés dans des projets de développement international pour soulager les souffrances des pays bénéficiaires. Fort de ce constat, Ika (2015) pense que l'aide au développement international constitue un apport de ressources supplémentaires qui facilite la prise en charge des besoins d'investissements nécessaires pour les pays en voie de développement. Ainsi, il ressort que l'aide au développement matérialisée par les projets de développement international permet aux pays pauvres, de combler un retard technique constaté, et de trouver une alternative aux déficits de moyens financiers au plan interne. En définitive, nous retenons que les projets de développement international en quête de solutions pour résoudre les problèmes sociaux, économiques, politiques, ... utilisent tous un modèle de cycle de projet qui fusionne dans leur majorité l'opérationnel et la tactique qui font qu'ils aboutissent dans un triangle représentant l'équilibre qualité-coût-délai (QCD).

Un projet ne se déroule pas en vase clos. Il faut observer que les défis et les facteurs de succès d'un projet peuvent varier en fonction de sa nature, de son avancement ou de son contexte. Ce qui nous amène à la notion de contexte des projets de développement.

## 2.2. LA NOTION DE CONTEXTE EN MATIERE DE PROJET DE DEVELOPPEMENT

Depuis plus d'une trentaine d'années, beaucoup d'études ont été faites sur les raisons de l'échec des projets de développement en général, surtout en Afrique. Il existe de nombreux facteurs: Les stéréotypes culturels, les représentations erronées des populations locales, la

méconnaissance linguistique, le populisme idéologique, les analyses biaisées des besoins des populations, l'approche institutionnelle technicienne, le désir d'imposer des modèles occidentaux préétablis, le risque de domination impensée, la relativité des objectifs en fonction des acteurs, l'instrumentalisation des projets dans des logiques politiques locales, régionales ou internationales, l'absence de prise en compte des temporalités paradoxales des différents acteurs (Ducourneau, 2020).

Pour Picciotto (2020) et Rodríguez-Rivero, Ortiz-Marcos, Díaz-Barcos et Lozano (2020), les projets de développement sont mis en œuvre dans des contextes complexes, incertains, volatils et en perpétuelles crises. Et, pour Orr et Scott (2008), les projets de développement international subissent les effets négatifs des situations d'exception où l'ignorance des contextes institutionnels inconnus prévaut trop souvent. Ainsi, pour envisager sereinement l'exécution de ces types de projets, Abers et al. (2017) ainsi que Rodríguez-Rivero et al. (2020), suggèrent que les acteurs internes et externes se mobilisent autour des défis majeurs tels que les contextes complexes, les incertitudes (politique, institutionnelle, sécuritaire, sociale, économique, ...) pour contribuer à créer les conditions permettant de transformer les incertitudes en opportunités et atteindre les objectifs fixés.

Giard (1991) définit par contexte de projet, l'ensemble des données qui peuvent être utilisées pour décrire la situation d'un projet étape par étape. L'environnement de travail (moyens et techniques, référentiels, directifs et contraintes du projet, etc.) et l'organisation du projet (participants, rôles et organisation des tâches, etc.) doivent être inclus dans le contexte de projet (Bekhti, 2004).

En effet, Conoir, Poulin, Maltais, Auclair et Brière (2021) indiquent qu'un projet se déroule dans un contexte où il doit interagir avec des acteurs de l'environnement externe et composer

avec des enjeux stratégiques qui émergent dans cet environnement tels que le contexte légal, la conjoncture économique, le contexte politique, le contexte social, etc. Par exemple, on devra évaluer de quelle façon le projet s'inscrit dans le contexte légal, si la conjoncture économique est favorable et de quelle façon il est perçu dans l'opinion publique. Autre exemple, si une organisation souhaite développer un centre de formation professionnelle pour favoriser l'insertion des jeunes à l'emploi, il faudra notamment évaluer si la mise en place de ce centre nécessite un permis de la ville ou du ministère de l'Éducation, s'assurer que les autorités locales sont en accord avec le projet et évaluer si d'autres organisations ont déjà mis en place des programmes similaires.

Le contexte des projets de développement international (PDI) est caractérisé par une rare complexité qui se traduit en effet par la grande délicatesse et la relative intangibilité de l'objectif ultime de réduction de la pauvreté de ces projets, le grand nombre de parties prenantes hétérogènes, les perspectives divergentes parmi ces acteurs, le besoin de compromis, le charme de ces projets aux yeux des politiciens, la profonde culture et l'écart géographique entre les concepteurs du projet et leurs bénéficiaires, et la prévalence de règles plutôt bureaucratiques et procédurales ((Crawford & Bryce, 2003); (Diallo & Thuillier, 2004); (Khang & Moe, 2008); (Ika et al., 2010),(Proulx & Brière, 2014)).

Nous nous intéressons aux contextes quotidiens des sociétés africaines, et ces contextes relèvent des modernités et des contemporanéités de l'Afrique, une Afrique qui est sans cesse confrontée à des politiques publiques, à des projets de développement, à des interventions de l'État ou des ONGs, autrement dit à de l'ingénierie sociale (de Sardan, 2021). Mais le concept de contexte peut lui-même paraître ambigu, et polysémique. Tout d'abord, dans la perspective de la sociologie de la traduction, toute action, à quelque niveau que ce soit, se

déroule dans un contexte, chaque contexte étant spécifique. Pour les experts, le contexte de mise en œuvre se réduit pour l'essentiel à une configuration structurelle ayant une double dimension : d'une part les facteurs institutionnels, d'autre part les facteurs socio-économiques. Les facteurs institutionnels englobent le cadre légal, les orientations politiques officielles, les accords et conventions de partenariat, les organigrammes, les procédures comptables, les plans de développement, les compétences exprimées dans des curriculum-vitae (CV). Quant aux facteurs socio-économiques, ils touchent les variables suivantes (taux, indices et autres indicateurs relatifs aux revenus, au seuil de pauvreté, à la scolarité, à la mortalité, à la fréquentation des services publics, au PIB, à l'IDH, etc...). de Sardan (2021) propose une vision plus différenciée et plus complexe des contextes de mise en œuvre : les contextes structurels sont en arrière-plan, ils sont un « fond de carte », ils représentent l'environnement économique, politique, institutionnel, social. Ils ont certes une influence sur la mise en œuvre d'un modèle voyageur, mais cette influence est toujours indirecte et ne s'exerce qu'à travers le jeu des acteurs et leurs interactions. Autrement dit l'influence des contextes structurels est toujours médiatisée par le rôle des contextes pragmatiques. C'est ce qui explique l'incertitude qui préside inéluctablement à toute mise en œuvre d'une intervention, et l'importance de ses effets inattendus (et parfois pervers).

Il est impossible de comprendre les besoins des bénéficiaires et d'autres parties prenantes importantes hors du contexte dans lequel ils sont situés et déterminés. Ce contexte est à plusieurs volets et repose sur différents éléments tels que l'économie, l'environnement, l'équité, le social, le culturel, l'économie politique et les considérations liées aux capacités. Il est recommandé aux évaluateurs de sélectionner les facteurs contextuels les plus pertinents pour une intervention spécifique. On peut également tenir compte du contexte historique. Par

exemple, il est possible de se questionner sur la présence d'interventions similaires dans le passé ou sur la présence de tensions historiques ou d'antécédents législatifs ou politiques qui pourraient influencer la compréhension des besoins et la définition des objectifs.

Pour l'analyse de contexte, La réalisation d'une nouvelle étude n'est pas toujours indispensable, il est souvent possible de regrouper des informations déjà existantes et provenant de différentes sources. Les analyses SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) sont parfois même utilisées comme outils lors d'une analyse de contexte (Le Grusse & Harbouze, 2018). Daubier et Daubier (2022) présentent le modèle PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal) comme un outil d'analyse stratégique qui permet au projet d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement. Il s'agit d'un moyen puissant à disposition du top management pour analyser efficacement l'environnement macroéconomique et pour décider d'une politique à adopter.

Ballester (2023) a proposé un élargissement du modèle PESTEL pour l'analyse des influences de l'environnement afin d'y incorporer les 17 enjeux du Développement Durable des Nations Unies, tout en y ajoutant deux domaines supplémentaires le Digital (D) et Infrastructure-énergie (I).

En raison des conditions de mise en œuvre souvent difficiles et susceptibles des projets et programmes de développement, il incombe à chaque acteur d'ajuster ces résultats à son contexte spécifique afin d'obtenir des résultats sociaux et humains probants pour améliorer les conditions de vie et le bien-être des populations cibles de ces projets et programmes (Bossou, 2017).

Réalisée dans un environnement complexe caractérisé par des enjeux de pauvreté et d'inégalités, une reddition de comptes à l'égard des bailleurs de fonds, des conditions locales précaires et en constante mutation et une présence de multiples parties prenantes et d'un réseau d'acteurs aux besoins diversifiés, l'étude de la gestion de projet demeure une nécessité pour les actuels et futurs intervenants dans le domaine. En plus de maîtriser les concepts et processus de base propres à cette discipline, les personnes réalisant des projets doivent continuellement se questionner sur l'amélioration de leurs pratiques tant sur le plan des outils utilisés que dans la gestion des aspects humains si importants au succès et à la durabilité des projets (Conoir et al., 2021). C'est pour cette raison que nous devons nous questionner sur la durabilité des projets voire la pérennité des résultats des projets de développement.

### 2.3. LA NOTION DE PERENNITE DES RESULTATS EN CONTEXTE DE GESTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Selon différentes études ((Brière & Proulx, 2013) ; (Ika, 2007) ; (Ika, 2012); (Ramaprasad & Prakash, 2003), plusieurs projets de développement international échoueront à cause de l'« approche descendante » (top down) du bailleur de fonds qui néglige souvent le savoir local lors de la conception et de la mise en œuvre du projet. Les bailleurs de fonds ont souvent cherché à reproduire un modèle extérieur (« prêt-à-porter ») qui ne prend pas suffisamment en compte la particularité du milieu ((Ika, 2012) ; (Ika & Donnelly, 2017) ; (Madaule, 2005)).

Brière et al. (2016) indiquent que les bénéficiaires doivent s'approprier le projet et que les effets recherchés demeurent pérennes sur le long terme afin d'obtenir un développement durable. La pérennisation est le processus qui conduit à la pérennité d'une intervention.

Il est essentiel pour les décideurs d'évaluer la pérennité des projets afin de déterminer si les investissements permettent réellement de maintenir les bénéfices à long terme pour la clientèle d'une part (Charreaux, 1996) et pour l'amélioration des conditions de vie des populations à la base d'autre part (Lehmer & Abderazzak, 2021). Pour garantir que les populations profitent continuellement des bénéfices des programmes après leur mise en place lorsque les bailleurs se retirent, des enjeux éthiques sont à considérer (Scheirer & Dearing, 2011).

Il est évident que la majorité des agences d'aide au développement s'appuient sur les critères de succès de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE). Les évaluations de projet sont de manière répétée assorties à la méthodologie du Comité d'aide au développement de l'OCDE. Les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité (pérennité ou durabilité) sont à prendre en compte (OCDE, 2002 cité par (Ika, 2011)).

Selon l'Association française des ingénieurs et techniciens d'estimation et de planification (2010), la pérennité équivaut à la durabilité et est défini comme étant l'aptitude d'un projet à arriver et à maintenir ses résultats sans compromettre l'avenir.

De même, la durabilité se réfère en général à la pérennité des améliorations apportées par le projet. La durée de l'intervention externe se rapporte à la longévité des activités du projet. Elle fait généralement référence à l'amélioration continue de la situation qui l'objectif spécifique du projet, mais il est logiquement intéressant de prendre en compte l'impact qui est la pérennité des effets externes à l'objectif. Aussi, la durabilité est désirée que quand les impacts du projet sont positifs. Toutefois, la préférence naturelle des individus pour les avantages à court terme constitue un frein majeur à la durabilité et laisse entendre que son

absence n'est que rarement un accident. Cependant, la préférence pour l'instant présent plutôt que pour l'avenir est une réalité aussi universelle et répandue que sa conséquence économique, les taux de mise à jour (Bolivar, 2008).

Quant à Lavigne (2022), la durabilité, qui se réfère à la pérennité, est un objectif permanent des initiatives de développement. Il s'agit également d'une lacune fréquente soulignée dans les évaluations. Les résultats opérationnels sont obtenus en partie et avec des difficultés plus ou moins importantes à la fin du projet. Cependant, ces résultats sont vulnérables, instables, et la fin du projet, ainsi que celle des financements, provoquent un recul, au moins partiel avec les dispositifs en place disparaissant, les équipements tombent peu à peu en panne.

Sur les développements relatifs aux notions de «pérennité» et de «durabilité», dans le cadre de ce travail, nous les considérons comme étant des synonymes (comme l'OCDE cité par ( Ika, 2011)) ainsi que le Dictionnaire de la GP édité, en 2010, par l'AFNOR.

Pour Trickett (2009) cité par (Magendo, 2014), la pérennisation est l'infrastructure qui subsiste quand l'intervention prend fin, et que ses principaux acteurs s'en vont également. Certains auteurs définissent ce concept comme étant la continuité de l'utilisation d'un programme (ou d'une intervention) et de ses activités, dans le but de donner un caractère durable aux changements accomplis et aux résultats atteints dans la population (Scheirer & Dearing, 2011). Ces deux dernières définitions se complètent bien et pour notre part nous prendrons comme pérennisation le processus qui conduit à la durabilité des résultats et changements obtenus après les interventions. De façon empirique d'après Ika (2011), l'ensemble des critères de succès des projets de développement sont regroupés en deux dimensions principales : le succès de la gestion et le succès du livrable. De l'expérience des agences, le critère de l'efficience a été apparemment le principal critère

pour évaluer le succès des projets. Malgré l'importance accordée à l'évaluation des projets et à la sophistication des outils de l'analyse de projet par la Banque Mondiale, il y avait peu de données disponibles sur l'efficacité, et encore moins sur l'impact et la durabilité des projets. C'est au milieu des années 1980 que l'évaluation de l'efficacité des projets s'est accrue. Et ce n'est qu'en 1984, 38 ans après sa fondation, que la Banque a effectué pour la première fois une évaluation de la durabilité de ses programmes (Cracknell, 1988 ; Youker, 1989; Stockman, 1997; Cernea, 1998 cité par (Ika, 2011)).

La socio-anthropologie étudie depuis longtemps les projets de développement. L'étude de l'échec occupe une position centrale car, selon la logique du "projet", les commanditaires attendent de manière évidente le succès, que ce soit pour des raisons idéologiques ou économiques. Ainsi, l'échec est d'autant plus craint. Dans le cadre de projets qui nécessitent une approche globale, les niveaux de réussite ou d'échec déterminent comment gérer l'incertitude en créant et en maintenant des réseaux d'alliances hétérogènes au sein de systèmes sociotechniques aux intérêts et aux objectifs variés. Au contraire, chaque acteur a une certaine liberté dans l'interprétation et la traduction de sa mission et de ses objectifs (Ducourneau, 2020).

Ika et Donnelly (2017) ont trouvé que les conditions structurelles, institutionnelles et de gestion de projet pouvaient favoriser la réussite du projet. Les conditions clés de la réussite comprennent les conditions structurelles : environnement contextuel et responsabilité/participation publique ; les conditions institutionnelles : capacité de l'institution bénéficiaire et capacité de l'organisation de mise en œuvre ; et enfin les conditions de gestion du projet : leadership, suivi, conception et coordination des parties prenantes. Ces conditions ont été appelées "conditions cadres", car elles sont issues de la littérature. Ensuite,

la recherche a fait ressortir une autre série de conditions de succès qui sont apparues à partir des données. Elles sont appelées "méta-conditions" car elles semblaient incorporer non seulement les conditions structurelles, institutionnelles et de gestion du projet, mais aussi un lien plus fort entre le contexte du projet et les facteurs de succès.

Enfin, le succès des projets se mesure par l'implication des parties prenantes. L'implication se fait non seulement pour encourager l'appropriation des projets et ainsi respecter l'un des principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, mais aussi dans l'optique de la décolonisation ou la « désoccidentalisation » de l'aide (Brière et al, 2020).

Les parties prenantes constituent un élément clé pour la réussite ou l'échec d'un projet (L. Ika, Saint-Macary, & Bandé, 2020). Le Project Management Institute (PMI) considère les parties prenantes comme « *les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet* » (PMI, 2017). Pour mieux identifier les parties prenantes, il est utile d'utiliser une liste de contrôle en se rappelant que plusieurs d'entre elles sont issues des groupes internes et externes suivants (Tableau 1). Pour élargir le champ de réflexion et recenser le plus grand nombre possible de parties prenantes, il est également utile de penser aux six dimensions des divers contextes de tout projet sur lesquelles repose la méthode PESTEL présentée ci-dessus. (L. Ika et al., 2020).

**Tableau 1 : Les parties prenantes internes et externes**

Internes	Externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute direction, directeurs fonctionnels</li> <li>• Membres de l'équipe de projet</li> <li>• Employés, départements, syndicats</li> <li>• Commanditaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients, distributeurs et utilisateurs finaux</li> <li>• Fournisseurs, sources de fonds ou d'information</li> <li>• Concurrents</li> <li>• Politiques, groupes sociaux, gouvernements</li> <li>• Commanditaires</li> </ul>

Source : ( Ika et al., 2020)

Torp, Austeng et Mengesha (2004) dans leurs travaux pensent que les stratégies de gestion des parties prenantes et des contrats ont été identifiées comme des facteurs distincts qui sont considérés comme faisant partie intégrante des problèmes organisationnels. Les autres facteurs de succès les plus significatifs sont : « *(i) la stratégie en matière de contrats; (ii) la planification et le contrôle de projet; (iii) le contrôle du calendrier et les estimations préliminaires comme importants ; (iv) les conditions-cadres stables*».

Bossou (2017) a synthétisé dix facteurs favorisant l'appropriation des résultats des projets et programmes de développement dont certains rencontrent ceux déjà mis en évidence par d'autres études plus solides menées antérieurement. Il s'agit des conditions suivantes: « *i) le soutien de la haute direction et existence de politiques favorables; ii) l'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des bénéficiaires; iii) le plan de communication et de sensibilisation des bénéficiaires déployé; iv) la qualité des premiers acteurs impliqués et le dévouement de leurs successeurs successifs; v) le montage institutionnel du projet, les caractéristiques de la structure/organe mis en place et la conformité aux normes; vi) l'accompagnement soutenu et durable des bénéficiaires; vii) le positionnement géographique de l'extrant du projet; viii) la qualité des services ou prestations fournis par l'extrant du projet ; ix) la contribution au développement communautaire et à l'épanouissement des bénéficiaires ; et x) l'autonomie financière* ». Il explique que ces facteurs doivent être pris en compte en fonction du contexte et adaptés aux situations. Ces facteurs sont des conditions ou des démarches sur lesquelles devront se baser les gestionnaires de projets afin d'assurer le succès des projets et programmes. L'appropriation des résultats par les bénéficiaires ou populations cibles est essentielle pour garantir leur réussite. Par conséquent, la perpétuation ou la durabilité des résultats des projets et programmes de développement sont un élément

indispensable et inséparable du principe fondamental du respect du « Triangle d'Or » (Budget-Délai-Spécifications techniques) traditionnellement établi en gestion de projet, comme les critères de succès d'un projet.

Pour assurer la pérennisation des acquis, la majorité des projets de développement agricole et rural utilisent des stratégies de création ou de restructuration et d'appui institutionnel des organisations paysannes. Des questions se posent quant au fait que les acquis ne durent pas après la fin des projets agricoles. La réponse réside dans le fait la plupart de ces organisations agissent plus comme des mutuelles de solidarité que des entreprises. La capacité de l'organisation impacte fortement la durabilité des acquis ciblés par les projets. Plus, la Une forte capacité de l'organisation induit une durabilité fort probable tandis qu'une faible capacité entraîne une durabilité improbable. Les facteurs déterminants de la capacité d'une organisation de producteurs agricoles sont le leadership démocratique et la capacité cognitive efficiente et innovante de l'équipe dirigeante (Lilala, Ilye, & Benabdellah, 2018).

Les évaluateurs et les agences font face à d'importants défis en matière d'impact et de durabilité des projets (ACDI (2002), cité par ( Ika, 2011)). En outre, le concept peut prendre différentes dimensions telles que l'environnement, la société, la politique et l'économie (Smith, 1988; Gibson, 2006 cité par ( Ika, 2011)). Aussi Ika (2011) présente le premier aspect de la durabilité qui est la durabilité financière. Elle soulève le problème des coûts récurrents se traduisant par la disparition des livrables ou résultats des projets lorsque les bailleurs mettent fin au financement par les donateurs. De plus, les facteurs impactant la durabilité sont loin d'être élucidés et la plupart des études d'impact ou de durabilité se concentrent sur des projets majeurs, tandis que peu de connaissances sont disponibles sur l'impact et la durabilité des petits projets, qui peuvent être de plus en plus impressionnants

en raison de leur nombre croissant (Roodman, 2006 cité par ( Ika, 2011)). La taille des projets est un facteur qui peut probablement impacter la durabilité de plusieurs façons quoique tous les auteurs ne l'entendent pas ainsi (Tacconi et Tisdell, 1992 cité par ( Ika, 2011)). Enfin, il faut reconnaître qu'on ne peut évaluer l'impact et la durabilité que longtemps après la fin du projet. Comme dans le domaine de la gestion de projets, en gestion de projets de développement international, un projet peut être un succès en termes de gestion et un échec en termes de réalisation, de l'évolution ( Ika, 2009).

Evaluer l'impact et la durabilité est un exercice fastidieux. C'est peut-être la raison pour les conclusions de l'étude de Diallo et Thuillier (2004) sur les perceptions des dimensions du succès des projets par les coordonnateurs de projets de développement démontrent qu'ils négligent l'impact et la durabilité qui sont des critères d'efficacité de l'aide à long terme. Les coordonnateurs adoptent une approche plus pratique en se concentrant sur des indicateurs précoces de l'impact, tels que la reconnaissance de leur projet, un critère majeur ou un aspect du succès qui englobe des éléments tels que la réputation du projet auprès du principal bailleur de fonds et sa visibilité nationale (Diallo & Thuillier, 2004).

En outre, la qualité d'un projet ne doit donc pas être un objectif à n'envisager que juste dans la phase de fermeture du projet, elle doit être définie depuis la phase de conception, voire même l'identification. Faute de n'avoir pas tenu compte de celle-ci dès le départ, la majorité des projets de développement ne sont pas parvenus à produire des résultats escomptés sur le long terme » (Commission européenne, 2001). Par ailleurs, selon Bolivar (2008), le contenu et l'importance relative de ces facteurs dépendront du contexte sociopolitique et des spécificités du projet. Kane (2010) confirme que la phase d'élaboration d'un projet est critique pour s'assurer de son succès. La bonne définition des objectifs, résultats, indicateurs de performance, sources et méthodes de collecte de données permettent un

meilleur suivi et déterminent ainsi le succès d'un projet et c'est d'ailleurs dans cette phase que plusieurs projets échouent.

Diallo (2017), pense aussi qu'une viabilité plus accrue des projets et programmes due à leur appropriation par les bénéficiaires. Une fois impliquée, la population bénéficiaire se préoccupera beaucoup plus de la permanence des infrastructures construites et de leur maintenance.

En outre, Passe (2015) dans son étude montre que l'alignement des intérêts des parties prenantes, y compris les bénéficiaires d'un projet de développement, contribue à la réalisation des objectifs clés liés à la viabilité et à la durabilité d'un projet..

Enfin, les différentes notions de contexte, pérennité et projets de développement international sont liés en ce sens que les projets de développement sont mis en œuvre dans un contexte donné et les différents contextes influencent les résultats et la durabilité de ses résultats.

On remarque que très peu d'études traitent des facteurs déterminant la pérennité/durabilité des résultats des projets de développement, alors notre travail essayera de mettre en lumière à travers la revue systématique les facteurs du contexte qui influencent possiblement la pérennisation des résultats des projets de développement.

## CHAPITRE 3

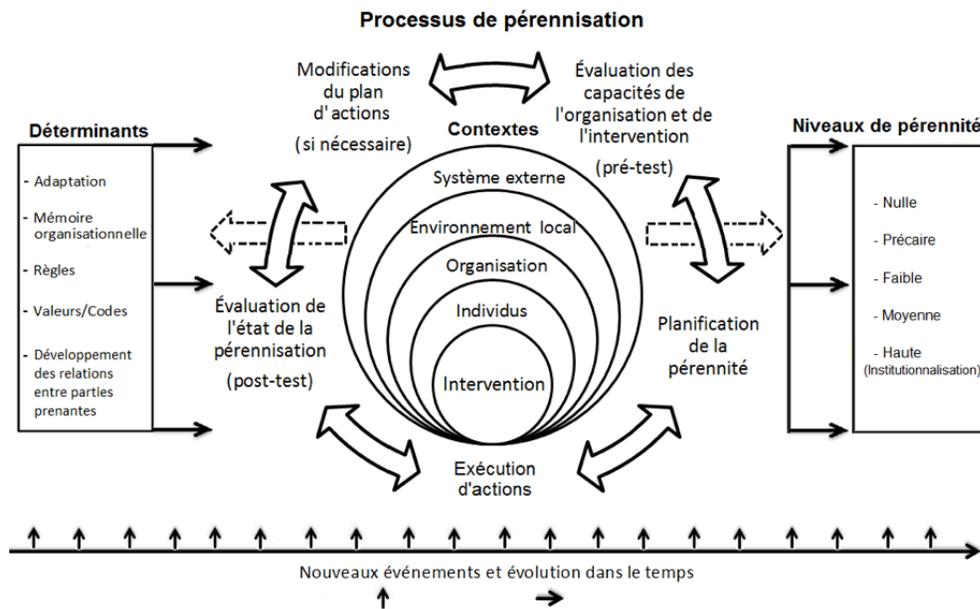
### CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente les bases théoriques des principaux concepts de la recherche, notamment la pérennité, le contexte et les projets de développement international. Il s'agit de notre cadre de recherche qui nous « *permet d'ordonner et de structurer l'ensemble des concepts* » (Fortin & Gagnon, 2022, p. 79). Le cadre de recherche peut être théorique (s'il se fonde sur une ou plusieurs théories existantes) ou conceptuel (s'il est basé sur des concepts résultat de l'état des connaissances. Un cadre conceptuel se définit comme étant « *une brève explication fondée sur l'agencement logique d'un ensemble de concepts et de sous-concepts liés entre eux et réunis en raison de leur affinité avec le problème de recherche.* » (Fortin & Gagnon, 2022, p. 459). Notre cadre de recherche est, par conséquent, conceptuel.

#### 3.1. PERENNITE

L'évaluation de la durabilité examine la présence de pratiques régulières pour déterminer le niveau de pérennité (nul, précaire, faible, moyen, élevé). L'évaluation de la pérennisation implique l'analyse des processus qui ont permis à l'intervention de se maintenir dans le temps et de justifier le niveau de pérennité (M Seppey & Ridde, 2019). Une compréhension approfondie et la création d'un cadre conceptuel intégrant les différents aspects de la pérennité ont pu être établies dans l'étude de cas de M Seppey et Ridde (2019). La figure 1 montre ces différents éléments: i) ses déterminants, ii) le processus de pérennisation,

iii) le niveau de pérennité, iv) les contextes d'implantation de l'intervention, et v) des événements critiques et le temps (Johnson et al. 2004; Chambers, Glasgow et Stange 2013; Pluye, Potvin et Denis 2004; Moullin et al. 2015). Ainsi, divers sous-concepts de la pérennité (adaptation, contexte organisationnel, planification de la pérennité ou faible pérennité) sont connectés à des mécanismes dans cette représentation graphique.



**Figure 1. Cadre conceptuel de la pérennité. Adapté de Johnson et al. (2004), Chambers et al. (2013), Pluye, Potvin et Denis (2004) et Moullin et al. (2015).**

Il est nécessaire de prendre en compte la durabilité à chaque étape de la chaîne de résultats et du cycle d'intervention. La notion de résilience et d'adaptation dans des environnements dynamiques et complexes devrait également être comprise par les évaluateurs. Ceci englobe la pérennité des ressources à la fin de l'intervention terminée, et la durabilité/pérennité des répercussions dans le contexte global de l'intervention. Par conséquent, une évaluation pourrait se concentrer sur la prise en compte des capacités des partenaires et la promotion de l'appropriation, ainsi que sur la volonté et la capacité de maintenir le financement lors de la mise en œuvre de l'intervention jusqu'à sa fin.

En générale, les évaluateurs ont la possibilité d'analyser les conditions favorisant la viabilité/durabilité dans la conception de l'intervention et de ses activités, et de déterminer si des ajustements ont été apportés si nécessaire (OCDE, 2023b).

### 3.2. CONTEXTE

Le contexte de projet est défini comme étant toutes les données caractérisant chaque étape de la situation d'un projet (Giard, 1991). L'environnement de travail (moyens et techniques, référentiels, directives et contraintes du projet, etc.) et l'organisation du projet (participants, rôles et organisation des tâches, etc.) doivent être inclus dans le contexte de projet (figure 2) (Bekhti, 2004). Les processus de changement qui visent des objectifs spécifiques sont influencés par le contexte du projet, qui est lui-même impacté par les évolutions économiques, sociales et politiques de la société. Il est essentiel de prendre en compte ces facteurs externes lors de la planification du projet pour déterminer dans quel cadre il se déroulera (Le Grusse & Harbouze, 2018).

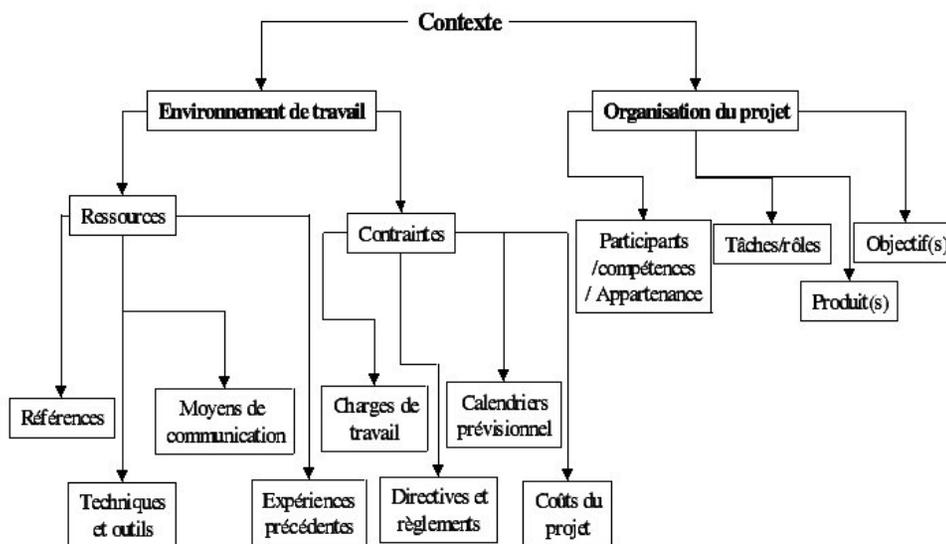


Figure 2 : Eléments formant le contexte d'un projet (Bekhti, 2004)

Selon l'Association française des ingénieurs et techniciens d'estimation et de planification (2010), le contexte de projet se définit comme l'Environnement dans lequel le projet est défini, planifié, exécuté et évalué. Le contexte peut être géographique, politique, environnemental, social, économique, financier, technologique, stratégique, concurrentiel, réglementaire, etc. Le contexte est un des principaux paramètres à prendre en compte lors du montage de projet.

Le contexte est l'élément qui encadre Les besoins des bénéficiaires et d'autres parties prenantes importantes et qui les déterminent. Ce contexte est multidimensionnel et fonction Les facteurs économiques, environnementaux, liés à l'équité, social, culturels, liés à l'économie politique sont des volets du contexte. Pour les interventions, les facteurs contextuels spécifiques doivent être déterminés par les évaluateurs.

La conception et l'exécution du projet peuvent être soumises à une analyse pour définir la pertinence du contexte. L'évaluation ex-ante ou ex-post marque une différence dans la considération du contexte. Lors des évaluations ex-post, les évaluateurs devraient se demander s'il y a un changement de contexte entre le début et la fin du projet. Les évaluations ex-post ont plus d'éléments contextuels à prendre en compte lors leur analyse. Les dimensions contextuelle et temporelle sont complémentaires pour analyser la pertinence d'un projet. Le contexte historique peut également être pris en considération (OCDE, 2023b).

### 3.3. PROJETS DE DEVELOPPEMENT

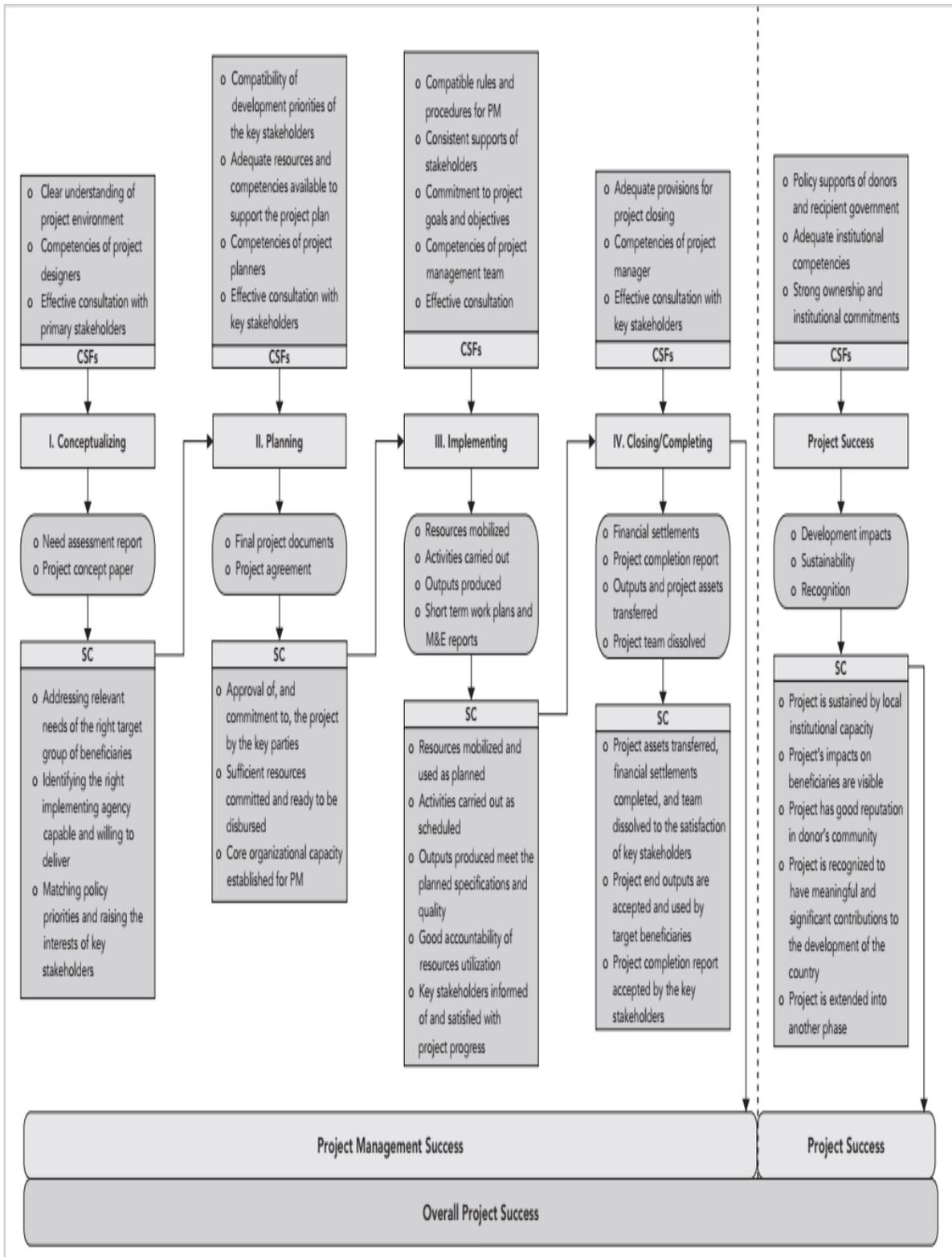
Le projet est une organisation temporaire qui poursuit la satisfaction d'un objectif dans le respect d'un délai, un budget et des spécifications (Diallo et Thuillier, 2005). Selon quelques travaux (Asquin, Falcoz et Picq (2005); Asquin, Garel et Picq (2010)), un projet possède cinq

caractéristiques : 1) il est un objet unique (tout projet n'est pas la reproduction à l'identique de ce qui existe déjà); 2) il est singulier (chaque projet est différent et donc novateur); 3) il est temporaire (chaque projet est limité dans le temps et dans l'espace : il possède un début et une fin, et se déroule dans un lieu et un contexte spécifiques); 4) il est transversal (chaque projet mobilise et implique plusieurs rapports de force); 5) et il a une idéologie progressiste (chaque projet mobilise des ressources au fur et à mesure qu'il avance pour prendre des décisions éclairées). Selon la norme ISO 9000:(2015), le projet représente un processus particulier impliquant un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant un temps de mise en œuvre défini entreprises dans le but d'atteindre un objectif spécifique, en respectant des exigences précis (délais, coûts et ressources). Un projet est donc en définitive un ensemble d'activités interdépendantes, entreprises et circonscrites dans un temps et une aire géographique définis en vue de résultats permettant d'atteindre l'objectif souhaité en répondant aux besoins identifiés (Ferdi, 2021).

Les PDI sont des projets à but non-lucratif portés par les autorités des pays en développement et mis en œuvre grâce à l'aide publique au développement financée par l'appui bilatérale et multilatérale, pour soutenir le développement des pays bénéficiaires (Ika et Hodgson, 2014 cités par (Compaore, Sane, & Kabore, 2021).

Khang et Moe (2008) proposent un modèle conceptuel pour les projets de développement international à but non lucratif qui identifie différents ensembles de critères et de facteurs de réussite dans les phases du cycle de vie du projet et fournit ensuite les liens dynamiques entre ces critères et facteurs. Il est basé sur l'approche de Baccarini (1999) qui définit le succès d'un projet à deux niveaux : a) le succès de la gestion de projet (orienté vers le processus, il devrait être évalué par les éléments d'entrée, d'activité et de sortie de l'ACL, et peut être

évalué progressivement au cours des différentes étapes du projet ; b) le succès du projet (reflète l'utilisation efficace des produits finaux du projet et la réalisation durable de l'objectif du projet). La figure 3 illustre de manière exhaustive le cadre suggéré pour les projets de développement international.



**Figure 3 : Cadre de gestion des projets de développement international basé sur le cycle de vie du projet.**

Source : Khang et Moe (2008)

Sanogo (2022) nous indique que les modèles de cycle de gestion des projets de développement international gravitent tous autour d'un nombre fini de dimensions résumés en cinq phases essentielles : le montage, le financement, l'exécution, le suivi et l'évaluation représentées dans la figure 4 ci-dessous :

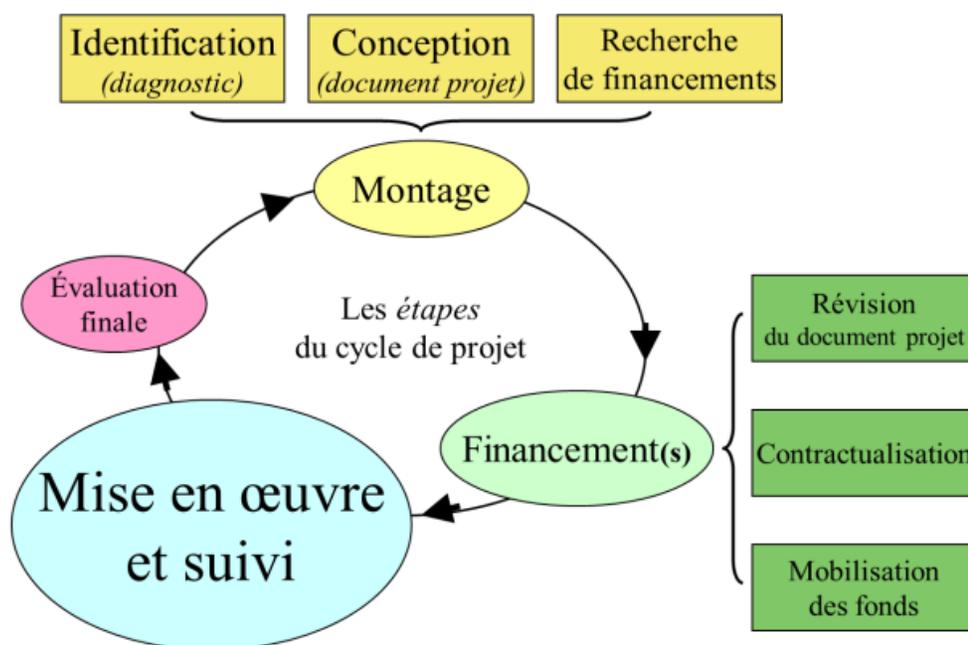


Figure 4: Cycle de projet (inspiré du cycle de projet du GRDR, 2012) réalisé par Sanogo (2022)

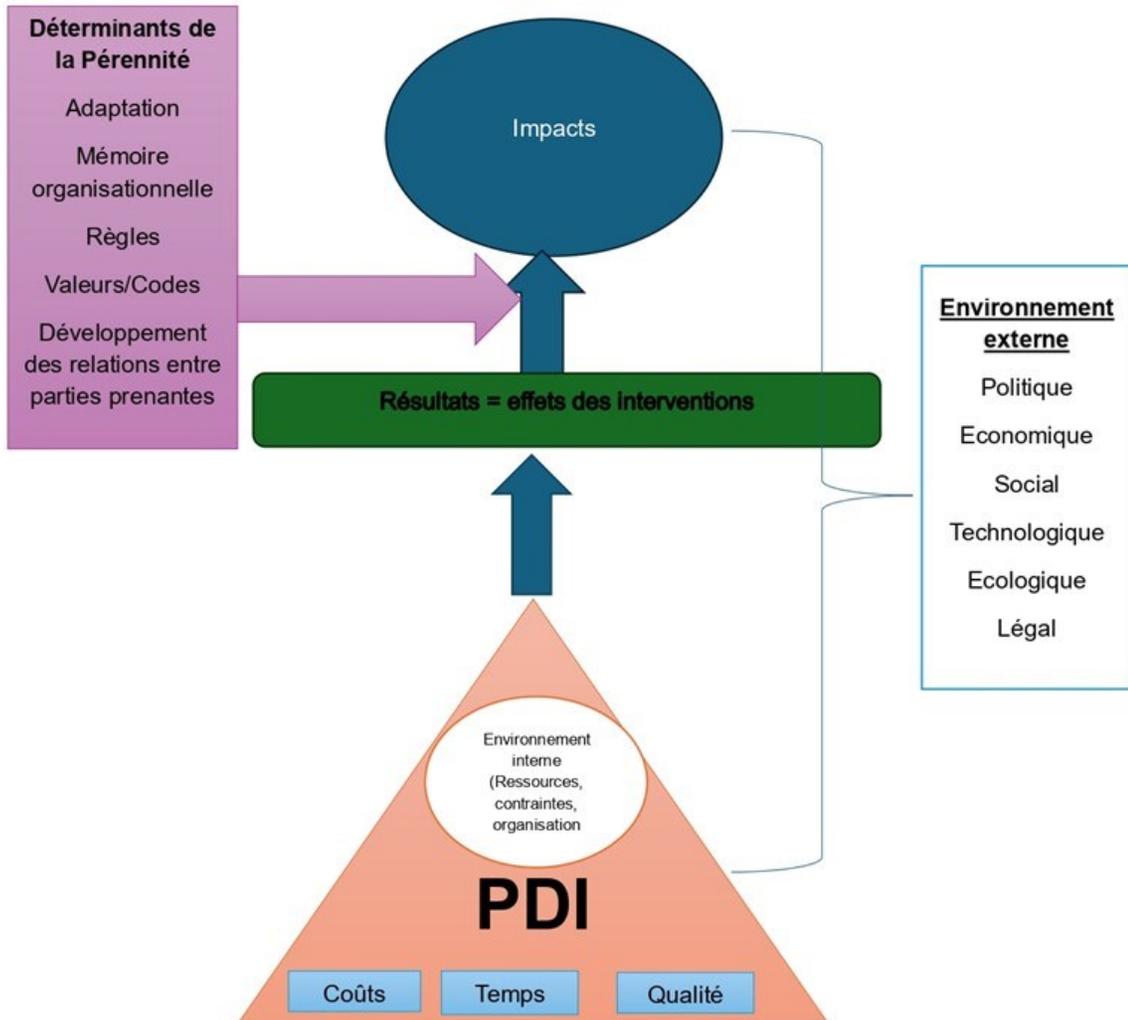
Brière et Proulx (2013) indiquent que les recherches sur la réussite des projets en développement international se concentrent sur quatre aspects différents, à savoir l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de projet, l'obtention de résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe de projet et la manière dont les projets sont implantés et gérés dans la communauté.

#### 3.4. LIENS AVEC LES CONCEPTS ET MODELE CONCEPTUEL

D'après l'OCDE (2023b), la durabilité est étroitement liée à d'autres critères. La durabilité est intimement liée à la pertinence, le degré de pertinence pour les parties prenantes clés étant

un élément crucial qui détermine leur appropriation et leur adhésion aux bénéfices généraux, étapes essentielles pour garantir la durabilité. De même, la cohérence peut fournir des indications utiles sur la durabilité, car elle examine d'autres interventions menées dans un contexte donné, qui pourraient renforcer, ou compromettre, les bénéfices de l'intervention sur la durée. L'évaluation de la continuation des résultats repose d'abord sur le fait que les résultats ont été atteints (efficacité) et ensuite, sur le fait que des effets de plus vaste portée ont été démontrés (impact). Par conséquent, l'efficacité et l'impact peuvent être considérés comme des critères prédominants pour examiner la durabilité, car si leur analyse ne montre pas que l'intervention produit des réalisations, des résultats ou des impacts, il n'y aura pas de bénéfices explicites à pérenniser. Les préoccupations en matière d'efficacité peuvent aussi compromettre la pérennité des bénéfices (OCDE, 2023b).

Les relations entre les concepts de la recherche sont synthétisées dans le modèle conceptuel suivant.



**Figure 5 : Cadre conceptuel de la pérennité des résultats des PDI**

Source : Auteure

## CHAPITRE 4

### METHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie mise en œuvre dans le cadre de cette recherche et examine les méthodes et techniques appliqués pour répondre à la question de recherche.

La méthode de recherche est reliée à la problématique identifiée afin d'analyser le rôle des facteurs du contexte dans la pérennité des résultats des projets de développement international.

L'objectif de notre recherche est d'appréhender les facteurs relevant du contexte qui favorisent ou, au contraire, entravent la pérennité des résultats des projets de développement. De façon pratique, il s'agira pour notre étude d'identifier et d'analyser les facteurs qui expliquent la pérennisation ou non des résultats des projets de développement international dans le temps.

Pour y parvenir, nous avons choisi d'utiliser la méthode de la revue systématique

4.1. LA METHODE DE LA REVUE SYSTEMATIQUE : PRECISIONS CONCEPTUELLES, FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET JUSTIFICATION DU CHOIX

#### 4.1.1. DEFINITIONS, JUSTIFICATION ET PORTEE PRATIQUE DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

La revue systématique est une des formes de synthèse des connaissances. Cette dernière peut être définie comme «*la mise en contexte et l'intégration des résultats de recherche des études individuelles dans l'ensemble des connaissances sur un sujet*»(Grimshaw, 2010). La synthèse des connaissances constitue donc une démarche scientifique pour trouver et résumer les connaissances relatives à un sujet tout en limitant les biais, donc améliorer la fiabilité et l'exactitude des conclusions auxquelles on va parvenir (Mulrow, 1994).

Selon l'INESSS (2013), une revue systématique consiste à rassembler les données scientifiques afin de repérer, évaluer et synthétiser les preuves scientifiques nécessaires pour répondre de manière systématique et explicite à une question de recherche spécifique.

La revue systématique a pour but de repérer, évaluer et synthétiser des données (Bertrand et al., 2020) qui répondent à des critères d'éligibilité prédéfinis pour répondre à une question de recherche donnée (Nambiema et al., 2021). C'est pourquoi elle est considérée comme une activité de recherche en soi, vu qu'il s'agit d'étude observationnelle rétrospective concernant un niveau de preuve scientifique disponible pour un sujet donné (Bertrand et al., 2020). Ce qui explique leur utilisation courante (Nambiema et al., 2021).

Il convient, toutefois, de distinguer la revue systématique de la revue de littérature. Selon Horvath et Pewsner (2004) cités par Bertrand et al. (2020), la revue de littérature «*permet de dresser un bilan des connaissances disponibles sur un sujet précis à partir de la*

*littérature pertinente, sans reposer sur un processus méthodologique systématique, explicite, de recherche et d'analyse des articles inclus dans la revue*». Or, l'une des caractéristiques distinctives de la revue systématique, outre le fait de partir d'une question de recherche clairement formulée, est l'utilisation de méthodes systématiques et reproductibles pour identifier, sélectionner, synthétiser et évaluer, de manière critique, toutes les recherches pertinentes (Nambiema et al., 2021). Autrement dit, la revue systématique s'appuie sur une méthodologie clairement exposée et qui peut être reproduite par d'autres chercheurs (Bertrand et al., 2020). Donc, selon ces auteurs, *«la principale différence entre une revue de littérature et une revue systématique est l'application explicite et systématique d'une méthodologie rigoureuse »*.

D'après Petticrew (2001) cités par Bertrand et al. (2020), au nombre des caractéristiques d'une revue systématique figurent :

- 1) l'existence d'une question de recherche bien définie ou d'une hypothèse à vérifier;
- 2) l'adoption d'une démarche de recherche documentaire explicite permettant de repérer tous les documents pertinents ;
- 3) l'évaluation de manière systématique de la qualité des méthodes employées dans les études recensées ;
- 4) la formulation de conclusions fondées sur les résultats des études les plus rigoureuses en termes méthodologiques.

Ces caractéristiques ne diffèrent pas beaucoup avec celles dressées par d'autres auteurs notamment par Nambiema, Fouquet, Guilloteau et al. (2021). Si les mots utilisés pour décrire les caractéristiques peuvent être différents, il demeure que leur quintessence et leur articulation sont identiques.

#### 4.1.2. OBJECTIFS DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

Le but des synthèses de connaissances est de rassembler toutes les connaissances sur un sujet donné afin d'en dégager une compréhension globale (Fortin & Gagnon, 2022).

La synthèse est généralement réalisée dans le but de « renforcer les connaissances » ou « aider à prendre des décisions ». Elle se concentre sur le résultat des résumés d'une question ou d'un problème spécifique sans prendre d'autres mesures pour soutenir pour soutenir une décision dans un contexte précis si l'objectif de la synthèse est d'appuyer les connaissances. En revanche, la synthèse soutenant la prise de décisions comprend les souvent certaines ou toutes les étapes ci-après : participation des décideurs à l'élaboration de la question de recherche et du protocole de synthèse; prise en compte de plusieurs questions connexes en utilisant des méthodes adéquates; démarche délibérée pour impliquer les responsables dans l'interprétation et à la mise en contexte des résultats de la synthèse; formulation de recommandations contextuelles (Grimshaw, 2010).

#### 4.1.3. FONDEMENTS EPISTEMOLOGIQUES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

Le paradigme dans lequel une recherche est menée conditionne les pratiques de recherche et les modalités de justification de la validité/légitimité des connaissances produites. Les auteurs ont développé plusieurs stratégies (Tashakkori et Teddlie, 2003 ; (Creswell & Clark, 2017)). Les méthodes de revue systématique ont évolué et évoluent constamment pour répondre à la variété des questions provenant de différents domaines d'études tels que la médecine, les sciences de la santé, les sciences humaines et sociales (Belaid & Ridde, 2020). Le tableau 2 présente une synthèse des revues systématiques avec leurs principales caractéristiques dont les fondements épistémologiques :

**Tableau 2. Revues systématiques et leurs principales caractéristiques**

Catégories de revues	Définition	Nature de la revue	Fondement épistémologique	Question de recherche	Stratégie de recherche	Nature des études incluses	Évaluation de la qualité des études	Méthodes de synthétisation des données
<i>Revue Cochrane</i>	Synthétise des données probantes sur l'efficacité d'une intervention	Agrégation / intégration	Post positiviste	Spécifique	Exhaustive	Empirique	Exigé	Meta analyse Narrative
<i>Revue systématique actualisée</i>	Revue systématique mise à jour régulièrement		Post positiviste					
<i>Aperçu de revues systématiques</i>	Synthétise les résultats d'autres revues systématiques traitant du même sujet							
<i>Revue qualitative thématique</i>	Synthétise les perspectives des individus sur un phénomène étudié	Agrégation / intégration		Spécifique	Exhaustive	Empirique	Recommandée	Narrative
<i>Revue systématique qualitative basée sur un cadre conceptuel</i>	Teste, renforce, adapte ou étend un cadre conceptuel publié existant	Explicative	Constructiviste	Spécifique	Exhaustive	Empirique/ conceptuel	Recommandée	Narrative
<i>Méta-ethnographie</i>	Élabore une nouvelle interprétation d'une problématique donnée	Explicative/ interprétative		Spécifique	Ciblée/ spécifique	Empirique/ conceptuel	Exigée	Narrative

Catégories de revues	Définition	Nature de la revue	Fondement épistémologique	Question de recherche	Stratégie de recherche	Nature des études incluses	Évaluation de la qualité des études	Méthodes de synthèse des données
<i>Réaliste</i>	Analyse comment les interventions complexes fonctionnent ou échouent dans des contextes particuliers	Explicative/interprétative	Réalisme critique	Spécifique	Exhaustive	Empirique/conceptuel	Recommandée	Narrative
<i>Mixte</i>	Analyse des phénomènes complexes (intervention, système)	Agrégation/intégration	Spécifique	Exhaustive	Empirique	Exigée	Meta analyse/narrative/	

<i>Revue exploratoire</i>	Cartographie les concepts clés qui sous-tendent un domaine de recherche	Agrégation / intégration	Pragmatique	Large	Exhaustive	Empirique/ conceptuel	Optionnelle	Narrative
<i>Revue systématique de type cartographie</i>	Revue systématique visuelle qui identifie les lacunes de connaissances ou l'état actuel des connaissances sur un sujet donné	Agrégation/ intégration		Large	Exhaustive	Empirique	Optionnelle	Visuels
<i>Revue rapides</i>	Les étapes d'une RS sont accélérées pour compléter la revue dans un délai court	Dépend du type de revues	Pragmatique	Dépend du type de revues	Exhaustive	Empirique/ conceptuel	Recommandée	Meta analyse/ narrative/

**Source :** Adapté Paré et *al.* (2015) Synthesizing information systems knowledge : A typology of literature reviews, *Information & Management* 52: 183-199 par Belaid et Ridde (2020).

Du tableau précédent, nous pouvons voir que le fondement épistémologique de notre revue qui est mixte est spécifique. Dans notre cas, nous penchons vers l'utilitarisme.

Salvat (2020) décrit la philosophie utilitariste comme reposant sur quatre principes fondateurs : le conséquentialisme, l'hédonisme, l'impartialité, le maximalisme. C'est une procédure d'évaluation directe des actions individuelles. Elle se présente comme une théorie d'évaluation indirecte des actions individuelles ou une théorie d'évaluation directe des actions collectives.

D'après Laval (2009), l'utilitarisme implique une transformation plus profonde et concrète des relations humaines en utilisant le langage de la science des intérêts calculables. Il peut être considéré comme une matrice qui traduit de manière systématique toutes les normes institutionnelles et les codes de conduite en termes d'intérêt, transformant ainsi toutes les catégories qui structurent les relations humaines en une seule écriture de base.

Ce paradigme de l'utilitarisme est celui qui colle mieux à notre recherche pour mieux cerner les actions qui permettent de prise en compte du contexte qui assure la pérennité des interventions.

#### 4.1.4. LES TYPES DE REVUE SYSTEMATIQUE

Il existe différentes méthodes pour produire des synthèses de connaissances qui peuvent être qualifiées de systématiques. Les quatre principales méthodes utilisées pour la synthèse des connaissances sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 3 : Méthode de Synthèse des connaissances**

Méthodes de synthèse	But de la synthèse	Types de recherche inclus dans la synthèse	Analyses des données de la synthèse
Revue systématique	Trouver, sélectionner, évaluer les données probantes de façon systématique sur un problème particulier et en faire la synthèse	Etudes quantitatives de méthodologie semblable : essais cliniques randomisés (ECR) et méta-analyses.	Narratives et statistiques
Méta-analyses	Combiner de façon statistique les résultats de plusieurs études portant sur un même phénomène pour en dégager une compréhension globale	Etudes quantitatives de type expérimental, quasi expérimental ou corrélational	Statistiques
Métasynthèses	Compiler et intégrer les constats de plusieurs études qualitatives portant sur un même phénomène pour en dégager une compréhension globale	Etudes qualitatives	Narratives
Synthèses mixtes	Faire la synthèse des résultats d'études utilisant une variété de méthodes quantitatives, qualitatives ou mixtes afin d'établir l'état des connaissances actuel dans un domaine.	Etudes quantitatives Etudes qualitatives Etudes mixtes	Narratives et parfois statistiques

Source : Adapté de Gray (2021, p37) op.cit Fortin et Gagnon (2022).

En plus des quatre principales méthodes mentionnées plus haut, d'autres formes de revues de littérature peuvent présenter un caractère systématique à savoir :

- Les revues réalistes,

Ancrée dans le paradigme du réalisme critique, cette approche a été proposée par (Pawson, Greenhalgh, Harvey, & Walshe, 2005) en réponse aux lacunes des revues systématiques qui portent uniquement sur l'efficacité des interventions. Les revues réalistes cherchent à expliquer pourquoi une intervention fonctionne pour qui et dans quelles circonstances (Robert & Ridde, 2013).

- Les examens de la portée

Encore appelé Scoping reviews, l'examen de la portée est l'analyse préliminaire d'une question générale sur un sujet clinique, y compris une synthèse complète des données probantes dans le but d'éclairer la pratique, les programmes, et de fournir les informations pour des recherches futures (Colquhoun et al , 2014, (Fortin & Gagnon, 2022)). D'après Arksey et O' Mailey, 2015 (cité par (Fortin & Gagnon, 2022)), au vu de sa méthode consistant à déterminer dans quelle mesure et de quelle façon les différents aspects d'une problématique ont été couverts, elle peut amener les chercheurs à réaliser une revue systématique.

- Les revues intégratives.

Elles s'intéressent soit à un sujet d'étude mature, tantôt à un sujet émergent. Elles permettent soit de faire une synthèse critique des connaissances, de cerner les lacunes ou les controverses, soit à délimiter un nouveau champ d'études, à explorer les concepts

fondamentaux et les interrelations en vue de dégager des pistes de recherche futures sur le sujet (Torraco, 2016 cité par (Fortin & Gagnon, 2022)).

Pour notre recherche, nous ferons une revue systématique mixte. Le choix s'est porté sur cette méthode car elle se concentre sur des données provenant d'études qualitatives, quantitatives et de méthodes mixtes (Pluye et Hong, 2014 cités par (Fortin & Gagnon, 2022)). Cette méthode permet de répondre à des questions de recherche complexes s'intéressant à la fois aux effets des interventions et aux conditions de leur réalisation. Elle est indiquée particulièrement pour évaluer des programmes ou interventions complexes et également pour approfondir et consolider les preuves scientifiques par la triangulation des données qualitatives et quantitatives (Pluye et al., 2009 cités par (Fortin & Gagnon, 2022)).

#### 4.1.5. LES PRINCIPALES ETAPES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

La planification de toutes les étapes d'une revue systématique exige la rédaction d'un protocole. Dans celui-ci, il est nécessaire de formuler une question de recherche, d'établir les critères d'inclusion et d'exclusion des études, de définir les stratégies de recherche à employer (banques de données à consulter, choix de mots clés, instrument de mesure pour évaluer la qualité des publications recensées) ainsi que les méthodes d'analyses visées (Leucht, Kissling, & Davis, 2009).

Pour réaliser la revue systématique, Bertrand et al. (2020) proposent une démarche s'articulant autour des quatre (04) étapes suivantes :

1. Question de recherche et critères d'inclusion et d'exclusion
2. Recherche et sélection des études pertinentes
3. Évaluation de la qualité des études retenues

#### 4. Analyse et interprétation des résultats.

En outre, Nambiema et al. (2021) proposent quant à eux un processus en plusieurs étapes à savoir :

- Etapes préparatoires (formulation d'une question de recherche spécifique, vérification de l'existence de revues et protocoles, développement du protocole, conception d'une stratégie de recherche solide, enregistrement et publication du protocole),
- Réalisation d'une recherche exhaustive de la littérature,
- Exportation des résultats,
- Visualisation et présélection des résultats de la recherche,
- Récupération de texte intégral, analyse descriptive, évaluation de manière critique
- Extraction des données pertinentes,
- Interprétation des résultats et rédaction d'un article,
- Présentation des résultats.

En définitive, elles se ressemblent toutes dans leur quintessence peu importe le nombre d'étapes proposé. Ce qui nous amène à choisir la démarche de Bertrand et al. (2020) qui a l'avantage d'être complète et simple et qui se synthétise aux étapes suivantes :

- Définition de la question de recherche et des critères d'inclusion et d'exclusion
- Recherche et sélection des études pertinentes
- Évaluation de la qualité des études retenues
- Analyse et interprétation des résultats.

## 4.2. FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE EN TERMES OBSERVABLES ET MESURABLES : LA METHODE PICOTS

La question principale de recherche est :

«Quel est le rôle des facteurs contextuels dans la pérennité des résultats des projets de développement en Afrique subsaharienne?»)»

### 4.2.1. METHODE PICOTS

Selon Bertrand et al. (2020), les critères PICOTS sont employés pour élaborer les questions essentielles de recherche sur l'efficacité d'une intervention. Cette méthode de formulation des questions incite les équipes réalisant des revues systématiques à définir clairement les éléments centraux. Les critères PICOTS aident à clarifier les questions, à préciser les concepts clés, et à effectuer une recherche bibliographique efficace et méthodique dans les bases de données.

- **Population (participants et sujets)**

La population visée par les questions centrales doit être significative de la population ciblée par les résultats de la synthèse ou par les recommandations du projet. Le choix de la population se base sur des critères précis et explicites. Lors de la synthèse, il ne faudrait pas exclure de groupe de sujets mais également réaliser des analyses de sous-groupes différemment des projets.

- **Intervention et comparaison**

Il est essentiel de définir clairement la nature de l'intervention d'intérêt et de l'intervention de comparaison, si elle existe. Selon Contandriopoulos et coll. (2000) cité

par INESSS (2013), une intervention peut être conçue comme un système organisé d'action qui vise, dans un environnement donné et durant une période de temps donnée, à modifier le cours prévisible d'un phénomène pour corriger une situation problématique.

- Une intervention peut être, donc un outil, une méthode, un programme, un projet, une politique, etc. L'intervention qui constitue l'objet expérimental de la recherche, est qualifiée d'intervention d'intérêt. L'intervention de comparaison, désigne toute une situation similaire à l'intervention d'intérêt en l'absence de tout système organisé d'action, c'est-à-dire une manipulation. Elle ressemble au groupe témoin non équivalent dans le cadre des recherches quasi-expérimentales.
- **Résultats (*Outcomes*)**

Il peut être bénéfique de prendre en compte les résultats fournis dans les revues systématiques existantes pour établir le type et le moment des mesures, afin d'assurer une harmonisation. En plus, il peut être essentiel de prendre en compte l'expérience personnelle des auteurs de la revue systématique ainsi que l'opinion des parties prenantes, des utilisateurs et des citoyens afin d'établir la liste des résultats les plus pertinents en fonction du contexte à cibler lors de la revue systématique.

- **Temporalité et milieux d'intervention (*Setting*)**

La temporalité fait référence à l'évaluation des effets de l'intervention généralement liée à la durée de l'intervention et du suivi.

Il est approprié d'explicitier le contexte organisationnel de l'intervention c'est-à-dire le milieu d'intervention.

#### 4.2.2. METHODE PICOTS APPLIQUEE A LA QUESTION DE RECHERCHE.

La méthode PICOTS est rapportée à notre question de recherche dans le tableau suivant.

**Tableau 4 : Question de recherche selon PICOTS**

<b>P</b> (population)	Projets de développement international
<b>I</b> (intervention)	Toute intervention sous forme de projet visant le développement du pays bénéficiaire. Elle peut concerner plusieurs domaines notamment la santé, l'éducation, la démocratie, le respect des droits de l'Homme, la protection de l'environnement, l'agriculture et le développement rural, l'urbanisation, les infrastructures, etc.)
<b>C</b> (comparaison)	Non applicable  NB : Ce critère concerne la possibilité d'évaluer et de comparer l'Intervention avec une situation où il y a absence d'intervention. Elle est facultative. Dans notre cas, ce critère s'avère impertinent, donc, inutilisé.
<b>O</b> (outcomes, c.-à-d. résultats)	Pérennité des résultats
<b>T</b> (temporalité)	Période de référence, Dans notre cas, 2015 à 2023 (à partir de la mise en œuvre des ODD)
<b>S</b> (settings c.-à-d. contexte d'intervention)	Pays africains au sud du Sahara

Source : Auteure

#### 4.2.3. CRITERES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION

Les critères de sélection des études quant à la population, à l'intervention, au comparateur, aux résultats et au type de publication sont présentés au tableau ci-après.

**Tableau 5 : Critères d'inclusion des études retenues**

	Critères d'inclusion
Population	Tout projet initié dans le cadre de l'APD et s'inscrivant dans l'Agenda 2030 de l'ONU (ODD) relatifs à tous les secteurs notamment la santé, l'éducation, la gouvernance, l'agriculture, la culture, les infrastructures, l'environnement
Intervention	«Toutes les interventions en lien avec les 17 ODD». (Cela permettra de ratisser large.)
Comparateur	Non applicable
Résultat	Tout résultat permettant d'atteindre ou contribuant à l'atteinte des ODD à l'horizon 2030
Contexte d'intervention	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afrique subsaharienne</li><li>• Aucune restriction sur le lieu d'intervention (c.-à-d. milieu urbain ou rural, etc.)</li></ul>
Type de publication et de plan (devis) d'étude	- Etudes quantitatives  - Etudes qualitatives  - Etudes mixtes
Langue de publication	Français
Temps de publication	Huit (08) dernières années (2015-2023)

Source : Auteure

## **Explications des critères**

Les choix opérés ci-dessus se justifient par le fait que :

- Population : la population à laquelle on se réfère ici concerne les projets financés par l'aide publique au développement touchant aux secteurs de la santé, l'éducation, la gouvernance, l'agriculture, la culture, les infrastructures, l'environnement participant l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD).
- Intervention : toute intervention (participant à l'atteinte d'un des 17 ODDs)
- Comparaison : Non applicable
- Outcome : amélioration des conditions de vie des populations, gestion des changements climatiques, infrastructures écologiques, maintien de la paix, agriculture durable, augmentation des revenus des femmes, justice climatique etc.
- Temporalité : à partir de 2015 car c'est la date de départ des ODD (homogénéité)
- Contexte d'intervention : pays africains au Sud du Sahara parce qu'un grand volume de l'APD est octroyé à ces pays.

### **4.3. RECHERCHE ET SELECTION DES ETUDES PERTINENTES**

#### **4.3.1. STRATEGIE DE RECHERCHE D'INFORMATION**

La stratégie de recherche d'information est élaborée en fonction de la question de recherche. La recherche de l'information est axée sur les périodiques choisies sur la base de 3 critères essentiels :

- Revues scientifiques ayant un processus de révision par les pairs (littérature scientifique) ;

- Revues scientifiques spécialisées dans la publication d'articles relevant des domaines socio-économiques, culturels et des sciences de gestion ;
- Edition en langue française : la plupart des pays ciblés et constituent le contexte d'intervention sont des pays ouest-africain ayant le français comme langue officielle

Sur la base de ces critères, les 4 BD ci-après ont été choisies.

**Tableau 6 : Définition des bases de données sélectionnées**

N°	Bases de données	Caractéristiques
1	Cairn,info	Elle présente les résumés analytiques et/ou le plein texte de périodiques francophones en sciences humaines et sociales
2	EBSCO	C'est une base de données d'articles dans les secteurs de l'administration, de l'économie, la gestion et les affaires en général
3	Érudit	C'est une compilation de plus de 150 revues savantes en texte intégral, principalement québécoises, qui couvrent le domaine des sciences humaines et sociales, et des sciences naturelles.
4	Eurêka	C'est une base de données de plusieurs milliers de sources internationales couvrant près de 25 ans d'archives.

Source : Auteure

De plus, une recherche particulière est menée afin de répertorier les études ou documents qui n'ont pas été publiés dans des périodiques ayant un processus de révision par les pairs. Selon INESSS (2013), La littérature grise permet d'obtenir des rapports et des résumés de conférences, ce qui facilitera la recherche de données pertinentes par rapport à la recherche dans les bases de données. La recherche d'information pour ce type de littérature est effectuée sur les sites de publication de thèses, de mémoires et de dépôts institutionnels pertinents, dans la base de données du ProQuest Dissertations and Theses,

et au moyen des moteurs de recherche Google et Google Scholar. Une recherche a été également effectuée sur les sites Web des agences, organismes, associations et institutions de coopération internationale, en particulier ceux qui consacrent leur activité au financement, à la gestion et à l'évaluation des projets de développement international. La liste des références des études pertinentes déjà identifiées a également été examinée, ce qui a permis de repérer de nouvelles études pertinentes qui n'auraient pas été trouvées grâce aux outils électroniques.

Un plan de concepts a été élaboré en vue de faire, efficacement, toutes les recherches documentaires pertinentes. Il est présenté ci-après :

**Tableau 7 : Plan de concept proposé**

Concept 1 :	Concept 2 :	Concept 3 :	Concept 4 :	Concept 5 :
Pérennité	Contexte	Projet*	Développement international	Résultats
3- termes équivalents, des synonymes et traduire les concepts				
Durabilité	Context*	Plan*	"Développement international"	
Durability		Program*	" international Development "	Effe*
Sustainability		Project		Result*
Continuity	Situation	But*		Outcome*
	Environnement	Objectif*		
	Cadre			

**Source :** Auteure

## Requête

1. (pérennité OR durabilité OR Durability OR Sustainability OR continuity) AND (contexte OR context\* OR situation OR environnement OR cadre) AND (projet\* OR Plan\* OR program\* OR project OR but\* OR objectif\*) AND ("Développement international" OR " international Development ") AND (résultats OR résultat\* OR effe\* OR outcome\*)

Pour affiner les résultats, nous ajouterons le concept “Afrique subsaharienne”

2. (pérennité OR durabilité OR Durability OR Sustainability OR continuity) AND (contexte OR context\* OR situation OR environnement OR cadre) AND (projet\* OR Plan\* OR program\* OR project OR but\* OR objectif\*) AND ("Développement international" OR " international Development ") AND (résultats OR résultat\* OR effe\* OR outcome\*) AND “Afrique subsaharienne”
3. (pérennité OR durabilité OR Durability OR Sustainability OR continuity) AND ("contexte africain" OR "context\* africain" OR "situation africaine" OR "environnement africain" OR "cadre africain") AND (projet\* OR Plan\* OR program\* OR project OR but\* OR objectif\*) AND ("Développement international" OR " international Development ") AND (résultats OR résultat\* OR effe\* OR outcome\*)

### 4.3.2. SELECTION DES ETUDES PERTINENTES

La sélection des publications répertoriées à l'occasion de la recherche documentaire et l'évaluation de la qualité des publications est effectuée sur la base des critères d'inclusion et d'exclusion préétablis. Elle s'est déroulée en trois (03) étapes comme le suggèrent Fortin et Gagnon (2022) :

- nous avons commencé par examiner les titres des publications
- nous avons ensuite lu les résumés et parcouru le devis d'étude le type de publication (en documentant à base du PICOTS)
- enfin, lorsque les 2 étapes satisfaites, les publications présélectionnées ont fait l'objet d'une lecture intégrale.

Une fois ce processus terminé, nous avons utilisé le diagramme de flux PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) développé par Page et al. (2021) pour rendre compte des résultats de notre démarche (voir Figure 6, page 74).

#### 4.3.3. ÉVALUATION DE LA QUALITE DES ETUDES RETENUES

L'évaluation de la qualité des études demeure pour autant une étape nécessaire afin de stimuler la discussion autour des études, questionner la valeur et l'intégrité des données retenues, et éliminer celles dont les résultats ne sont pas suffisamment rigoureux. Il existe un grand nombre d'outils qui permettent d'apprécier la qualité méthodologique des études de différents types, et il est possible de les adapter afin d'évaluer les études incluses dans une revue systématique (Fortin & Gagnon, 2022).

Pour cette étude, afin d'évaluer la qualité des études nous utiliserons le guide PRISMA qui d'après Fortin et Gagnon (2022) permet de promouvoir plus d'uniformité et de complétude dans la façon dont les revues systématiques sont rapportées. D'ailleurs, la plupart des journaux scientifiques exigent que les auteurs de revues systématiques produisent une grille pour vérifier s'ils ont respecté les critères du guide PRISMA.

En outre, Page et al. (2021) proposent le PRISMA 2020 pour les revues systématiques en particulier les revues systématiques à méthodes mixtes avec la liste de contrôle comprenant :

- Titre ;
- Contexte ;
- introduction ;
- méthode ;
- résultats ;
- discussion ;
- Autre.

#### 4.3.4. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Les résultats d'une revue systématique doivent être interprétés et rapportés de façon à répondre aux objectifs de départ, que ce soit en matière de recherche, de développement de politiques ou d'interventions (Bambra, 2011).

Les résultats extraits de toutes les publications ont été résumés sous la forme d'une synthèse narrative analytique et les principaux résultats sous la forme de tableaux. Les données ont été analysées de façon descriptive et ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

Hong et Pluye (2018) proposent deux méthodes principales afin de guider la synthèse des résultats de revues d'études mixtes, soit la méthode convergente (l'analyse des études qualitatives et quantitatives se fait de façon indépendante, puis les résultats sont ensuite regroupés) et la méthode séquentielle (l'analyse d'un type de données se fait en fonction des résultats de l'autre type de données). Nous utiliserons ma méthode convergente.

Lors de cette étape d'analyse et d'interprétation, les résultats de l'analyse critique concernant la qualité des études seront croisés pour arriver à une meilleure validité des conclusions.

Ensuite, la rédaction des résultats de l'analyse critique, soit la synthèse narrative, se fera suivant trois processus, décrits par Pettricrew et Roberts (2006) :

- 1) organiser la description des études en catégories logiques ; les catégorisations dépendent de la question de recherche qui a guidé la revue systématique.
- 2) analyser les résultats pour chacune des catégories ; ce processus consiste bien souvent à rédiger une synthèse des résultats de chacune des études concernant des indicateurs de succès clés en plus d'une description de la qualité des études. Le recours à un tableau pour synthétiser les informations est recommandé et sera exploité.
- 3) synthétiser les résultats de façon transversale, pour l'ensemble des études. Cela permet de situer le lecteur concernant les connaissances disponibles globalement et les principaux résultats.

#### 4.4. LES LIMITES DE LA REVUE SYSTEMATIQUE

D'après Fortin et Gagnon (2022), les revues systématiques présentent plusieurs forces et avantages, autant pour les chercheurs que pour les professionnels. Cependant, elles comprennent également certaines limites qui peuvent rendre leur réalisation ou leur utilisation plus ou moins pertinentes, selon ce contexte. Les limites de la revue systématique sont :

- présentent un niveau de qualité variable
- dépendent des études primaires disponibles

- ne permettent pas de répondre à tous les types de questions
- peuvent devenir rapidement obsolètes
- exigent beaucoup de temps et de ressources financières et humaines.

Bertrand et al. (2020) et al (2020) indiquent également comme limites :

- Elle n'est pas toujours appropriée, notamment lorsque les études dans un domaine particulier sont rares et hétérogènes.

Lorsqu'une revue de littérature est menée pour définir une question de recherche novatrice, une stratégie de recherche plus inductive que la revue systématique peut être plus utile.

## CHAPITRE 5

### RESULTATS ET DISCUSSIONS

#### 5.1. SELECTION DES ETUDES PERTINENTES

La recherche documentaire a été effectuée à partir des principales banques de données pertinentes pour le domaine de recherche présentés dans la stratégie de recherche.

Un premier groupe d'articles pertinents à la question de recherche a été repéré à partir des requêtes et de la lecture de la liste des titres et résumés d'études. À la suite de cette première étape de recherche, les listes de références des documents pertinents repérés ont été consultées, notamment celles des données scientifiques sur le sujet ayant été dégagées par la recherche documentaire. La recherche documentaire a été complétée par la consultation de revues établies par un doctorant de l'UQAC (Mwizerwa, 2023) travaillant sur la thématique des projets de développement international.

De plus, la consultation de la littérature grise a été effectuée, notamment dans Proquest et Google Scholar. Le tableau suivant regroupe les documents recensés et les exclusions faites avec les différents filtres appliqués:

**Tableau 8 : Sélection des études**

		Base de données scientifiques						Littérature grise	Base de données scientifiques						Littérature grise
		Requête 2							Requête 3						
		Cairn	EBSCO	Erudit	Eureka	Proquest	Google Scholar	Cairn	EBSCO	Erudit	Eureka	Proquest	Google Scholar		
	Résultats 1 <sup>ère</sup> recherche	220	0	166	9	592	3000	22	0	16	1	228	568		
Filtres	Révisé par les pairs	220	0		9	59			0		1	13			
	Année de publication (2015-2023)	174	0	54	9	44	1330	11	0	6	1	12	235		
	Langue –Français	174	0	50	9	11	985	11	0	6	1	11	207		
Total		233						996	18						218

Source : Auteure

Afin d'illustrer les résultats de la recherche documentaire, le diagramme de flux PRISMA est présenté (figure 4). Ce diagramme de flux montre le processus de sélection des études pertinentes à chaque étape de la recherche documentaire. Il présente aussi le nombre d'articles relevés au début du processus, le nombre d'articles exclus à l'issue des étapes du repérage, du triage et de l'admissibilité et le nombre d'études finalement retenues pour la mise à jour documentaire.

La recherche de l'information dans les bases de données a permis de répertorier 1468 documents. Une première sélection a été faite sur la base de la lecture et l'analyse des titres et résumés, 1123 ont été exclues puisqu'ils ne répondaient pas aux critères d'inclusion.

133 documents ont donc été retenus pour une analyse de contenu.

A la suite de cette analyse, 8 documents ont été retenues et 125 ont été exclues pour diverses raisons.

Les raisons d'exclusion dans les différentes phases sont :

- Ne correspond pas à la population
- Ne correspond pas à l'intervention
- Ne correspond pas au résultat
- Ne correspond pas à au secteur d'intervention et au temps

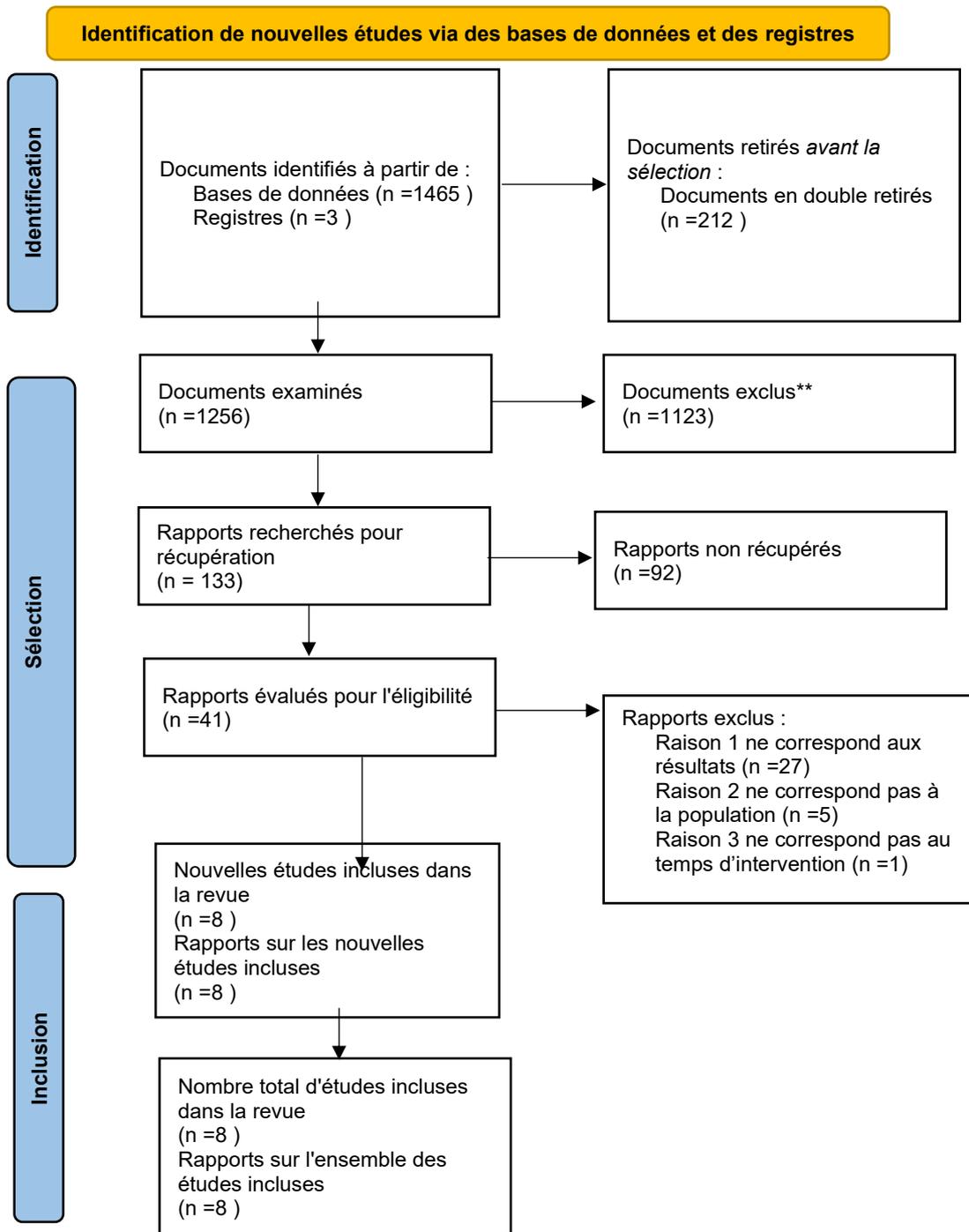


Figure 6 : Diagramme de flux PRISMA 2020 pour la revue systématique

Source : Auteure

## 5.2. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Suivant les critères d'inclusion et d'exclusion préalablement définis, les différentes études sélectionnées afin de répondre à la question de recherche concernant la pérennité des résultats des projets de développement sont présentés dans le tableau suivant. Ces études portent toutes sur des programmes relatifs aux projets de développement internationaux.

La revue systématique de la littérature a permis de retenir huit (08) études (Van Durme (2015), Allabi (2021) ;Duguay-Ladouceur (2019); Jaffe-Urell et al. (2018) ; M Seppey et Ridde (2019) ; Ridde, Kane, Mbow, Senghor et Faye (2022) ; M. Seppey (2017) ; Thiaw (2023) qui correspondent aux critères d'inclusion et qui permettent de répondre à la question de recherche initiale. Le tableau résume les résultats des études portant sur la pérennité et le contexte.

**Tableau 9 : Description des études sélectionnés**

N°	Auteur,Année	Population/intervention	Méthode	Résultats
1	<p>Van Durme, F. (2015). Problématique de l'aide alimentaire : comment l'assurer de façon durable au Tigré ?. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2015. Prom. : Tyteca, Daniel.</p> <p><a href="http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2940">http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2940</a></p>	Projet de gestion environnementale pour un développement durable, « Tigray Project »	<p>Analyse SWOT</p> <p>Arbre à problèmes</p> <p>Ménages ruraux</p> <p>Etude qualitative</p>	<p>Améliorer les connaissances des populations en matière d'hygiène et d'assainissement.</p> <p>Augmenter le nombre de sources d'eau potable</p> <p>Augmentation de la production et du rendement des cultures</p> <p>Appui pour les outils et matériels via l'accès au crédit</p> <p>Suivi et évaluation des actions</p> <p>Action collective avec implication des collectivités locales</p> <p>Approches adaptées aux contraintes</p> <p>Mise en place des systèmes d'épargne et de crédit</p> <p>Prise en compte de l'environnement naturel</p>
2	Allabi, S. M. O. J. (2021). Participation citoyenne dans les processus de mise en œuvre de l'approche du développement conduit par les communautés (DCC). Université du Québec en Outaouais.	Participation citoyenne dans les processus de mise en œuvre de l'approche du développement conduit	<p>Etude mixte</p> <p>Groupements</p>	<p><b>Facteurs de pérennité</b></p> <p>Intégration d'un budget participatif pour relai des</p>

		par les communautés (DCC)	Entretiens  Accès aux services sociaux de base	projets de DCC et maintenir la dynamique communautaire après projet
3	Duguay-Ladouceur, E. (2019). Facteurs favorisant la pérennité d'intervention en contexte de coopération internationale: perception des acteurs de psychoéducation sans frontières. Université du Québec en Outaouais.	Psychoéducation sans frontières	Etude qualitative Enregistrement des discussions de fin de formation,  Questionnaires portant sur différents éléments de pérennisation, groupe de discussion focalisé et entrevues semi-structurées.	<b>Facteurs favorisant la pérennisation :</b>  <b>Organisationnels</b>  -Formations offerts  - Approche terrain (empowerment et expérientiel)  -Partenariats à vision égalitaire  <b>Individuels</b>  -intégrer et actualiser l'approche  -connaissances (de la langue, de la culture, et de l'historique)  <b>Partenaires</b>  -relations égalitaires  -capacités (à identifier les besoins, sentiment de confiance à la possibilité de prise de pouvoir,

				<p>-disponibilité de la communauté</p> <p>Facteurs d'obstacles (les préjugés, le manque d'ouverture, les chocs face à la différence).</p>
4	Jaffe-Urell, D., Chigaya, B., Mwangonde, A., Kadzinje, V., Nguluwe, P., Joy, E., & Moestue, H. (2018). Comment fonctionnent les programmes d'alimentation scolaire locaux et à bas coût? Enseignements tirés du Malawi. Field Exchange 57.	Programme pilote d'alimentation scolaire locale au sein des écoles primaires du sud du Malawi.	<p>Etude qualitative</p> <p>Echantillonnage intentionnel et aléatoire</p> <p>Entretiens</p> <p>Observations</p>	<p><b>Facteurs de pérennité</b></p> <p>Entretien des liens avec les chefs communautaires</p> <p>Facteurs limitants</p> <p>Faible coordination des parties prenantes, Capacités insuffisantes de certaines communautés à gérer le programme et</p> <p>Instabilité climatique sur la production agricole.</p>
5	Sepey M. et Ridde V. (2019). L'évaluation de la pérennité. Une intervention de financement basé sur les résultats au Mali. In Évaluation des interventions de santé mondiale. Méthodes avancées. Sous la direction de Valéry Ridde et Christian Dagenais, pp. 33-53. Québec : Éditions science et bien commun et Marseille : IRD Éditions.	Projet pilote de financement basé sur les résultats (FBR) au Mali	<p>Entretiens semi-structurés</p> <p>Echantillonnage raisonné et stratifié</p> <p>Echantillonnage par méthode boule de neige</p> <p>Analyse itérative et inductive</p>	<p><b>Faible niveau de pérennité</b></p> <p>-déterminants :</p> <p>Deux ans après la fin du projet, peu d'activités restent dans un ensemble d'habitudes mécaniques.</p> <p>Ressources instables,</p> <p>Manque d'implication de différents acteurs et actrices</p>

				<p>L'absence de bénéfices clairs pour ces derniers.</p> <p><b>Pérennisation,</b></p> <p>plusieurs phases étaient insuffisantes ou absentes,</p> <p>la planification et l'évaluation de la pérennité de l'intervention.</p> <p>Absence de ressources</p>
6	<p>Ridde V., Kane B., Mbow N.B., Senghor I. &amp; Faye A. (2022). La pérennité de deux mutuelles de santé départementales au Sénégal : une étude qualitative. Document de travail Unissahel n°7, Octobre 2022. Paris : Ceped. Disponible sur : <a href="https://www.unissahel.org/publications/documents-de-travail">https://www.unissahel.org/publications/documents-de-travail</a>, DOI : <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7194801">https://doi.org/10.5281/zenodo.7194801</a></p>	<p>Programme UNISSAHEL (Couverture Sanitaire Universelle au Sahel)</p>	<p>Observations de terrain,</p> <p>Analyse de la documentation,</p> <p>120 entretiens au et un groupe de discussion.</p> <p>Analyse thématique</p>	<p><b>Résultats au regard des neuf dimensions de la pérennité</b></p> <p><b>Politique</b></p> <p>Ancrage institutionnel et soutien politique national et local</p> <p>Implication des leaders locaux (politiques et mouvements de la société civile) et des collectivités territoriales par la subvention des cotisations</p> <p><b>Stabilité du financement</b></p> <p>Maintien du budget après projet</p> <p>Poursuite des activités et des services</p>

				<p>Stratégie de marketing social - Maintien d'un haut niveau d'adhésion des membres</p> <p>Subvention de l'état</p> <p>Transparence financière</p> <p>Partenariats renforcés avec les acteurs institutionnels, les prestataires de soins, et avec les PTF de l'aide internationale et les associations locales</p> <p><b>Capacité organisationnelle</b></p> <p>Professionalisation du personnel</p> <p>Présence des caractéristiques et dispositifs d'une organisation performante: bureaux, manuels de procédures, codes de conduite; personnels formés, qualifiés et motivés, système informatique de gestion des adhérents; système comptable; etc</p> <p><b>Evaluation</b></p> <p>Procédures internes de suivi et d'évaluation des activités.</p> <p>Evaluations régulières</p>
--	--	--	--	---

				<p><b>Adaptation</b></p> <p>Multiples capacités d'adaptation et d'agilité pour maintien des activités à la fin du financement</p> <p>Introduction d'applications numériques (face à la pandémie de COVID-19)</p> <p>Sensibilisation et communication</p> <p>Recours aux acteurs communautaires</p> <p><b>Impact sur le système de santé</b></p> <p>Appui financier</p> <p>Recours aux soins plus faciles pour les adhérents</p> <p><b>Planification stratégique</b></p> <p>Identification du nombre d'adhérents garantissant la viabilité financière, larges communications auprès des autorités nationales, locales et des populations, formations des agents des UDAM, concertation avec la tutelle, recherches de partenaires, etc.</p>
--	--	--	--	--

				<p><b>Innovations</b></p> <p>Mise en place de champs collectifs pour financer les frais d'adhésion des villageois</p> <p>Appropriation des responsables locaux de la pertinence de l'assurance</p> <p>Certaines activités contribuant à la pérennité ont été organisées bien avant la fin du projet comme les études actuaires, les processus de communication et de sensibilisation</p>
7	Sepey M. (2016). La pérennisation de programmes de financement basé sur les résultats : Étude de cas au Mali	Projet pilote de FBR au Mali	<p>Approche synthétique</p> <p>Etude de cas unique avec niveaux imbriqués</p> <p>Echantillon à variation maximale</p> <p>Analyse thématique et analyse des événements critiques</p>	<p><b>Faible niveau de pérennité</b></p> <p><b>Facteurs déterminants</b></p> <p>Investissements à long terme dans les ressources humaines et matériels (mémoire organisationnelle), correspondance des objectifs (valeurs/codes), intégration de diverses tâches et procédures (règles/procédures), capacité d'adaptation aux différents contextes (adaptation) et création d'un lien de confiance entre les acteurs (parties prenantes)</p>

				<p><b>Facteurs limitants</b></p> <p>L'insuffisance dans la stabilisation des ressources,</p> <p>Un manque de partage de symboles,</p> <p>Rituels et langages communs reliés au FBR, un manque de supervision et</p> <p>une perte de contact au niveau des parties prenantes.</p> <p>Baisse de motivation</p> <p>Manque de continuité dans la supervision</p> <p>Faible niveau d'intégration ou d'appropriation du projet</p> <p><b>Facteurs contextuels</b></p> <p>L'importance d'une adaptation du projet à tous les différents contextes pour le pérenniser : i) intervention (ex. un fonctionnement simple), ii) individus (ex. L'octroi de bénéfices aux acteurs liés à la mise en œuvre), iii) organisation (ex. les Investissements dans les</p>
--	--	--	--	--

				centres), iv) environnement local (ex. la prise en compte des besoins des populations comme des ordonnances moins coûteuses), v) système externe; (ex. l'utilisation de la structure de santé).  <b>Pérennisation</b>  Planification centrée sur une potentielle mise à l'échelle par d'autres acteurs
8	Thiaw, M. (2023). Efficacité des partenariats établis et des collaborations institutionnelles forgées par le projet AICCRA-SÉNÉGAL.	Projet AICCRA « Accélérer l'impact de la recherche climatique du CGIAR en Afrique ».	Approche participative et itérative  Approche qualitative et quantitative  Entretiens semi-dirigés et sondages	<b>Facteurs de pérennité</b>  Le système de gestion des connaissances, les domaines de recherche et les contributions des institutions partenaires, surtout nationales à l'élaboration et l'adoption des politiques adaptées.  <b>Facteurs d'amélioration</b>  le cadre de communication adapté;  le dispositif de suivi évaluation approprié ;  la réduction des lourdeurs administratives.

Source : Auteurs

A la lumière des résultats qui ressortent des différentes études, on note que plusieurs facteurs sont déterminants pour assurer la pérennité d'une intervention. Van Durme (2015) dans son cas parle d'améliorer les connaissances des populations en matière d'hygiène et d'assainissement., d'augmenter le nombre de sources d'eau potable, d'augmentation de la production et du rendement des cultures, d'appui pour les outils et matériels via l'accès au crédit, Suivi et évaluation des actions, d'Action collective avec implication des collectivités locales, de réaliser des approches adaptées aux contraintes, de mettre en place des systèmes d'épargne et de crédit et de prendre en compte de l'environnement naturel. Quant à Allabi (2021), il parle de mise en place d'un budget participatif relai du projet. Duguay-Ladouceur (2019) présente un ensemble de facteurs qui touche les niveaux organisationnels, individuels et partenaires qui ne sont pas à négliger pour faciliter la pérennisation. Jaffre-Urell (2018) vient confirmer le facteur de partenaires en parlant de renforcement ou maintien des liens avec les chefs communautaires. M. Seppey (2017) a fait ressortir comme facteurs de pérennité : les investissements à long terme dans les ressources humaines et matériels (mémoire organisationnelle), la correspondance des objectifs (valeurs/codes), l'intégration de diverses tâches et procédures (règles/procédures), la capacité d'adaptation aux différents contextes (adaptation) et création d'un lien de confiance entre les acteurs (parties prenantes). Ridde et al. (2019) confirment ceux de M. Seppey (2017) en présentant des éléments au regard de neuf dimensions de la pérennité à savoir :

- Politique (ancrage institutionnel et local),
- Stabilité du financement (maintien du budget après projet),
- Capacité organisationnelle (professionnalisation du personnel),

- Evaluation (Procédures internes de suivi et d'évaluation des activités, Evaluations régulières)
- Adaptation (Multiples capacités d'adaptation et d'agilité pour maintien des activités à la fin du financement, Introduction d'applications numériques (face à la pandémie de COVID-19), Sensibilisation et communication Recours aux acteurs communautaires)
- Impact sur le système de santé (Appui financier, Recours aux soins plus faciles pour les adhérents)
- Planification stratégique (Identification du nombre d'adhérents garantissant la viabilité financière, larges communications auprès des autorités nationales, locales et des populations, formations des agents des UDAM, concertation avec la tutelle, recherches de partenaires, etc.)
- Innovations (Mise en place de champs collectifs pour financer les frais d'adhésion des villageois), Appropriation des responsables locaux de la pertinence de l'assurance.

Quant à Thiaw (2023), il a montré comme facteurs de pérennité : le système de gestion des connaissances, les domaines de recherche et les contributions des institutions partenaires, surtout nationales à l'élaboration et l'adoption des politiques adaptées.

Concernant les facteurs contextuels, seul M. Seppey (2017) a mis en avant quelques-uns, notamment, l'importance d'une adaptation du projet à tous les différents contextes pour le pérenniser: i) l'intervention (ex. un fonctionnement simple), ii) les individus (ex. l'octroi de bénéfices aux acteurs liés à la mise en œuvre), iii) organisation (ex. les investissements dans les centres), iv) l'environnement local (ex. la prise en compte des besoins des

populations comme des ordonnances moins coûteuses), v) le système externe; (ex. l'utilisation de la structure de santé).

### 5.3. FACTEURS LIMITANT LA PERENNITE DES RESULTATS EN INTERVENTION DE DEVELOPPEMENT

La revue systématique a permis de relever les obstacles à la pérennité des résultats. Duguay-Ladouceur (2019) a mentionné les préjugés, le manque d'ouverture, les chocs face à la différence. Aussi, Jaffe-Urell et al. (2018) ajoutent que la coordination déficiente des parties prenantes, les compétences limitées de certaines communautés pour gérer le programme et l'impact du changement climatique sur la production agricole sont également des facteurs limitant la pérennité. Quant à M Seppey et Ridde (2019), leur étude a montré un cas d'intervention ayant un faible niveau de pérennité car deux ans après la fin de l'intervention, un nombre restreint d'activités continuait dans un ensemble d'habitudes mécaniques, les ressources étaient instables, et on pouvait noter un manque d'implication de différents acteurs et actrices et l'absence de bénéfices clairs pour ces derniers. A ce sujet, M. Seppey (2017) a relevé comme facteurs, l'insuffisance dans la stabilisation des ressources, un manque de partage de symboles, rituels et langages communs reliés au FBR, un manque de supervision et une perte de contact au niveau des parties prenantes, une baisse de motivation, le manque de continuité dans la supervision et le faible niveau d'intégration ou d'appropriation du projet.

Les résultats de la revue systématique ont permis de mettre en exergue un nombre important de facteurs déterminant la pérennité et confirmant les modèles existant comme celui proposé par M. Seppey (2017). Ils nous permettent de répondre à notre question de

recherche en affirmant que plusieurs facteurs du contexte influencent la pérennité des projets de développement mais que d'autres facteurs non négligeables sont à prendre en compte pour assurer la pérennité d'une intervention. L'influence est positive si les facteurs sont favorables à la pérennité et négative si les facteurs sont défavorables.

Il apparait comme facteurs du contexte influençant la pérennité des résultats des projets de développement :

- Politique : ancrage institutionnel,
- Économique : maintien de budget et de ressources,
- Sociologique : maintien des partenariats locaux, appropriation du projet,
- Technologique : avancées technologiques,
- Écologique : environnement, climat.
- Adaptation : l'adaptation du projet à tous les différents contextes pour le pérenniser.

Ce dernier facteur se rapproche de ce que Magendo (2014) propose en disant qu'une approche multifacettes serait bénéfique pour assurer la pérennisation des résultats , mais il est essentiel d'ajuster cette approche à l'environnement et l'écosystème dans lequel évolue le programme. Cet ajustement doit se faire dès l'implantation du programme. De même l'aspect sociologique n'est pas à négliger et est corroboré par les résultats de Iwelunmor et al., (2016) cité par Sina (2020) qui constatent que dans de nombreuses recherches, l'implication de la communauté (« community ownership ») joue un rôle capital dans la durabilité des interventions.

L'innovation est un facteur qui apparaît comme nouveau et peut influencer la pérennité des résultats dépendamment du contexte L'innovation ici est la capacité de mener de nouvelles actions non prévues et non planifiées qui favoriseraient la pérennité des actions.

Les résultats de cette revue nous montrent également que la pérennité n'est pas le fait du hasard et nécessite une préparation. Pour un meilleur processus de pérennisation, nous recommandons donc de:

- Organiser bien avant la fin du projet des activités comme les études actuaires, les processus de communication et de sensibilisation
- S'assurer que la communauté a les capacités de continuer les activités après la fin du projet, ainsi que leur implication et appropriation
- Faire une adaptation à tous les contextes
- Veiller à l'ancrage institutionnel de l'intervention
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de planification et d'évaluation de la pérennité des interventions
- Assurer disponibilité de ressources matérielles et financières
- Elaborer un cadre de communication adapté ;
- Elaborer le dispositif de suivi évaluation appropriée ;

#### 5.4. LIMITES DE L'ETUDE

Malgré la panoplie de projets de développement mis en œuvre, nous n'avons obtenu que huit (08) études qui abordaient le sujet sur la pérennité des résultats. Le nombre d'articles obtenus semble faible dans une perspective quantitativiste. Mais la méthodologie de la revue

systematique nous contraint à suivre un processus bien indiqué et précis tout en retenant les documents les plus pertinents ce qui fait que nous n'avons eu d'autres choix que d'analyser les documents issus de cette procédure. En effet, il est important de noter que cette méthodologie a été, à la base, très utilisée dans le domaine de de la santé pour trouver les traitements cliniques disponibles exclusivement fondés sur des données probantes. Cet état de choses souligne les lacunes concernant les connaissances actualisées sur la question et montre que plus de recherches doivent être faits afin de donner des outils précis pour la conduite de la pérennisation des résultats. Aussi, ses études présentent un niveau de qualité variable qui peuvent introduire un biais sur les résultats extraits. De plus, notre étude revêt un caractère exploratoire en s'intéressant à l'identification des facteurs contextuels qui influencent la pérennité des PDI. Elle ne visait pas à mesurer ni à démontrer les relations entre le contexte et la pérennité, ce qui aurait exigé un plus nombre d'unités observationnelles pour assurer sa validité externe.

## 5.5. CONTRIBUTION DE L'ETUDE

Cette revue systématique fait voir aux acteurs de la recherche et des projets de développement que la pérennité des résultats doit être mieux pensée notamment en tenant compte des différents contextes d'interventions, en planifiant la pérennisation des résultats et en veillant à l'appropriation des communautés bénéficiaires. Elle offre également une liste des facteurs qui ont des effets sur la pérennisation et sur lesquels les acteurs des projets de développement s'appuieront pour mieux orienter leurs interventions afin d'avoir un impact durable.

## 5.6. FUTURES PISTES DE RECHERCHE

La pérennisation des acquis des projets de développement représente un sujet important et non négligeable pour le domaine de la gestion de projet. Il serait intéressant de creuser davantage sur la question de pérennisation des résultats des projets de développement en essayant de :

- Voir quels facteurs a plus de poids qu'un autre voire procéder à une hiérarchisation des différents facteurs influençant la pérennité des résultats des projets de développement.
- Identifier en dehors du contexte, quels éléments peuvent agir sur la pérennité des résultats des projets de développement
- Identifier les étapes clés du projet auxquels les acteurs du développement doivent agir pour assurer une pérennité sûre des projets de développement.

## CONCLUSION

Khang et Moe, 2004 cités par Ika (2011) affirment que les projets de développement à but non lucratif, en particulier ceux financés dans le cadre de l'aide internationale au développement, jouent un rôle essentiel dans le processus de développement socio-économique des pays en développement. Depuis l'entrée en vigueur des ODD en 2015, l'accent est mis sur l'environnement, l'humain et le développement durable. Selon Brière et al. (2016), il est essentiel que les bénéficiaires prennent à corps le projet et que les résultats escomptés soient pérennes pour favoriser un développement durable. C'est dans cette optique que notre recherche s'est focalisé sur la pérennisation des résultats de projets de développement en Afrique subsaharienne. Nous avons choisi comme piste de recherche les facteurs du contexte étant donné que le contexte de mise en œuvre du projet influence de manière significative l'implication et la participation des bénéficiaires (Bandé, 2023).

Dans le cadre de notre recherche, la revue de la littérature a permis de dresser l'état des connaissances relativement à la problématique de recherche notamment celles concernant les thématiques similaires, les variables à l'étude, les travaux méthodologiques pertinents, tout ceci dans le domaine de la gestion de projet. La présentation des connaissances scientifiques s'est fait, également, de façon critique dans le but d'éclairer le choix et la justification de la méthode de recherche adoptée. Il convient à cet effet d'en apprendre davantage sur les concepts centraux de la recherche en l'occurrence le principal qui est la base de notre recherche les projets de développement international.

La méthodologie de recherche choisie est la revue systématique qui nous a permis de faire la synthèse des connaissances sur les études qui parlent des facteurs du contexte qui influencent la pérennité des résultats des projets de développement.

Les résultats démontrent que les facteurs du contexte tels que la politique, l'économie, le milieu sociologique, l'écologie et l'adaptation influencent positivement la durabilité des résultats atteints après la fin des projets. Aussi, il est à noter que l'innovation est un facteur qui apparait comme favorisant la pérennité des résultats.

En outre, la pérennisation est un processus qui nécessite une planification et un suivi pour que la pérennité des résultats soit effective.

Toutefois, cette thématique mérite des recherches approfondies pour assurer l'atteinte des objectifs de développement durable.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abers, R. N., Oliveira, M. S. d., & Pereira, A. K. (2017). Inclusive development and the asymmetric state: big projects and local communities in the Brazilian Amazon. *The Journal of Development Studies*, 53(6), 857-872.
- ACDI. (2002). Le Canada contribue à un monde meilleur: énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace. *ACDI, Hull*, 1-3.
- Allabi, S. M. O. J. (2021). *Participation citoyenne dans les processus de mise en œuvre de l'approche du développement conduit par les communautés (DCC)*. Université du Québec en Outaouais.
- Asquin, A., Falcoz, C., & Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*.
- Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28(2), 166-172.
- Association française des ingénieurs et techniciens d'estimation et de, p. (2010). *Dictionnaire de management de projet* ([5e édition]). Paris: AFNOR éditions. Repéré à <https://uqac.on.worldcat.org/oclc/690661065>
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Ballester, P. (2023). *Analyse des influences de l'environnement: vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable*. Communication présentée au Relier, Osons la qualité, Développement Durable et Responsabilité Sociétale, nouvelles approches au service pilotage des universités
- Bambra, C. (2011). Real world reviews: a beginner's guide to undertaking systematic reviews of public health policy interventions. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 65(1), 14-19.
- Bandé, A. (2023). *L'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international: les perspectives des superviseurs, des coordonnateurs et des bénéficiaires*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Beudet, P., & Haslam, P. (2014). *Enjeux et défis du développement international*. University of Ottawa Press.
- Bekhti, S. (2004). Mémoire de projet: Une approche de modélisation et de réutilisation du contexte et de la logique de conception. *Document numérique*, 8(1), 137-150.

- Belaid, L., & Ridde, V. (2020). *Une cartographie de quelques méthodes de revues systématiques*. Working Papers du Ceped.
- Bertrand, K., L'Espérance, N., Aranda, J., & Ngué, D. (2020). LA MÉTHODE DE LA REVUE SYSTÉMATIQUE: Illustration portant sur le traitement des troubles concomitants chez les adolescents. *M. Corbière & N. Larivière (Édit.), Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes*, 307-334.
- Bolivar, J. G. (2008). *Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet: une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé sur l'approche cadre logique*. Université du Québec à Rimouski.
- Bossou, L. (2017). *Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires : cas des projets financés par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) au Bénin*. Repéré à <https://constellation.ugac.ca/id/eprint/4379/> Disponible dans WorldCat.
- Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international: leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue internationale des sciences administratives*, 79(1), 171-191.
- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* (Université de Bourgogne. Vol. 9603).
- Chartier, A., & Rivière, M. (2018). Les effets secondaires de l'aide au développement: Comment l'aide stimule les jeux de pouvoir à Madagascar. *Revue internationale des études du développement*, (2), 123-150.
- Chavagneux, C. (2005). Quel avenir pour l'aide au développement? Entretien avec Jean-Michel Severino, directeur général de l'Agence française de développement (AFD) et professeur associé au Cerdi (université d'Auvergne). *L'Économie politique*, (4), 6-15.
- Commission européenne. (2001). *Manuel Gestion du Cycle de projet*.
- Compaore, I., Sane, S., & Kabore, S. E. (2021). Exploration des facteurs de succès des projets de développement international : rôles de la sensibilité interculturelle et du statut professionnel du coordonnateur. *Management & Prospective*, 38(6), 117. doi: 10.3917/g2000.386.0117
- Conoir, Y., Poulin, Y., Maltais, S., Auclair, I., & Brière, S. (2021). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2e édition*. Presses de l'université Laval.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*, 21(5), 363-373.

- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Daubier, M., & Daubier, S. (2022). Outil 64. Le modèle PESTEL. Dans *Pro en Agilité* (pp. 190-191). Paris: Vuibert. Repéré à <https://www.cairn.info/pro-en-agilite--9782311625462-page-190.htm>  
[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=VUIB\\_DAUBI\\_2022\\_01\\_0190](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=VUIB_DAUBI_2022_01_0190)
- de Milly, H. (2015). Les Objectifs de Développement Durable: éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide. *Techniques financières & développement*, (4), 37-48.
- de Sardan, J.-P. O. (2021). *La Revanche des contextes: Des mésaventures de l'ingénierie sociale en Afrique et au-delà*. KARTHALA Editions.
- De Silva, A. R. (1999). *Afrique subsaharienne: enseignements tirés de quatre secteurs*. : The World Bank.
- De Solages, O. (1993). Réussites et déconvenues du développement dans le Tiers-Monde. *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde*, 1-622.
- Derreumaux, P. (2020). Banques de développement en Afrique subsaharienne: quelques leçons historiques pour une refondation? *FERDI Notes brèves/Policy briefs*.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International journal of project management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, M. O. (2017). *Le développement international: du contexte vers les mécanismes institutionnels et politiques de la gestion des projets*. Repéré à <http://www.guinee-plurielle.com/article-infos-ldrg-tout-ce-qu-il-faut-savoir-sur-la-ligue-des-democrates-reformistes-de-guinee-44302895.html>
- Diaz-Pedregal, V., & Kamelgarn-Cerland, D. (2013). Évoluer pour développer. Les mutations du travail dans la coopération internationale pour le développement. *Sociologies pratiques*, (2), 1-10.
- Dordain, D., & Mogenet, L. (2012). Le paradigme de l'aide projet fait de la résistance. De la dépendance à la réappropriation. *Afrique contemporaine*, 241(1), 11-27. doi: 10.3917/afco.241.0011
- Duguay-Ladouceur, E. (2019). *Facteurs favorisant la pérennité d'intervention en contexte de coopération internationale: perception des acteurs de psychoéducation sans frontières*. Université du Québec en Outaouais.

- Easterly, W. (2006). *The white man's burden: why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. Penguin Press New York.
- Easterly, W. (2007). Are aid agencies improving? *Economic policy*, 22(52), 634-678.
- Ferdi, C. S. d. I. (2021). *Guide méthodologique de bonnes pratiques pour la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans les pays membres du G5 Sahel et de la Côte d'Ivoire*. . Repéré à <https://ferdi.fr/publications/guide-methodologique-de-bonnes-pratiques-pour-la-mise-en-oeuvre-des-projets-et-programmes-de-developpement-dans-les-pays-membres-du-g5-sahel-et-de-la-cote-d-ivoire>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition). Montréal (Québec) Canada: Chenelière éducation.
- Fraser, A. (2009). Aid-recipient sovereignty in historical context. *The politics of aid: African strategies for dealing with donors*, 45-73.
- Giard, V. (1991). *Gestion de projets*. Economica Paris.
- Gil, N., Stafford, A., & Musonda, I. (2019). *Duality by Design: the global race to build Africa's infrastructure*. Cambridge University Press.
- Giovalucchi, F., & Olivier de Sardan, O. J.-P. (2009). Planification, gestion et politique dans l'aide au développement: le cadre logique, outil et miroir des développeurs. *Revue tiers monde*, (2), 383-406.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International journal of project management*, 33(3), 650-663.
- Golini, R., & Landoni, P. (2013). *International development projects: Peculiarities and managerial approaches*.
- Golini, R., Landoni, P., & Kalchschmidt, M. (2018). The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(2), 145-154.
- Grimshaw, J. (2010). Chapitre sur la synthèse des connaissances. *Institut de recherche en santé du Canada. Guide sur la synthèse des connaissances*. URL: <http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/41382.html>. Dernière mise à jour, 8(04).
- Hekala, W. (2012). Why donors should care more about project management. *MekinseyDevex*.

- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30.
- Hermes, N., & Lensink, R. (2001). Changing the conditions for development aid: A new paradigm? *Journal of Development Studies*, 37(6), 1-16.
- Hong, Q. N., & Pluye, P. (2018). Systematic reviews: A brief historical overview. *Education for information*, 34(4), 261-276.
- Ika, L., Saint-Macary, J., & Bandé, A. (2020). Quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet. *Revue Organisations & territoires*, 29(3), 133-143.
- Ika, L. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165. doi: 10.3917/mav.012.0165
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement*. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/3953/1/D2133.pdf> Disponible dans WorldCat.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: the project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2011). The “management-per-result” approach to international development project design. *Project Management Journal*, 42(4), 87-104.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2018). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 36(2), 331-333.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). *When project management meets international development, what can we learn?* (Vol. 38, pp. 469-473): Elsevier.

- INESSS. (2013). *Les normes de production des revues systématiques: Guide méthodologique*. Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS).
- Jacquemot, P. (2007). Harmonisation et appropriation de l'aide. Commentaires autour de l'expérience du Ghana. *Afrique contemporaine*, 223224(3), 161-191.
- Jacquet, P. (2006). Les enjeux de l'aide publique au développement. *Politique étrangère*, (4), 941-954.
- Jaffe-Urell, D., Chigaya, B., Mwangonde, A., Kadzinje, V., Nguluwe, P., Joy, E., & Moestue, H. (2018). Comment fonctionnent les programmes d'alimentation scolaire locaux et à bas coût? Enseignements tirés du Malawi. *Field Exchange* 57.
- Kane, A. H. (2010). *Élaboration d'un cadre de gestion axée sur les résultats pour le projet EnACT Maroc du Centre du commerce international (ITC)*.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), 72-84.
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61.
- Laval, C. (2009). L'utilitarisme comme représentation sociale du lien humain ». *Revue du MAUSS permanente*.
- Lavigne, D. (2022). La durabilité d'une intervention : rendre (suffisamment) irréversible. . *Coté blog, Développement et action publique*.
- Lavigne, D. P. (2016). Aide internationale et développement : introduction de la sixième partie. Dans M. Lafay, F. Le Guennec-Coppens, & E. Coulibaly (Éds.), *Regards scientifiques sur l'Afrique depuis les indépendances* (pp. 369-376). Paris: Karthala ; Société des Africanistes. Repéré à <https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010069724>  
<https://www.documentation.ird.fr/intranet/publi/depot/2017-04-14/010069724.pdf>
- Le Grusse, P., & Harbouze, R. (2018). *Guide de montage et d'évaluation des projets de développement intégré territoriaux*. CIHEAM-IAMM.
- Lehmer, O., & Abderazzak, E. A. (2021). Les Paiements pour Services Environnementaux: un nouvel élan au management touristique et environnemental. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).

- Leucht, S., Kissling, W., & Davis, J. M. (2009). How to read and understand and use systematic reviews and meta-analyses. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 119(6), 443-450.
- Lilala, B. M., Ilye, A. B. B., & Benabdellah, M. (2018). Durabilité des acquis de projets agricoles en milieu rural du territoire d'Isangi, en RD Congo: Recherche de facteurs explicatifs. *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires*, 6(4), 581-589.
- Madaule, S. (2005). *Le Développement en projets* (L'harmattan).
- Magendo, A. (2014). Pérennisation des changements et des résultats des interventions sanitaires dans les pays en développement (étude de cas du PNMLS).
- Mulrow, C. D. (1994). Systematic reviews: rationale for systematic reviews. *Bmj*, 309(6954), 597-599.
- Munro, L. T., & Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: Comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 30(7), 934-952.
- Mwizerwa, O. (2023). *Facteurs favorisant l'intégration de la pérennisation des résultats dans le cycle de vie des projets de développement international*. Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).
- Nambiema, A., Fouquet, J., Guilloteau, J., & Descatha, A. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature: qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 82(5), 539-552.
- Nasrallah-Massaad, R. (2021). Le contexte conditionne la réussite des projets en Afrique. Repéré à <https://telfer.uottawa.ca/carrefour-du-savoir-telfer/meilleur-canada/le-contexte-conditionne-la-r%C3%A9ussite-des-projets-en-afrique>
- OCDE. (2023a). Niveaux d'APD en 2022 – Données préliminaires Note de synthèse détaillée, Chiffres préliminaires de l'APD en 2022. 16.
- OCDE. (2023b). Une application réfléchie des critères d'évaluation doi: <https://doi.org/10.1787/716baf6e-fr>.
- OCDE. (2024a). Aide publique au développement (APD) en 2022. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/aide-publique-au-developpement.htm>
- OCDE. (2024b). Financement officiel du développement par pays et par région Repéré à [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD\\_DAC2%40DF\\_ODF&df\[ag\]=OECD.DCD.FSD&df\[vs\]=1.1&dq=...USD.Q&lom=LASTNPERIOD](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_DAC2%40DF_ODF&df[ag]=OECD.DCD.FSD&df[vs]=1.1&dq=...USD.Q&lom=LASTNPERIOD)

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 178-189. doi: 10.1016/j.jclinepi.2021.03.001
- Passe, E. (2015). *Les leviers de la durabilité d'un projet de développement*. Communication présentée au COSSI, Montréal (Québec).
- Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G., & Walshe, K. (2005). Realist review-a new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of health services research & policy*, 10(1\_suppl), 21-34.
- Petricrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in social sciences*. : Oxford: Blackwell.
- Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485.
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249-264.
- Ramaprasad, A., & Prakash, A. (2003). Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge. *International Journal of Project Management*, 21(3), 199-205.
- Reitano, T., & Hunter, M. (2018). *The crime-development paradox : organised crime and the SDG's*. [Kenya]: ENACT.
- Ridde, V., Kane, B., Mbow, N. B., Senghor, I., & Faye, A. (2022). La pérennité de deux mutuelles de santé départementales au Sénégal: une étude qualitative.
- Robert, É., & Ridde, V. (2013). L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systématique: de la théorie à la pratique. *Mesure et évaluation en éducation*, 36(3), 79-108.
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Díaz-Barcos, V., & Lozano, S. A. (2020). Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, 38(8), 534-547.
- Salvat, C. (2020). *L'utilitarisme*. Paris: La Découverte.

- Sanogo, I. (2022). *Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international*. Repéré à <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/8366/>  
Disponible dans WorldCat.
- Scheirer, M. A., & Dearing, J. W. (2011). An agenda for research on the sustainability of public health programs. *American journal of public health, 101*(11), 2059-2067.
- Sepey, M. (2017). La pérennisation de programmes de financement basé sur les résultats: Étude de cas au Mali.
- Sepey, M., & Ridde, V. (2019). L'évaluation de la pérennité: une intervention de financement basé sur les résultats au Mali. *Évaluation des interventions de santé mondiale: méthodes avancées*, p. 33-53.
- Sina, D. I. (2020). Facteurs de pérennisation des acquis des projets de développement : cas du PIHI-COM à Bassila, Bénin. . *Les Cahiers de l'ACAREF Tome 3, 2*, 47-60.
- Thebaudeau, M. (2023). Guide sur les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).
- Thérien, J.-P. (2001). Un demi-siècle d'aide au développement. *Lien social et politiques, (45)*, 89-103.
- Thiaw, M. (2023). Efficacité des partenariats établis et des collaborations institutionnelles forgées par le projet AICCRA-SÉNÉGAL.
- Torp, O., Austeng, K., & Mengesha, W. J. (2004). *Critical success factors for project performance; a study from front-end assessments of large public projects in Norway*. Communication présentée au Proc., Nordnet 2004 Conf
- Van Durme, F. (2015). " Problématique de l'aide alimentaire: comment l'assurer de façon durable au Tigré?
- Youker, R. (1999). *Managing international development projects--lessons learned*.