

SOMMAIRE

Thèse de DBA
Université de Sherbrooke, Juin 2005

La gestion des projets de développement local
dans une dynamique de coopération internationale

Par
Chakda Yorn

Directeur de thèse : Paul Prévost
Directeur académique : Marc-André Lapointe

Le développement local est un défi contemporain. Il constitue un vaste champ d'étude pluridisciplinaire. Considéré depuis le début de la décennie 80 comme une approche innovatrice pour un développement de proximité, le concept portait en lui de nombreux espoirs. Il a fait l'objet de nombreux écrits tant en Europe qu'en Amérique. Le concept a été récupéré récemment par les agences internationales pour leurs projets de développement dans les pays pauvres. La thèse s'est donc penchée sur comment gérer les projets de développement local dans une dynamique de coopération internationale ? Le terrain de l'étude est Haïti, un milieu caractérisé par un contexte national défaillant et un contexte local qui l'est tout autant, spécifiquement en ce qui a trait à la gouvernance locale. L'univers mental et culturel est également complexe. Les agences possèdent une culture de financement peu compatible avec le développement local et la concertation y est très déficiente.

Devant l'absence de littérature faisant le pont entre la gestion et le développement local, l'argumentation théorique repose sur une interprétation de la littérature éclatée du développement local. Elle a proposée une conceptualisation de cinq tendances axiologiques de développement économique local: homogénéisante, particularisante, localiste, traditionaliste et pragmatique. Puis, l'étude s'est attardée sur l'analyse qualitative du discours de plus de 400 informants clés répartis dans huit expériences afin de dégager une image riche des problèmes et des pratiques porteuses dans la gestion des projets de développement. Plusieurs résultats structurants se rapportant à des questions spécifiques ont contribué à éclairer la question générale.

Premièrement, les résultats ont permis de dégager une typologie de six projets qui ne sont pas tous typiques d'un projet de développement local : projet sectoriel, projet sectoriel en diversification horizontale, projet connexe au développement local, projet exo-endogène, projet endo-exogène, projet ad hoc. En tant qu'acteur exogène, une agence internationale mène souvent cinq types de projet à l'exception du projet endo-exogène qui, lui, est issu du leadership et de la vision d'une communauté. Cette typologie de projet montre que le développement local peut difficilement être purement endogène. Les interventions exogènes peuvent stimuler le développement à la condition de venir en appui aux initiatives locales émergentes.

Deuxièmement, la thèse a relevé deux phases essentielles dans la gestion de projets: la gestation et le retrait. La phase de gestation offre à un accompagnateur exogène l'occasion d'entrer en dialogue avec les communautés locales et de comprendre sa dynamique avant de

planifier un quelconque projet. Elle est nécessaire dans une dynamique d'interculturalité. La phase de retrait permet de s'assurer d'un potentiel de pérennité plus élevé des actions et des résultats. Elle sert à préparer la population locale à porter le projet lorsque le financement international arrivera à terme. Les phases de gestation et de retrait s'ajoutent au schéma classique de gestion de projets. Elles répondent ainsi originalement à une autre question de l'étude qui visait à connaître les phases de gestion d'un projet.

Troisièmement, la thèse a documenté le processus de dialectique stratégique entre les acteurs pour dépasser le défi de la concertation. Il permet aux acteurs de partager leurs expériences et leurs stratégies. La dialectique stratégique mène à une meilleure coordination des efforts et à de meilleurs choix quant aux stratégies et aux cibles à atteindre. Ce processus permet minimalement des échanges d'informations et offre des lieux de partage des apprentissages. Les autres résultats concernant les processus du DL confortent la littérature existante : l'importance de la planification territoriale participative, l'animation, le réseautage, la gestion des relations (gestion des risques et de la communication), la formation et l'acquisition de compétences utiles. La gestion des relations est critique pour le défi de la gouvernance locale car souvent, il y a une grande polarisation des acteurs qui protègent chacun leurs intérêts.

Quatrièmement, la thèse souligne l'importance de certains comportements dans la conduite des projets, surtout lorsque la culture des expatriés se mélange à la culture locale. Il faut un grand respect des traditions et des us et coutumes locales. Ce respect mène à la confiance et à une participation plus réelle de la population. Également, afin de favoriser le succès des projets, le rythme de déploiement des projets doit concorder avec la capacité d'absorption de la population locale. Enfin, sur cet aspect comportemental, la thèse a aussi relevé les qualités requises du personnel stratégique des projets : l'empathie, l'ouverture d'esprit et la créativité.

Cinquièmement, la thèse a mis en évidence l'importance du bailleur de fonds, un acteur jusqu'alors négligé. Celui-ci peut favoriser le succès des projets de développement s'il adapte ses pratiques de financement et d'évaluation de projets. Le financement doit être graduel, flexible afin de tenir compte des initiatives émergentes. L'horizon temporel des projets doit être plus long et l'évaluation doit tenir compte des nombreux facteurs intangibles. Il est nécessaire de développer des méthodologies en ce sens pour utiliser de manière souple la gestion axée sur les résultats.

L'ensemble de ces résultats a permis d'élaborer un modèle de gestion de projets contextuel à Haïti et un modèle transférable dans une stratégie de contextualisation, lequel tient compte des éléments suivants : les acteurs et leur contexte respectif, la gestion de projets, les comportements et les opérations transversales aux projets, les processus fondamentaux tels que la dialectique stratégique, la planification territoriale et l'évaluation des résultats sur les capitaux de la collectivité. Ce modèle regroupe des pratiques porteuses qui permettent de scénariser les stratégies et les actions toujours plus significatives. Enfin, la thèse soutient deux propositions initiales. Premièrement, dans un contexte de graves déficits, le pré-développement local se veut un concept plus pertinent que le développement local et ce, en raison de l'accent mis à créer des conditions favorables. Deuxièmement, les théorisations en gestion sont très utiles, particulièrement le leadership, la stratégie et les approches sur les groupes d'intérêts. Puisqu'il s'agit d'un modèle de pratiques, les théorisations, les concepts et les outils d'analyses économiques, sociologiques, anthropologiques et organisationnelles sont tout aussi pertinents afin de tenir compte de la complexité du développement local.