

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

(Domaine : Sciences de la Société)

Département Economie

(Mention Economie)

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du Diplôme de Maîtrise en
Sciences Economiques

Option : « Développement et Economie Publique »

**MADAGASCAR CIMETIERE
DE PROJETS : ANALYSE DES
CAUSES**

Par : Mlle RANAIVONIRINA Zo Henintsoa

Encadreur : Monsieur FANJAVA Refeno, Enseignant chercheur

Promotion : FANDRESENA

Date de dépôt : 10 Janvier 2017

Date de soutenance : 17 Janvier 2017

AU : 2015 / 2016

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes et entités suivantes grâce auxquelles cette recherche a pu être écrite, et qui ont contribué de près et/ou de loin à son achèvement :

- Monsieur le Président de l'Université d'Antananarivo, Panja RAMANOELINA, Professeur Titulaire ;
- Monsieur le Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Docteur RAKOTO David Olivaniaina ;
- Monsieur le responsable de la mention Economie et aussi superviseur de ce mémoire, Docteur RAMAROMANANA ANDRIAMAHEFAZAFY Fanomezantsoa, pour son aide précieuse durant toute l'élaboration de ce mémoire ;
- Monsieur l'encadreur, FANJAVA Refeno, enseignant chercheur ;
- Monsieur le président du cabinet Conseil et recherches d'actions pour le développement communautaire (Cradec), Philippe Emmanuel RAKOTOARISOA, pour son implication tout au long des étapes de la recherche ;
- Madame et monsieur les membres du jury ;
- Les membres de la famille et amis, pour leur soutien moral et matériel en tout genre.

Sommaire

Remerciements	II
Sommaire	III
Listes des abréviations	IV
Liste des tableaux	V
Listes des figures	VI
Glossaire.....	VII
Introduction Générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	4
I. Le concept de projet de développement	5
II. La notion de besoin	11
III. Evaluation des projets	13
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES CAUSES DE L'ECHEC DES PROJETS A MADAGASCAR.....	21
I. Etat des lieux et cadre général des projets à Madagascar	22
II. Les causes de l'échec des projets de développement à Madagascar.....	29
III. Recommandations	36
Conclusion Générale	39
Bibliographie	40
Annexes	42
Table des matières	43
Résumé	

Listes des abréviations

WWF : World Wide Fund

EDBM : Economic Development Board of Madagascar

PIB : Produit Intérieur Brut

CAD : Comité d'Aide au Développement

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

FMI : Fond Monétaire International

ACA : Analyse Coûts-Avantages

VAN : Valeur Actuelle Nette

TRI : Taux de Rentabilité Interne

AFD : Agence Française de développement

ODD : Objectifs de développement Durable

PSDR : Programme de Recherche pour le Développement Régional)

AUE : Association des Usagers de l'Eau

SRI : Système Rizicole Intensif

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition de la population active parmi les trois secteurs (p.24)

Tableau 2 : Indicateurs de croissance de Madagascar (2012 – 2016) (p.26)

Tableau 3 : Exemples de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (p.28)

Listes des figures

Figure 1 : Le triangle d'or (p.7)

Figure 2 : Le cycle de projet (p.11)

Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow (p.13)

Figure 4 : Arbre à problèmes (p.31)

Glossaire

Résultats : changements produits directement par le projet (à comparer avec les objectifs formalisés avant le lancement du projet).

Effets : incidences directes et indirectes de l'action (résultats directs du projet mais aussi des facteurs extérieurs).

Impacts : changement durable à la suite de l'action c'est-à-dire, ce qui reste quand le projet est achevé.

Moyens : financements, compétences, outils et méthodes utilisés pour atteindre les objectifs.

Objectif : résultat attendu d'une action.

But : matérialisation de la finalité que l'on se donne.

Finalité : idéal vers lequel on tend.

Bénéficiaires : personnes qui profitent d'un avantage de quelque chose.

Projet mort-né : un projet qui échoue dès le commencement.

Introduction Générale

Madagascar, l'une des plus grandes îles du monde est un pays riche en ressources non seulement en ressources naturelles mais également en ressources humaines. Mais la particularité de Madagascar réside dans sa nature unique qui lui a valu les qualifications de « hotspot de la biodiversité » ou « Eldorado des agriculteurs ». La Grande Ile est dotée de plusieurs atouts qui sont nécessaires au développement et pourtant elle se trouve dans une mauvaise posture faisant du pays un des pays les plus pauvres d'Afrique voire même un des pays les plus pauvres du monde. D'où le paradoxe « Madagascar un pays riche ... mais pauvre ».

Force est de constater que des années après que Madagascar ait retrouvé son « indépendance », le pays n'est pas prêt de sortir de cette misère côtoyée tous les jours. La Grande île fait toujours partie des pays les plus pauvres de la planète et bien que Madagascar regorge d'immenses ressources naturelles seule une minorité profite de cette manne au détriment de la grande majorité.

La succession des différentes crises politiques que le pays a traversé est sûrement une des causes à l'origine de cette situation. Alors que dans les années 2000 Madagascar avait accompli un certain nombre de progrès dans la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement, la crise politique des années 2009-2014 a porté un coup dur à ces avancées. Aujourd'hui, ses résultats en matière d'éducation, de santé, de nutrition et d'accès à l'eau sont parmi les plus faibles du monde. Les défis du développement du pays sont immenses : 90 % de la population vit dans la pauvreté ; le PIB par habitant s'élève à 420 dollars, un enfant sur deux (de moins de cinq ans) souffre de malnutrition chronique ; et le pays est classé au 154e rang sur 187 pays de l'indice de développement humain réalisé en 2015.

Face à cette situation, Madagascar a suscité l'intérêt des bailleurs tels que la Banque Mondiale, le FMI et bien d'autres encore afin de l'aider à se relever et à atteindre un certain niveau de développement. De ce fait, nombreux ont été les projets axés vers le développement qui ont vu le jour ; des projets de lutte contre l'insécurité alimentaire, des projets tournés vers la santé et l'hygiène ou des projets de construction. Vu le nombre de projets financés par les bailleurs et les aides reçues, Madagascar devrait déjà être dans une meilleure situation de développement et pourtant la situation est restée la même voire pire encore. Pourquoi ? parce

que la plupart des projets entamés ont échoué ou n'ont pas porté les résultats attendus. Certes, des projets ont conduit au développement, cependant pour la majorité, aucune avancée considérable n'est enregistrée du côté du développement humain. Le fait de vouloir éradiquer la pauvreté est devenu un simple slogan. L'échec de nombreux projets à Madagascar la rendent réputée pour être un « cimetière de projets ».

Ce terme a été utilisé pour la première fois comme qualificatif de la partie Sud de Madagascar qui est la principale destination des aides et des bailleurs et qui pourtant n'enregistre aucune amélioration palpable, c'est ce qui lui a valu la réputation de cimetière de projets. Bien que le terme a été utilisé initialement pour pointer l'état du Sud de l'île, il est valable pour tout Madagascar vu que des projets sont exécutés dans toute l'île, des projets dont les résultats ne font pas échos. Ces projets qualifiés d'échec peuvent être qualifiés de « projets mort-né » ou « projets fantômes ».

C'est ce qui nous amène au thème : « Madagascar cimetière de projets : analyse des causes de l'échec des projets de développement ». Nombreux sont les causes qui peuvent être rattachées à l'échec de ces projets, elles peuvent être exogènes ou endogènes.

Le but de cette étude est d'identifier les principales causes d'échec des projets afin de pouvoir y remédier en proposant les mesures adéquates. C'est dans cette optique que se pose la problématique suivante : « Pourquoi les projets de développement entamés à Madagascar échouent-ils ? ». Afin d'y répondre, il est nécessaire d'établir des critères d'évaluation qui serviront de référence pour évaluer la réussite ou l'échec d'un projet donné.

Certaines hypothèses peuvent être émises afin d'y apporter lumière : la première hypothèse est que les causes de l'échec sont de nature exogène c'est-à-dire que ce sont des facteurs extérieurs à l'environnement du projet qui sont à l'origine de son échec comme les bailleurs ou les entités à l'origine des aides. La deuxième hypothèse est que les causes sont de nature endogène c'est-à-dire que c'est lié à l'environnement interne du projet comme l'équipe de projet ou les cibles elles-mêmes. Et la troisième hypothèse est une combinaison des deux c'est-à-dire que l'échec est autant de nature exogène qu'endogène.

Notre plan se subdivise en deux parties : dans la première, nous ferons une analyse critique de la littérature. Elle vise à faire le point sur l'état de la question et d'en retenir un ensemble d'éléments qui nous fourniront des informations fondamentales pour la détection des éléments contribuant aux résultats de succès ou d'échec. De cette partie, nous

développerons un modèle d'analyse. Dans la deuxième partie, nous confronterons les hypothèses retenues avec les données obtenues sur le terrain. De cette confrontation, nous ressortirons une les facteurs de succès et les causes d'échec.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE

Cette première partie du travail donnera dans un premier temps un aperçu de tout ce qui entoure le projet d'un point de vue général puis dans un second temps le filtre théorique par lequel nous analyserons ces faits c'est-à-dire énoncer les critères sur lesquels vont se baser l'analyse dans la partie suivante. Cette contextualisation et ce cadrage théorique se place au début du travail car ils constituent les éléments à étudier au fur et à mesure du projet de recherche mais aussi les outils nécessaires pour ce faire.

I. Le concept de projet de développement

1.1. Historique

Le terme projet a été utilisé pour la première fois au XVIème siècle. Tirant son origine du mot latin « projicere » dont le préfixe pro- signifie « qui précède dans le temps » et le radical -jicere signifiant « jeter », le mot projet voulait initialement dire « quelque chose qui vient avant que le reste ne soit fait ». Le mot et le concept ont été pour la première fois employés par des architectes. Filippo Brunelleschi a introduit deux nouveautés dans les pratiques architecturales de l'époque : La construction de la cathédrale de Florence avait été interrompue au XIVème siècle, et Brunelleschi a été chargé de la continuer par la construction du dôme. Avant de commencer, il fit un dessin (progetto ou plan) du dôme, en utilisant différentes perspectives pour créer une représentation géométrique de la future structure telle qu'il se l'imaginait. Brunelleschi a ainsi rationalisé l'architecture en l'inscrivant dans une perspective temporelle - approche qui lui a permis de séparer ce qui relève de la conception et ce qui relève de son exécution, ce qui relève du projet et ce qui relève de sa mise en œuvre. Cet exemple invite à repenser le terme de « projet » et à le considérer comme un concept qui sert à organiser l'action.

Quand le mot a été employé au début, il se rapportait au plan de quelque chose non à l'exécution proprement dite de ce plan. Cette utilisation du mot projet changea dans les années 1950 avec l'émergence de plusieurs techniques de gestion de projet ; du fait de cette avancée, le mot a dévié de son sens initial pour couvrir à la fois les projets et les objets.

1.2. Définition

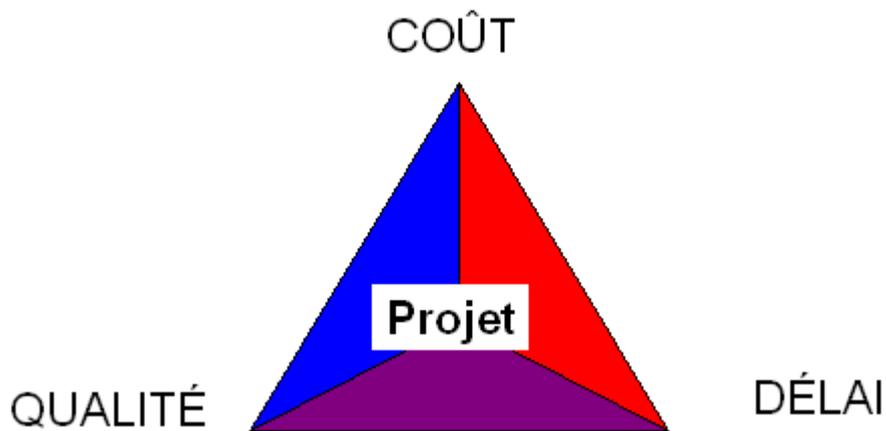
Le projet revêt plusieurs définitions. Il est défini communément comme étant un ensemble d'objectifs à atteindre en un temps donné. Le projet est une aventure temporaire qui est entreprise dans le but de résoudre un problème de façon unique. Pourquoi temporaire ? car

le projet se termine à une date déterminée et précise. Mais cette définition trop globale se voit parfois ajustée en fonction du contexte, des objectifs et surtout du domaine dans lequel on le situe.

- Ainsi, GITTINGER (1985) décrit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble se prêter à des actions de planification, de financement et d'exécution ;
- Selon les Institutions Internationales, un projet est un ensemble organisé d'activités et de procédures conçues pour réaliser des objectifs spécifiques à l'intérieur des limites de budget, des ressources et de délais préétablis. C'est donc la réalisation d'une activité dans le futur qui se caractérise par une envergure (moyens) et une ou plusieurs finalités (objectifs) ;
- La norme ISO 10006 de l'Organisation Mondiale de la Normalisation définit le projet comme « *un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.* » (Version 2003) ;
- La Commission Européenne affirme que « *le projet est une série d'activités avec des objectifs précis, conçus pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné.* » (2001) ;
- D'après la définition AFNOR/AFITEP, « un projet correspond à la situation dans laquelle on se trouve quand on doit atteindre un objectif déterminé avec des moyens adaptés (hommes, matériels, budget alloué au projet) et dans un délai déterminé. »

Le triangle d'or est la traduction de cette définition :

Figure 1 : le triangle d'or



Source : gpi.soufiane.fr/pourquoi-la-gestion-de-projet/

- A la lumière de ces différentes définitions, il est évident que la définition du concept « projet » implique toujours quatre mots clés, à savoir : objectifs, activités, résultats et délai.

Contrairement aux opérations, qui sont des processus répétitifs, l'essence d'un projet est d'être innovant et unique. De ce fait, le projet n'est pas une simple idée jetée en l'air mais suppose d'être bien décrit et planifié. Dans cette optique, la méthode « **QOQCCP** » peut être employée : (MARCHAT (H.) ,2006, « *La gestion de projet par étapes, analyse des besoins* », page 73-76)

- **Quoi** ? (les actions) ;
- **Qui** ? (les gens concernés : responsable, acteur, cible) ;
- **Où** ? (les domaines touchés par le projet voire les lieux) ;
- **Quand** ? (la programmation dans le temps : date de début et de fin) ;
- **Comment** ? (les moyens, méthodes et stratégies) ;
- **Combien** ? (le budget) ;
- **Pourquoi** ? (les motifs et les objectifs).

Il existe également la notion de « **SYSTEME PROJET** ». Celui-ci regroupe quatre pôles (ou acteurs) :

- Le projet ;
- Le porteur (initiateur de l'idée) ;

- Les ressources nécessaires (financières, humaines...);
- L'environnement, par les influences qu'il exerce (problèmes d'impact).

On distingue plusieurs types de projet que l'on peut regrouper en deux grands groupes :

- Les projets de développement :
 - Projets communautaires/sociaux : construction ou achèvement de centres de santé ou d'écoles (bénéficiant généralement de subventions) ;
 - Projets générateurs de revenus/ productifs : construction d'une usine de transformation de produits agricoles en milieu rural (qui bénéficient plutôt de prêts) ;
 - Projets de formation : formation des cadres sur un thème bien précis.
- Les projets de recherche : le mécanisme est destiné à maximiser l'apport d'un ou des spécialistes de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Dans le cadre de cette analyse, l'accent est surtout mis sur les projets de développement.

Le projet de développement peut être appréhender de diverses manières :

- Du point de vue microéconomique, la notion de projet de développement est associée à l'investissement qu'un entrepreneur privé ou public souhaite réaliser ;
- Du point de vue macroéconomique, la notion de projet de développement est employée dans le cadre nationale pour définir une politique d'aménagement du territoire, de réalisation d'équipements collectifs, de mise en valeur de ressources rares sous l'égide de l'Etat. Et sur le plan international, cette notion est utilisée comme instrument par lequel les bailleurs de fonds interviennent dans le cadre de l'aide au développement.

⇒ Définition du « projet de développement » :

Un projet de développement est un projet financé généralement par des bailleurs bilatéraux, multilatéraux ou privés ayant pour but d'améliorer le niveau socio-économique d'un pays (PIB) ainsi que les conditions et niveau de vie des populations locales du pays (PNB). Il n'est pas exclu qu'un projet soit cofinancé par plusieurs bailleurs.

1.3. L'approche projet

Cette approche est une approche privilégiant les actions ciblées, localisées avec des résultats quantifiables, plus précisément la viabilité financière et économique, et respectant une échéance tout en évitant le contrôle exclusif par les services de l'administration. Prenons, par exemple le cas du secteur agricole, AXINN (1993) pense que « l'approche projet suppose qu'un développement agricole et rural rapide est nécessaire et que la lourde bureaucratie du service de vulgarisation du ministère de l'agriculture n'est guère de nature à avoir un impact important sur la production agricole ou sur la population rurale dans des délais appropriés. A partir d'ici, on entend par projet les projets de développement.

Elle suppose aussi que de meilleurs résultats peuvent être obtenus en adoptant une approche par projet dans un lieu et dans un laps de temps donnés, avec des injections massives de ressources internes. »

Il est important de mentionner qu'il y a une distinction entre 'approche projet' et 'approche programme'. L'approche programme, d'après le PNUD, est un processus permettant aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain dans un cadre cohérent et participatif. L'expression « approche programme » n'est pas une notion nouvelle dans le monde des approches du développement. Elle part du principe que l'approche du développement axé sur les projets n'a pas toujours débouché sur les niveaux de développement soutenu, escomptés. Les programmes visent à répondre à des objectifs de développement en mettant en œuvre des projets autonomes visant à répondre à des besoins de développement particuliers.

1.4. Phases d'un projet

Les cycles de projet qui seront mentionnés sont inspirés du cycle de projet de l'AFD.

- La phase d'identification

Les demandes de financement sont présentées par les maîtres d'ouvrages (qui sont les porteurs des projets) au sein des bailleurs. Ceux-ci identifient le projet et en vérifient la conformité par rapport à leur stratégies sectorielles et géographiques.

- L'étude de faisabilité

Après un examen préliminaire du dossier, réalisé en collaboration avec le maître d'ouvrage, une étude de faisabilité est réalisée par un bureau d'études, à l'initiative du maître d'ouvrage. Les bailleurs analysent la faisabilité technique, financière et institutionnelle du projet.

- L'évaluation et le plan de financement

Si l'étude de faisabilité est favorable, les bailleurs décident, avec l'appui des services opérationnels du siège, de poursuivre l'instruction du projet. Une évaluation est alors réalisée par les bailleurs, afin de vérifier la viabilité technique, économique, organisationnelle et financière du projet. A ce stade, un plan de financement est élaboré avec l'emprunteur. L'instruction de chaque projet est assurée par une « équipe projet » dont le responsable est au siège.

- La décision de financement

La décision de financement n'est prise que si les conditions de succès du projet apparaissent réunies, et sont acceptées par le porteur du projet.

- La convention de prêt ou de subvention

Le bénéficiaire signe alors une convention de prêt ou de subvention avec les bailleurs. Le choix des entreprises et prestataires de service (maître d'œuvre) est fait sur appel d'offres, lancé par le maître d'ouvrage selon la réglementation locale. La régularité est vérifiée par les bailleurs mais ils n'interviennent pas dans le choix des entreprises. En revanche, ils opèrent un suivi régulier de l'exécution du projet. Les règlements sont effectués selon un circuit de décaissement très strict.

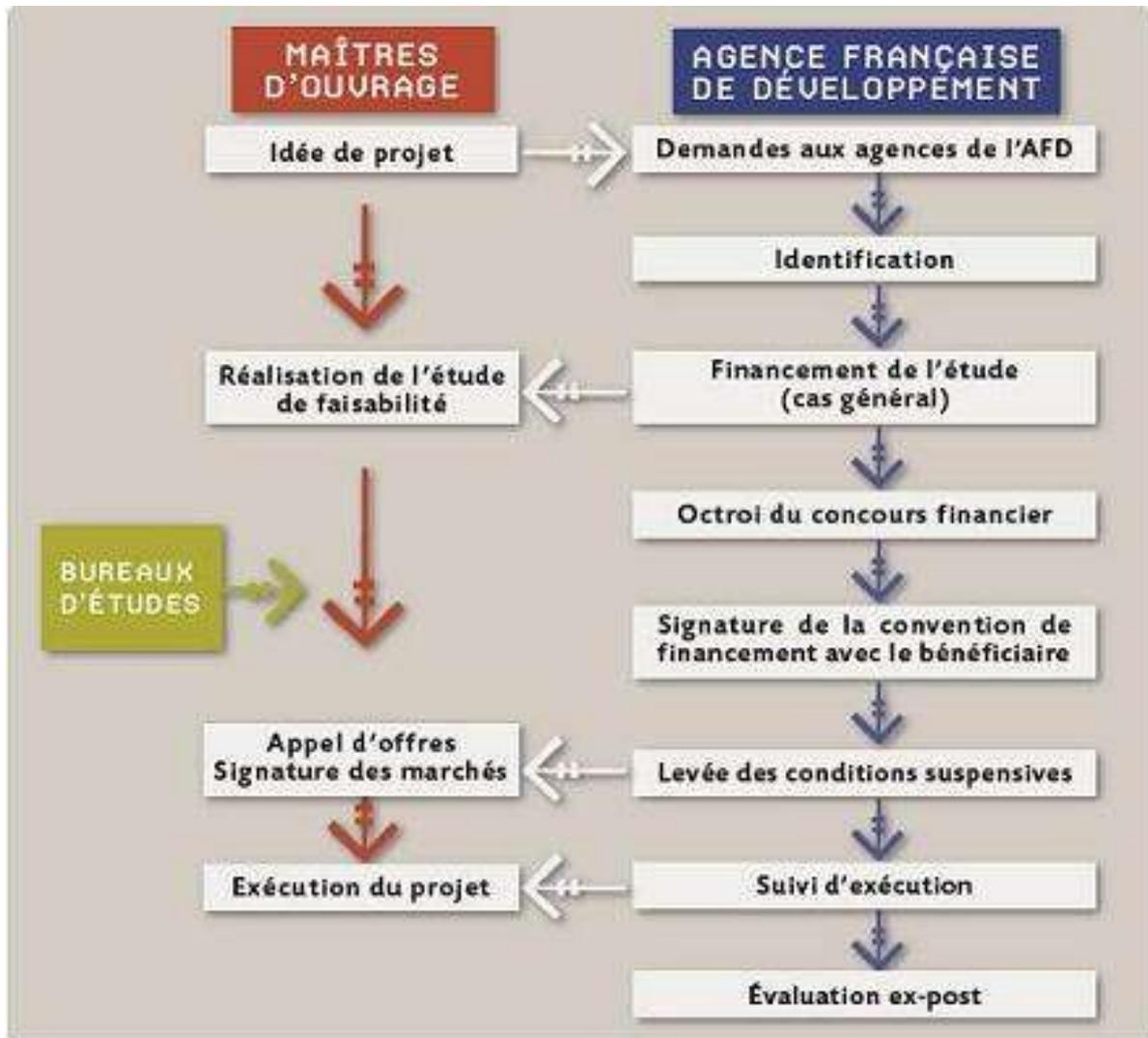
- Phase de suivi et de supervision

La mise en œuvre du projet s'accompagne d'un suivi et d'une supervision régulière, par les bailleurs, du bon déroulement du projet.

- Le rapport d'achèvement (interne) et l'évaluation (externe)

Un rapport d'achèvement du projet est rédigé, certains projets faisant l'objet d'une évaluation rétrospective.

Figure 2 : Le cycle de projet



Source : http://www.afd.fr/home/projets_afd/pour-un-projet/les-etapes-cles-d-un-projet/Cycle-projet/Descriptif-du-cycle-du-projet

II. La notion de besoin

Etant donné que le projet part d'un besoin à satisfaire, il est important de mettre un accent sur la notion de besoin.

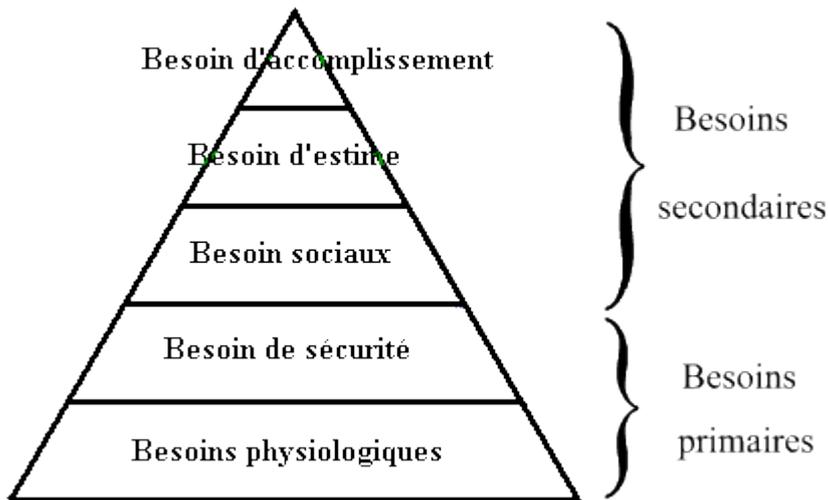
Le besoin correspond à une sensation de manque, d'inconfort ou de privation, qui est accompagné par l'envie de la faire disparaître par un comportement économique et/ou social menant à un mieux-être.

La théorie de la motivation de Maslow est un classique inévitable lorsqu'on aborde la question de besoins. MASLOW, dans ses recherches, se penche sur les besoins humains qu'il classera hiérarchiquement pour expliquer les motivations de l'être humain dans ses actions. Selon lui, au fur et à mesure que l'homme grandit, il cherche à satisfaire des besoins, au début primaire et physiologique pour finir par des besoins secondaires plus profonds et plus complexes comme le besoin de l'accomplissement de soi, des besoins qui le pousse à prendre des décisions.

La théorie de Maslow a été revisitée, étudiée et a inspirée plusieurs auteurs et chercheurs. Elle a été utilisée et appliquée dans plusieurs domaines tels que le management, marketing,... Elle a ensuite été revisitée par MASLOW même dans un ouvrage publié en 1970 : *Motivation and Personality* (la théorie de la motivation des humains par le psychologue Abraham Harold MASLOW, juillet 1943, *Theory of Human Motivation*, Psychological Review, vol. 50, n°4, 370 pages).

La pyramide suivante a alors vu le jour, dites la pyramide des besoins de Maslow :

Figure 3 :La pyramide des besoins de Maslow



Source : <http://psitetudes.free.fr/Annexes/Theorie%20des%20besoins%20de%20Maslow.htm>

En résumé, l'homme fonctionne de telle sorte que les étages doivent être atteints de bas en haut, et le niveau de satisfaction de ces étages de besoins justifie les motivations de prise de décision de l'être humain. Selon Abraham MASLOW, l'homme n'atteint la plénitude et le succès que s'il est satisfait sur tous les domaines classés par ordre de priorité.

Cette classification des besoins nous sera très utile dans l'explication de l'échec de certains projets.

III. Evaluation des projets

Afin de déterminer si un tel ou tel projet a été un succès ou bien a échoué, il est nécessaire de faire une évaluation du projet en question. Et cette évaluation repose sur plusieurs critères. Mais avant de faire le tour de ces critères d'évaluation, il convient de définir la notion de succès et d'échec.

3.1. Notion de succès et d'échec

3.1.1. Notion de succès

Nombreux sont ceux qui soutiennent que finir à temps un projet et respecter le budget qui lui est alloué signifie la réussite d'un projet. Mais ce n'est pas suffisant pour proclamer fièrement le succès d'un projet, selon Steve Hart. De son point de vue, bien que les équipes de projets affirment que le projet ait été un succès, quand on prend le temps de parler aux bénéficiaires du projet, il en ressort que parfois les projets ne correspondent pas à leurs

attentes, parfois ils accusent les processus de projet d'être peu collaboratifs ou peu orientés vers les bénéficiaires. Bref, Steve Hart fait ici référence aux cas où, les équipes de projet atteignent les objectifs du projet mais qu'en fait les parties prenantes ne sont pas satisfaites de leur côté. Donc, il y a plus de facteurs inhérents au succès que la triple contrainte : Temps – coût-contenu. Ces trois points sont très importants mais ils ne suffisent pas. Le succès d'un projet devrait également prendre en considération l'impact que le projet a sur les cibles et les processus et moyens utilisés pour réaliser le projet. Donc, finalement, à quoi ressemble le succès d'un projet ?

Dans le contexte de réalisation des projets, le succès est généralement défini en termes d'atteintes d'objectifs définis au préalable. Mais, il y a encore plusieurs facteurs qui doivent être pris en compte. C'est donc l'atteinte des objectifs combiné avec tous les facteurs supplémentaires qui mèneront à dire qu'un projet a été un succès. Ces critères seront mentionnés dans la section suivante.

3.1.2. Notion d'échec

Dans son sens le plus général, un échec est une situation qui résulte d'une action n'ayant pas abouti au résultat escompté. Il traduit en général un objectif fixé mais non atteint. Selon le Standish Group, approximativement 70% des projets échouent (Le Standish Group publie régulièrement des rapports et études sur la gestion de projet). Dix raisons reviennent régulièrement sans qu'il y ait d'ordre d'importance entre elles :

- Des chefs de projet insuffisamment formés et/ou expérimentés ;
- Difficultés à gérer les attentes du projet ;
- Faible leadership dans l'organisation ;
- Difficultés à identifier et suivre les attentes du projet ;
- Mauvaise planification des délais ;
- Mauvaise estimation des coûts ;
- Disfonctionnement entre la culture et l'éthique ;
- Mauvaise pratiques de gestion ;
- Communication inadéquate ;
- Des projets non alignés avec la stratégie.

Ces raisons peuvent d'ailleurs se combiner, rendant plus complexe l'identification des causes de l'échec et de leur impact respectif.

3.2. Les critères d'évaluation selon le CAD

Une bonne gestion de projet comprend différentes évaluations successives de sorte à assurer une qualité idéale sur la durée. Les étapes suivantes sont les » Must » de tout projet qui se respecte :

- Etat des lieux avant et pendant le projet ;
- Définition des objectifs ;
- Evaluation des impacts/ effets du projet : avant le projet (« évaluation ex-ante ») et à la fin pour vérifier l'atteinte des objectifs (« évaluation ex-post ») ;
- Contrôle du bon déroulement du processus.

Les cinq (05) principaux critères recommandés par le CAD serviront de standards de référence tout au long de l'étude. Lesquels sont : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité. Voyons un à un ces critères.

3.2.1. La pertinence

La pertinence d'un projet repose essentiellement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du projet. En gros, c'est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire ; la pertinence concerne la valeur ajoutée d'un projet. Par exemple, si une région donnée a des problèmes en termes d'eau. Et qu'un projet donné y remédie en instaurant des pompes à eau. Là le projet est pertinent. Si, pour y remédier, il y a une mise en place de toilettes publiques, le projet est loin d'être pertinent vu qu'il ne répond pas à l'attente principale des parties prenantes.

Grâce à cet exemple, il est évident que la pertinence concerne « l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

3.2.2. L'efficacité

Elle traduit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. D'où l'importance de bien définir des objectifs clairs dès le départ. L'intérêt est de mesurer les écarts et les analyser. En effet, il est fréquent que les objectifs fixés préalablement ne soient pas atteints. Prenons le cas d'un projet visant à augmenter de 5% le taux de scolarisation des enfants de 5 à 12 ans sur une période de 2 ans. Et qu'une fois le délai arrivé, il n'y a qu'une augmentation de 2%, là il faudra expliquer les raisons de l'écart afin de voir où a été la faille du projet. Contrairement à la pertinence qui se mesure dès l'élaboration du projet, l'efficacité d'un projet ne peut être définie qu'une fois le projet achevé. Donc, un projet est considéré comme un succès si les résultats obtenus à la fin du projet concordent avec les objectifs définis au début de celui-ci. Dans le cas contraire, le projet est un échec mais le degré d'échec dépend de la grandeur de l'écart entre l'objectif et le résultat. S'il est grand, le projet est un vrai échec, mais s'il n'est pas significatif, alors le projet peut être considéré comme une réussite.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs}}$$

3.2.3. L'efficience

Elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

Ce critère mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est "le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?" Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais. Il s'agit donc de savoir si les moyens ont été utilisés de façon optimale, si c'est la meilleure allocation de ressources qu'il y ait. Le projet est un succès s'il n'y a pas de meilleure allocation de ressources que celle utilisée,

dans le cas contraire, c'est-à-dire s'il y aurait pu y avoir une meilleure allocation à moindre coût mais avec les mêmes résultats, le projet à échouer mais cela dépend de l'écart.

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Moyens utilisés}}{\text{Objectifs}}$$

3.2.4. L'impact

L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet.

L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra dans la mesure du possible être aussi bien quantitative que qualitative.

3.2.5. La durabilité

La durabilité ou encore viabilité ou pérennité vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

N.B : Notion de viabilité d'un projet

Un projet de développement est viable s'il continue de produire suffisamment de résultats positifs longtemps après la cessation d'une part importante de l'aide financière, technique et de gestion apportée par un donateur extérieur (OCDE). La viabilité dépendra de la détermination des groupes bénéficiaires à prendre la relève et poursuivre les objectifs du projet (OCDE), mais aussi de la capacité des groupes cibles ou des institutions bénéficiaires de bien exploiter les résultats du projet (PNUD).

D'après le CCI, un projet peut satisfaire aux critères cardinaux de pertinence, d'efficacité et d'utilité, peut avoir été exécuté de la façon la plus appropriée et dans les délais... et pourtant dégénérer très rapidement et perdre tout son impact parce que ses dépenses renouvelables sont trop lourdes ou ne sont pas prévues dans le budget du pays bénéficiaire, parce que le gouvernement a changé de politique, parce que le contexte socioculturel en annule les effets à moyen terme ou parce que les ressources administratives, techniques ou humaines mobilisées ne suffisent pas pour assurer la gestion qui incombe ultérieurement à l'Etat bénéficiaire. Les principaux facteurs de non-viabilité des projets sont les suivants : anomie sociale ; absence de politique nationale bien définie, d'une infrastructure ou d'un cadre juridique où le projet puisse s'inscrire, manque de volonté politique pour poursuivre les activités ou les financer quand le financement extérieur se tarit ; absence des mécanismes de contrôle et de suivi des réalisations nécessaires pour adapter régulièrement celles-ci à l'évolution du contexte national ; et dans certains cas, défaillance des donateurs, qui ne maintiennent pas ou ne renouvellent pas une aide qui aurait pu assurer la viabilité du projet.

Ce sera donc en fonction de ces critères que les projets de développement entamés à Madagascar seront évalués afin d'en déduire quels sont les facteurs d'échec.

Il est à noter qu'en s'appuyant sur ces critères, la commission européenne en ajoute deux (02) supplémentaires : la cohérence/ complémentarité, la valeur ajoutée communautaire.

N.B : En fonction du type de projet, des critères supplémentaires sont à inclure. Les termes de référence devront définir sur quels critères porte l'évaluation. Les questions évaluatives viendront par la suite préciser des problématiques spécifiques au sein de chaque critère sélectionné. Voyons quelques exemples de critères supplémentaires :

- **La cohérence externe/ complémentarité** : en lien avec le critère de pertinence, Si le projet répond effectivement à un besoin, combien de structures sont-elles attelées à y répondre ? Les structures sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?
- **La cohérence interne** : mesurer l'adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte : Quelle adéquation entre les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effective de la structure ?
- **Valeur ajoutée institutionnelle** : Quelle est la plus-value de la structure par rapport à la population cible ? En termes d'historique, de connaissance du territoire ou des usagers, en termes de savoir-faire et de cœur de métier ?
- **La couverture** : Quelle est la proportion de bénéficiaires ou d'usagers par rapport à la population cible de départ ? A-t-on atteint les plus précaires ou les plus accessibles ?
- **L'utilité** : Quel est l'apport du projet, quels bénéfices en tirent les bénéficiaires ? La société en général ?
- **La faisabilité** : Les objectifs du projet sont-ils réellement atteignables en tenant compte du contexte, des moyens ainsi que des objectifs prévus ?
- **L'organisation** : L'organisation chargée de l'exécution du projet dispose-t-elle des capacités et ressources nécessaires ? Quelle mode d'organisation ? Quel type d'encadrement ? Cette organisation est-elle réajustée en fonction des aléas extérieurs au projet ?

Ces multiples critères vont servir à déterminer si un projet est une réussite ou un échec. Cependant, pour ce faire, certains indicateurs sont nécessaires.

3.3. L'analyse coût-avantage comme outils d'évaluation

L'analyse coût-avantage (ACA) aussi connue comme analyse coût-bénéfice (ACB) est une analyse veillant à comparer les coûts nécessaires à un projet donné aux avantages ou bénéfices qu'il procure dans le but de prendre la meilleure décision possible. Généralement, elle se fait « ex-ante » c'est-à-dire avant d'entamer un projet donner mais elle peut également être utilisée pour faire une évaluation ex-post afin de mesurer l'efficacité d'un financement. Le principe est de déterminer tous les coûts qu'un projet a occasionné ainsi que tous les avantages qu'il a produits et d'en faire la comparaison. Un projet est une réussite si les avantages procurés

sont supérieurs aux coûts occasionnés, dans le cas contraire, le projet peut être considéré comme un échec. Pour ce faire, cette analyse nécessite des indicateurs de performance : la valeur actuelle nette communément appelée VAN et le taux de rentabilité interne.

Le besoin de recourir aux indicateurs de performance provient du souci pressant de mieux gérer le cycle du projet, de faire un suivi plus systématique de son exécution et d'obtenir une base plus élargie de son impact sur le développement. Grâce aux indicateurs, le suivi et l'évaluation rétrospective deviennent plus objectifs et ne sont plus fonction de jugement personnels et des descriptions narratives.

3.3.1 La valeur actuelle nette

La notion de VAN est surtout utilisée en analyse financière afin de déterminer si un investissement sera rentable ou pas. Son calcul se fait généralement à l'avance pour éviter les investissements non rentables. Mais la VAN peut également être utilisée pour évaluer l'efficacité d'un projet, dans ce cas-là, son calcul se fait ex-post pour voir si les avantages perçus ont dépassé les attentes des bailleurs.

Voici le principe de la VAN : la valeur actuelle nette désigne un flux de trésorerie actualisé qui représente l'enrichissement supplémentaire d'un investissement en comparaison avec ce qui avait été exigé comme étant le minimum à réaliser pour les investisseurs. La valeur actuelle nette permet ainsi de définir si un investissement va s'avérer rentable ou non, et surtout s'il va pouvoir répondre aux attentes de rendement fixées par les apporteurs de capitaux.

La valeur actuelle nette demeure cependant un outil d'évaluation qui repose sur des informations difficilement prévisibles et qui requiert donc des capacités d'anticipation, notamment de prévision du taux d'actualisation.

3.3.2 Le taux de rentabilité interne

Le taux de rentabilité interne est défini comme le taux d'intérêt annulant la valeur actuelle nette de l'investissement, c'est-à-dire le taux d'intérêt qui égalise à 0 la VAN.

Cette première partie de notre recherche nous aura donc permis de poser les bases théoriques de notre travail. Ainsi, après avoir défini la notion de succès, d'échec et fait le choix des indicateurs de mesures de ces notions. Nous avons développé les hypothèses et les sous

hypothèses, puis nous avons ressorti un modèle d'analyse. Sur la base de ce travail, nous avons recueilli des données empiriques. Il convient à présent de les traiter dans le but de les interpréter.

**DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE DES CAUSES
DE L'ECHEC DES
PROJETS A
MADAGASCAR**

La première partie nous a permis de faire un survol de tout ce qui concerne les projets de développement et de dégager des critères d'évaluation. Cette deuxième partie vise à vérifier le respect de ces critères. Elle se focalisera sur l'identification des facteurs d'échecs des projets à Madagascar mais cela sera précédée par un état des lieux de Madagascar.

I. Etat des lieux et cadre général des projets à Madagascar

1.1. Madagascar, un pays à la fois riche et pauvre

1.1.1. Le pays en bref

Madagascar, une île située dans l'Océan indien à l'Est du Canal de Mozambique, est la 4^{ème} plus grande île au monde après le Groenland, la Nouvelle-Guinée et le Bornéo ; elle fait 587.295km² de superficie et a une population de 24,24 millions d'habitants (Estimation de la Banque Mondiale en 015, faute de recensement). Malgré sa richesse en ressources naturelles, Madagascar figure parmi les pays les plus pauvres du monde. L'instabilité politique, la faiblesse des institutions et la médiocrité de la gouvernance nuisent à sa croissance. Sa population, dont les trois quarts sont constitués d'agriculteurs et de pêcheurs, dépend fortement des services offerts par la nature pour sa survie. Une population majoritairement jeune. Les chocs (crises économiques, catastrophes naturelles, conflits ou épidémies) se multiplient ces dernières années sur la Grande Ile, engendrant de grosses pertes sur les gains du développement. Le pays reste par ailleurs très vulnérable aux chocs climatiques et autres chocs exogènes, comme les cyclones, les inondations, les invasions acridiennes et les épidémies sanitaires. L'insécurité règne au sud du pays (voleurs de bétail en arme).

1.1.2. Une ancienne colonie

Du fait de sa richesse en ressources naturelles et en ressources humaines, nombreux sont les pays étrangers l'ayant convoité dont la France qui l'a colonisé à partir de 1896. Cette colonisation a laissé des traces à Madagascar vu que la France n'agissait que pour son bien en pillant les richesses du pays : durant la colonisation, Madagascar est devenu le principal fournisseur de matières premières, devenu également un marché exclusivement français sans parler des formes d'esclavage opérée par les colonisateurs Mais la colonisation n'a pas

apporté que des maux pour le pays, elle a également été à l'origine des grandes infrastructures qui sont encore là maintenant comme les routes, les hôpitaux...mais elle a aussi été à l'origine du progrès technique. Bref, bien que la période de la colonisation fût une dure période pour la population Malagasy de l'époque, elle a quand même eu certaines bonnes incidences sur le pays.

La non acceptation de cette forme de domination exercé par les colonisateurs a donné naissance à des mouvements de lutte partout dans l'île : c'était l'éveil du nationalisme et du patriotisme. Et après de longues luttes et de nombreuses pertes humaines, l'indépendance de Madagascar est finalement proclamée à Mahamasina le 26 Juin 1960.

Certains expliquent le fait que Madagascar soit pauvre actuellement est dû à la colonisation. C'est un argument tout à fait infondé, certes la colonisation a laissé des cicatrices mais ce n'est pas pour autant qu'il faille lui rejeter la faute de l'incapacité du pays à se sortir de l'état de pauvreté dans lequel il se trouve. Nombreux sont les pays colonisés qui ont pu se développer.

1.1.3. Madagascar, un pays à vocation agricole

Vu les ressources dont dispose Madagascar, les activités agricoles y dominent. Le secteur agricole constitue une composante essentielle de l'économie malagasy. Il contribue pour près de 30% au PIB du pays et emploie 80% de la population active (Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt – *Politiques agricoles à travers le monde – Fiche pays – Madagascar 2015*). Le tableau ci-après montre la dominance des emplois agricoles par rapport aux autres secteurs.

Tableau 1 : Répartition de la population active parmi les trois (3) secteurs

Employés, par type de métier (% de la 2007 population active)	
Agriculture	82,0%
Industrie	6,0%
Services	12,0%

Source : exportation. Cependant, l'agriculture souffre de handicaps importants (érosion, épuisement des sols, aléas climatiques, manque d'infrastructure,...)

1.1.4. Madagascar, hotspot de la biodiversité

En raison de sa richesse en espèces endémiques, Madagascar fait partie des 35 hotspots de la biodiversité planétaire par la Conservation internationale («biodiversity hotspot » ou point chaud de la biodiversité est une zone biogéographique , terrestre ou marine possédant un egrande richesse de biodiversité particulièrement menacé epar l'activité humaine./ concept développé en 1988 à l'Université d'Oxford par l'équipe de Norman Myers, un chercheur britannique spécialisé dans les rapports entre écologie et économie). En effet, la Grande Ile abrite plus de 250 000 espèces animales et végétales, selon le WWF, soit 5% de l'ensemble des animaux et des plantes sur Terre ; plus de 70% de ces espèces ne se trouvent qu'à Madagascar.

1.1.5. Madagascar, destination idéale pour les projets d'agribusiness

Madagascar, un pays riche de ses hommes, de ses ressources naturelles et de sa position géostratégique est la décision idéale pour tout projet dans le secteur de l'agribusiness dans l'Océan Indien. Plus de 2/3 de la population malagasy vit en milieu rural et constitue une source inépuisable de main d'œuvre compétente ayant une longue tradition en agriculture, élevage et pêche. A l'image de la moyenne nationale, plus de la moitié de ces ruraux sont des actifs potentiels.

Les informations publiées par l'EDBM mentionnent que sur les 60 millions ha de superficie totale, presque la moitié est utilisée à des fins agricoles et 18 millions d'hectare

demeurent encore disponibles. Aussi, grâce à la diversité des conditions climatiques de l'île, une large variété de produits tropicaux et tempérés peuvent y être planter.

En gros, Madagascar a un potentiel agricole énorme et pourtant elle se trouve dans un état de pauvreté grave. C'est là le paradoxe même entre la richesse en ressources et la pauvreté constatée à Madagascar.

1.1.6. Situation politique instable

Les crises politiques se sont succédées à Madagascar (1972, 1991-92, 2001-2002 et 2009-2013). Ces crises ont coûté cher au pays car elles ont rendu le pays encore plus vulnérable. Minée par la longue crise de 2009, l'économie malgache reste toujours dans le rouge, et la grande majorité de la population continue de vivre dans une pauvreté absolue. La crise politique de 2009-2013 a eu des retentissements profonds sur les coûts économiques, sociaux et institutionnels : chute du revenu par habitant, dégradation des indicateurs sociaux et, plus encore, des mesures de gouvernance, de l'état de droit et de l'efficacité du secteur public.

1.1.7. Situation économique

La situation économique s'était considérablement dégradée entre 2009 et 2013, une légère reprise a été constatée en 2014. Le secteur minier est resté vigoureux, la production agricole s'est lentement remise de l'invasion de criquets de 2013 et le tourisme s'est redressé. La croissance économique a augmenté jusqu'à 3,4% du PIB en 2015 mais reste insuffisante.

Malgré la réduction des dépenses imposée par l'insuffisance des recettes, la diminution des apports des bailleurs de fonds, les subventions au prix des carburants, les pertes de la compagnie nationale de distribution d'eau et d'électricité (JIRAMA), et les déséquilibres financiers de la caisse de retraite de la fonction publique ont entraîné une accumulation des arriérés budgétaires. Madagascar est un des pays les plus pauvres du monde et est confronté à d'immenses défis tels que la réduction de la pauvreté, la lutte contre la corruption et la réforme agraire. Depuis la crise politique, la situation s'est nettement dégradée : la pauvreté touche désormais 92% de la population, contre 68% en 2005. Le pays a également subi le passage de cyclones. Fin 2013, 4 millions de ruraux souffraient de la famine suite à la dégradation de l'agriculture.

Tableau 2 : Indicateurs de croissance de Madagascar (2012 – 2016)

Indicateurs de croissance	2012	2013	2014	2015	2016
PIB (milliards USD)	9,92	10,60	10,67	9,51e	9,17e
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	3,0	2,3	3,3	3,4e	4,6
PIB par habitant (USD)	445	462	453	393	368
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	33,7	34,0	34,7	35,4e	43,6e
Taux d'inflation (%)	5,7	5,8	6,1	7,6e	7,4e
Balance des transactions courantes (milliards USD)	-0,67	-0,59	-0,03	-0,13	-0,20
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	-6,7	-5,6	-0,2	-1,3e	-2,2

Source: FMI - World Economic Outlook Database – 2016

Note : (e) Donnée estimée

Au vu de ses faits, le pays est dans une situation critique, c'est pour cela qu'il a fait appel à l'aide venant de l'extérieur.

1.2. Madagascar, un pays indépendant ... ou pas

Bien que Madagascar soit un pays indépendant depuis plus de 50 ans, il n'arrive pas à se sortir tout seul de la situation dans laquelle il se trouve et nécessite l'aide des bailleurs de fonds. Madagascar reste donc très dépendant des financements extérieurs, et notamment des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Les années de crise politique ont vu la suspension de la grande majorité des bailleurs, et ceux-ci reviennent progressivement depuis début 2014.

Lors de la conférence des bailleurs de fond le Premier Ministre, Olivier Mahafaly, a affirmé qu'il faut « *attirer ces investisseurs afin de mobiliser le maximum de financements venant de l'extérieur pour que l'on puisse assurer notre croissance* ». Les principaux bailleurs de fonds à Madagascar sont la France, l'Union Européenne, le FMI, la Banque Mondiale et les organismes ONUsiennes.

Avec des engagements de l'ordre de 132M USD en 2014 (dernières données OCDE disponibles), la France est le premier bailleur bilatéral de Madagascar, fournissant près de 49% de l'aide bilatérale et 17% de l'aide publique au développement totale. Le rôle de la France dans ce domaine devrait s'accroître notamment grâce aux concours croissants de l'AFD à Madagascar. À ce jour, le portefeuille de l'AFD représente un engagement total de 124M EUR, essentiellement sous forme de subventions. Le nouveau cadre d'intervention pays (CIP), en cours de finalisation, est centré sur quatre objectifs principaux : développement urbain, agriculture et environnement, formation professionnelle, développement du secteur privé. En 2016, l'AFD a octroyé l'un de ses premiers prêts souverains depuis la résolution de la crise politique, d'un montant de 24M EUR en vue du co-financement, avec la BEI, du prolongement de la rocade est et nord-est de Tananarive.

Tableau 3 : Exemples de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux

Bailleurs de fonds	Secteur	
IDA (<i>International Development Association</i>)	Environnement	Projet d'appui au programme environnemental (PE)
	Social	Projet de nutrition communautaire , projet de développement d'un système de santé pérenne (PDSSP), Gestion des risques climatiques et des catastrophes,...
	Infrastructure	Projet de transport en milieu rural (PTMR)
	Energie	Projet de redressement et de restructuration du secteur de l'eau et de l'électricité
	Rural	Programme de soutien au développement rural (PSDR)
BEI (<i>Banque Européenne d'Investissement</i>)	Eau	Projet Water II Jirama
	Energie	Projet Jirama Andekaleka hydro
Chine	Infrastructure	Projet d'hotel 5 étoiles de Madagascar
Corée	Infrastructure	Projet routier dans la province de Toliara
FIDA (<i>Fonds International de Développement Agricole</i>)	Agriculture	Programme de promotion de revenus ruraux, programme d'appui au développement du Menabe et du Melaky, PROSPERER, Programme d'appui à la résilience aux crises alimentaires,...
Fonds Koweitiens	Infrastructure	Réhabilitation RN 6 Bekoratsaka – Boriziny
	Energie	Projet d'extension de la centrale hydroélectrique d'Andekaleka
OFID (<i>OPEC Fund for International Development</i>)	Social	Projet d'éducation primaire et secondaire, projet de contrôle des maladies transmissibles (SIDA, Tuberculose,...) , ...
	Développement rural	Projet de réhabilitation du périmètre de bas Mangoky
	Agriculture	Programme de promotion de revenus ruraux

	Infrastructure	Projet de réhabilitation des infrastructures de l'île de Sainte Marie
	Energie	Projet Centrale hydroélectrique d'Andekaleka

Source : Auteur, Janvier 2017

Nous pouvons constater à travers ce tableau que les projets sont essentiellement orientés vers les domaines dans lesquels Madagascar a des lacunes. Actuellement, les projets sont principalement axés vers l'atteinte des ODD car les bailleurs sont, pour la majorité, en faveur de l'atteinte des ODD. D'ailleurs, les priorités définies par le PND sont cohérentes avec les objectifs et les cibles des ODD, à savoir : la transformation économique structurelle et croissance inclusive ; le développement axé sur l'être humain ; la durabilité environnementale, protection et exploitation rationnelle des ressources naturelles ; renforcement de la résilience aux chocs extérieurs, ... Les Objectifs de développement durable sont bien plus ambitieux que les objectifs du Millénaire pour le développement, qui les ont précédés.

D'après tout ce qui a été dit, Madagascar est une destination de nombreux projets aussi ambitieux les uns que les autres et motivés par le fait d'apporter une amélioration, apporter un changement dans le sens positif du terme. Si tous les projets entrepris jusqu'ici avaient porté leur fruit, le pays ne devrait-il pas être dans de meilleures conditions ? Or tous les projets n'ont pas été des réussites. Le chapitre suivant énoncera les causes de l'échec des projets.

II. Les causes de l'échec des projets de développement à Madagascar

Faisant suite à ce qui a été dit dans la section précédente, il a été constaté que Madagascar est dans une situation de dépendance par rapport aux bailleurs de fonds étrangers. Cette dépendance est due essentiellement à l'incapacité du pays à se relever tout seul des crises qui ont touchées le pays. Nombreux ont été les projets financés sur le territoire depuis l'indépendance pourtant nombreux parmi eux n'ont pas apporté les résultats escomptés. Pourquoi ? c'est ce dont cette seconde section parlera.

Afin d'appuyer les arguments qui seront avancés, l'analyse s'appuiera sur les critères du CAD énumérés dans le chapitre précédent à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

2.1. Inadéquation entre les problèmes existants et les projets

A Madagascar, l'interprétation même du sens du « projet » est erronée. Le projet est juste considéré comme un ensemble d'action organisée afin d'atteindre un but donné dans les temps et sans excéder le budget qui lui est alloué. Les décideurs ont perdu de vue la vraie essence du projet. En réalité, le projet est avant tout une solution. Pourquoi une solution ? Une solution car il tire son origine dans la détection d'un problème qui sous-entend un besoin qui à son tour nécessite une solution. Pour faire simple, le projet est une solution, une réponse à un problème donné.

2.1.1. Approche projet plutôt qu'approche problème

La majeure partie des projets entamés sur l'île dépendent des projets qui existent c'est-à-dire des projets proposés par les bailleurs de fonds et non des projets visant à résoudre un problème existant. En effet, les décideurs Malagasy essaient d'adapter le cas à Madagascar aux critères des bailleurs ; ils essaient de réunir les conditions nécessaires pour obtenir des financements et non partir d'un problème donné et de trouver le moyen de le résoudre. Là, la pertinence du projet est remise en cause.

Il n'est donc plus question de trouver une solution et d'essayer d'avoir les ressources nécessaires pour la concrétiser (ressources humaines, ressources techniques, ressources financières), il est plutôt à faire en sorte de compléter les critères des bailleurs afin d'obtenir de l'aide. Il n'est donc pas étonnant que certains projets échouent vu qu'ils ne sont même pas sollicités par la population vue qu'ils ne donnent pas lieu à des solutions à des problèmes d'ordre premier.

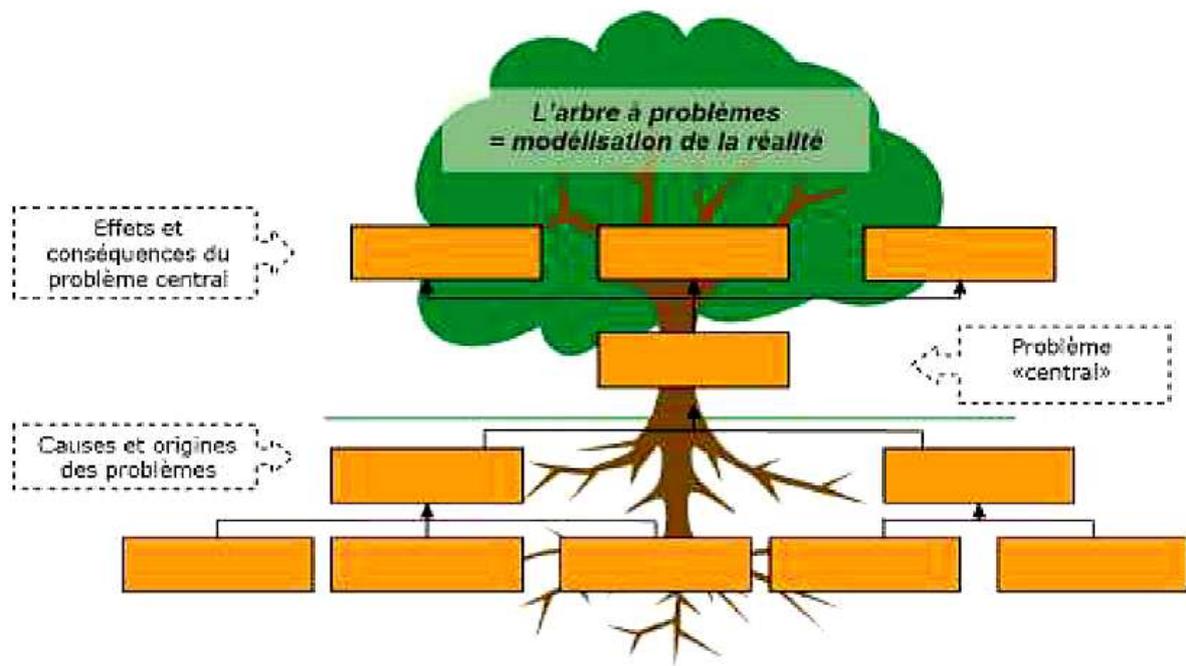
Pour qu'un projet soit pertinent, il doit partir de la constatation d'un besoin. A partir de ce besoin son évoquées plusieurs solutions. Une fois la solution optimale choisie, c'est seulement là que la question de financement est évoquée. C'est à partir de là, que les ressources doivent être mobilisées.

2.1.2. Agir sur les effets au lieu d'agir sur les causes

Depuis l'indépendance, nombreux ont été les projets entrepris, dans le secteur agricole par exemple. Et vu qu'actuellement les mêmes problèmes agricoles subsistent, il est

donc clair que ces projets n'ont pas porter leurs fruits. Force est de constater que les décideurs du pays essaient de résoudre les mêmes problèmes depuis des lustres. C'est dû au fait que nous agissons sur les effets et non sur les causes, ce qui perpétue donc les problèmes. L'arbre à problèmes ci-dessous pourra rendre plus claire cela.

Figure 4 : Arbre à problèmes



Source : <http://www.plaformme-palestine.org/Session-1-PROJET-DE-DEVELOPPEMENT>
.3610

Illustration : Supposons que Madagascar soit une maison et qu'elle ait un trou sur son toit laissant ainsi pénétrer la pluie au cours de la saison des pluies. Pour y remédier, les décideurs décident d'installer des cuvettes là où l'eau coule. Et donc à chaque saison de pluie, ils auront toujours besoin de cuvettes. Ils agissent sur les effets. Alors que la meilleure solution serait de boucher le trou qu'il y a sur le toit, là le problème serait résolu.

Les projets à Madagascar sont axés sur les effets. Donc, sur le territoire national, on essaie de résoudre les mêmes problèmes tout simplement parce que les causes profondes ne sont pas éradiquées. Donc peu importe les projets apportés, ils seront voués à l'échec car les causes seront toujours là et donc le problème ne sera jamais résolu. Tout ça pour dire, qu'en plus de 50 ans d'indépendance, le pays est resté au même point à faire face aux mêmes

problèmes parce qu'il ne fait qu'atténuer les effets du problème et non le résoudre une bonne fois pour toute.

Prenons le cas des projets axés sur la régulation des naissances : le Planning familial.

Problème : pauvreté

Solution apportée : planning familial dans le but de réduire les naissances

Solution appropriée : création d'emploi, activité génératrice de revenu

- ⇒ Les décideurs essaient de réguler l'économie familiale par la limitation des naissances. En d'autres termes, ils essaient de réguler l'économie des ménages via une solution démographique.
- ⇒ Origine de la pauvreté : insuffisance des revenus. Ils devraient trouver des solutions touchant au revenu. Car le nombre d'enfant n'est pas à l'origine de la pauvreté, quand une personne est pauvre, elle l'est c'est tout peu importe le nombre de ses enfants.
- ⇒ Les décideurs essaient d'atténuer les effets de la pauvreté sur les familles en limitant le nombre d'enfants juste parce que la Comité Internationale favorise les aides dès qu'il s'agit de planning familial.

Encore une fois, Madagascar en oublie ses priorités et se soustrait aux conditionnalités des bailleurs de fonds. Certes c'est une intention louable mais cela n'apporte en rien une solution à la pauvreté. Là encore, le critère de la pertinence du projet n'est pas respecté, le conduisant ainsi en échec vu que les cibles ne considèrent pas le planning familial comme solution à leur problème.

Les projets en faveur du genre et de la bonne gouvernance sont dans le même sac que le planning familial. Et pourtant, nombreux sont les projets axés vers ces domaines qui sont lancés sur le territoire national. Cette tendance à se soustraire aux exigences des bailleurs est une grande faiblesse de décideurs et donc par effet d'entraînement, des projets.

2.1.3. Non prise en compte des besoins de la cible

D'après la pyramide des besoins de Maslow, il y a différentes couches de besoins et on ne peut passer à un besoin supérieur que si le besoin le précédent est satisfait. Ce n'est pas toujours le cas avec les projets, ils sont parfois axés vers des besoins largement supérieurs au besoin actuel de la cible.

Cas du projet de PSDR à Antanifotsy : création d'une association AUE (Association des usagers d'eau). Ce besoin social n'est qu'à la 3^{ème} catégorie de besoin or 90 % des paysans ont encore des besoins physiologiques à satisfaire. A travers l'AUE, les paysans ont été incité à créer un barrage, projet d'irrigation. Le premier souci de ces paysans est de trouver un moyen de nourrir sa famille et là on leur demande de fabriquer un barrage dont ils ne savent même pas l'utilité. Pas étonnant que 2 ans plus tard, lors d'un suivi évaluation, le barrage a été abandonné et les paysans sont revenus à leur manière habituelle de régler l'irrigation de l'eau.

2.2. Cause liée à l'équipe de projet

2.2.1. L'équipe de projet, principal bénéficiaire du projet

Les équipes de projets sont les principaux bénéficiaires et beaucoup ne sont pas réellement là pour servir les cibles mais pour leur propre intérêt. Très peu de ressources arrivent finalement aux vrais paysans.

Comme la réalisation de chaque projet nécessite des gens qualifiés pour pouvoir mener à bien le projet, le chef de projet met sur pied une équipe de projet. Cependant, nombreux sont les cas où les équipes de projet ne se limite pas seulement à l'exécution du projet mais ils en bénéficient également. C'est également une des raisons pour laquelle les projets échouent vu que le budget alloué ne suffit pas à couvrir les activités car l'équipe de projet en a pris une part.

Donc au final, les projets n'ont pas des impacts réels sur les populations cibles. Ainsi, c'est l'équipe de projet qui en tire le maximum de bénéfices. Le manque de suivi-évaluation de la part des bailleurs est une des raisons favorisant la tendance à voler de l'équipe de projet, en effet, parfois les bailleurs font aveuglément confiance à l'équipe de projet ce qui favorise les attitudes pilleuses de l'équipe de projet.

Prenons par exemple le cas d'un projet routier s'étalant sur 30 km. Si le budget alloué est de 75000 \$, l'équipe de projet en prend la moitié. Donc cela va avoir des répercussions sur les routes construites : soit la distance à atteindre n'est pas atteinte, soit elle est atteinte mais la route est facilement abimée, on assiste là à un échec du projet.

N.B : Certains équipe de projet ont intérêt à ce que le projet persiste afin de pouvoir recevoir d'autres financements, on parle là de « pérennisation des problèmes ».

2.2.2. Incompétence de l'équipe de projet

Le problème parfois vient d'erreurs techniques de l'équipe de projet : l'erreur la plus fréquente commise est l'absence de préparation aux éventuelles dépenses supplémentaires qui peuvent apparaître tout au long du projet et surtout le fait de ne pas savoir s'adapter aux imprévus sur le terrain.

Il y a également des cas où il y a trop de gaspillage pour des besoins inutiles : pour un projet de développement rural du PSDR, il y a eu un cas où $\frac{3}{4}$ du budget a été gaspillé en besoin de fonctionnement ne laissant ainsi que $\frac{1}{4}$ pour vraiment accomplir les activités du projet.

2.3. La non prise en compte du contexte de la population cible

L'une des plus grandes causes de l'échec des projets de développement est la négligence du contexte dans lequel se trouve la cible du projet. Ici, le projet répond bien à un besoin et la solution choisie semble être la bonne mais c'est les cibles qui ne sont pas réceptives.

Prenons le cas d'un projet entrepris par une compagnie anglaise dans le but d'éradiquer la propagation de la diarrhée suite à la défécation à l'air libre le long du canal de Pangalane dans l'Atsinanana, un projet visant à construire une école dans un village sur la partie Sud-Ouest de Madagascar et un projet agricole (SRI : Système agricole intensif).

2.3.1. Projet de construction de toilettes

- Lieu : le long du canal de Pangalane
- Constat des bailleurs : les bailleurs ont remarqué que les villages au bord du canal de Pangalane ne disposaient pas de toilettes et qu'il y a un risque de propagation de la diarrhée vu que les villageois se soulageaient à l'air libre.
- Solution : construction des WC suivant des normes sanitaires (vu que les bailleurs accordent une grande importance à l'hygiène et à la santé)
- Résultat attendu : utilisation des toilettes publiques par les riverains.
- Résultat atteint : les riverains ont utilisé les WC construit comme lieu de murissement de bananes.
- Evaluation du projet : ECHEC

- Interprétation : les habitants ont transformé ces infrastructures en lieu de murissement de bananes. Ce qui leur semble être une priorité pour améliorer leur production, et par la même occasion leurs revenus. Construire une telle infrastructure en dur est au-dessus de leurs moyens. Et aussi étrange que ça puisse paraître, les locaux des toilettes (inutilisées) étaient bien plus efficaces pour faire murir les bananes que la façon traditionnelle (creuser dans la terre et y laisser les bananes).
- Caractéristiques du projet : non pertinente, non efficace, non durable

Tout ça pour dire que bien que le projet en soit répond à un besoin, ce n'est peut-être pas le besoin immédiat de la cible. Pour les cas des gens qui habitaient le long du canal de Pangalane, la nourriture était bien plus importante que les toilettes. Qui plus est, jusque-là, ils ont fait sans les toilettes et ils se portaient pourtant bien. Donc, ils ne ressentaient pas le besoin de les utiliser comme toilettes d'où leur choix assez hilarant. Et bien que le projet fût partie d'une bonne intention et d'un constat, il fut un échec car l'objectif initial ne fut pas atteint.

2.3.2. Projet de construction d'une école

- Lieu : village dans la partie Sud-Ouest de Madagascar
- Constat des bailleurs : faible scolarisation des enfants
- Solution : construction d'une école publique afin que les enfants du village puissent y aller
- Résultat attendu : accroissement du taux de scolarisation des enfants
- Résultat atteint : même situation qu'avant
- Evaluation du projet : ECHEC
- Interprétation : la priorité des jeunes enfants dans ce village n'est pas d'aller à l'école. L'école chez eux n'est pas un facteur de réussite. Dans leur village et selon les coutumes, pour les jeunes garçons le facteur de réussite c'est de posséder beaucoup de zébus et pour les filles c'est de se marier avec un bon parti. Pour eux, l'école n'est pas une priorité ni même une nécessité car ils ont été élevés de cette façon. Certes ils ont besoin de l'école mais là il n'en ressent pas encore le besoin.

2.3.3. SRI

- Lieu : zone rurale
- Constat des bailleurs : faible rendement en riz
- Solution : SRI
- Résultat attendu : les paysans pratiquent la SRI afin d'améliorer leur production
- Résultat atteint : les paysans sont finalement revenus aux pratiques traditionnelles
- Evaluation du projet : ECHEC
- Interprétation : les bailleurs ont tenté d'imposer à des paysans qui ont plus de 20 ans d'expérience dans la riziculture une nouvelle technique. Sauf qu'avec l'expérience ces personnes ont déjà développé des techniques qui leurs sont propres. Qui plus est, le SRI nécessite plus d'heure de travail, plus d'intrants, plus de soins pour finalement avoir les mêmes résultats que leur techniques traditionnelles. Donc après avoir fait une ACA, les paysans ont préféré rester sur leur technique. La non prise en considération de l'expérience des paysans en la matière a amené le projet vers l'échec.

Conclusion : Il est indispensable de bien identifier le contexte des cibles et de la région sinon le projet est voué à l'échec.

III. Recommandations

Au vu de ses défaillances des projets de développement à Madagascar, comment y remédier ? Etant donné que ces projets s'ils sont réussis peuvent faire augmenter le PIB national, le revenu par habitant, il est impératif de trouver des solutions à ces lacunes.

3.1. Un projet, une solution : SMART

Avant d'entamer un projet, il faut faire une étude préalable des besoins de la cible, du contexte et ainsi choisir la meilleure solution pour pouvoir résoudre le problème. Il ne faut pas avoir les yeux plus gros que le ventre, il faut mettre en place des objectifs atteignables et dans la limite du possible :

Plusieurs méthodes existent mais le plus simple c'est de mettre en place des projets S.M.A.R.T, un acronyme en anglais qui veut dire **S**pecific, **M**easurable, **A**greed upon, **R**ealistic et **T**ime-based.

Specific : Au lieu de promettre monts et merveilles et de parler de projets tout aussi alléchants les uns des autres, parler de choses spécifiques et concrètes qui peuvent être déterminées et définies avec précision. Améliorer la vie de la population, c'est bien mais c'est trop vague. N'importe qui peut dire cela. Il faudra préciser les aspects et domaines concernés par leurs projets et programmes.

Measurable : Rendre heureux les Malagasy, c'est une bonne vision mais les promesses doivent être chiffrées. Il est nécessaire d'avoir des indicateurs que l'on pourrait justement quantifier afin de savoir où en est-on par rapport au but visé. Seul ce qui est mesurable peut être contrôlé. Le nombre de Malagasy qui aura accès aux soins ou le montant du revenu moyen par ménage sont des exemples d'indicateurs que l'on pourrait apprécier et mesurer.

Agreed upon: Les promesses doivent être tenables. Toutes les parties prenantes devraient être déjà consultées, disponibles et d'accord pour les réaliser comme il le faut le moment venu. On sait exactement avec qui on le fait et comment y procéder. Combien de projets sont juste restés des promesses en l'air à Madagascar faute de mobilisation des ressources. Ces promesses étaient juste les « fantômes » de l'orateur le temps d'un discours.

Realistic : il faut agir dans le domaine du possible et du réalisable.

Time-based : Il est important de bien spécifier le début et la fin d'un projet.

3.2. Agir sur les effets

Au lieu de toujours atténuer les effets, s'attaquer aux causes. Les identifier et l'éradiquer définitivement afin de ne pas pérenniser le problème.

3.3. Renforcement des capacités de l'équipe de projet

Former les personnes appartenant à l'équipe de projet afin qu'elles soient parées à toute éventualité sur le terrain.

3.4. Auto-financement/ auto-promotion

Partir de ce qu'on est, de ce qui existe. Madagascar a toutes les cartes en main pour se sortir de cette situation qui l'entrave depuis des années. Il suffit juste de savoir mettre en avant ses atouts et de les utiliser à bon escient.

Conclusion Générale

Pour conclure, cette étude a permis d'identifier certaines causes à l'origine de l'échec des projets à Madagascar. Elle a permis de mettre en exergue le fait que les facteurs d'échec sont plutôt en interne qu'en externe bien que la responsabilité soit partagée.

Des lacunes au sein même du choix des projets à adopter ont été dévoilées comme la non prise en considération du contexte réel dans laquelle se trouve les personnes ciblées par le projet ou bien l'inadéquation entre les projets apportés par les bailleurs et les besoins réels de la population. Aussi, les causes liées à l'équipe de projet ne sont pas à ignorer : en effet, ces derniers s'enrichissent au détriment des vraies cibles cela est dû au manque de suivi-évaluation de la part des bailleurs. En gros, les cinq critères d'évaluation du CAD ne sont pas complets.

La principale source de la non-pérennité des projets est la non considération des principaux concernés dans un projet que ce soit de la part des bailleurs ou bien de la part de l'équipe de projet. La mise en œuvre d'un projet nécessiterait toujours la considération de plusieurs angles, notamment sur le plan social. Elle devrait ainsi être une solution, et non pas une source de nouveaux problèmes. Or, ce n'était pas toujours évident avec les différents projets qu'on a menés dans le pays depuis l'indépendance. La situation où l'on vit actuellement est assez flagrante pour le prouver. Sans parler des sommes faramineuses qu'on a investies, dont la majorité sont des prêts à rembourser.

Comment faire en sorte qu'un projet réussisse ? Il n'y a pas de recette miracle pour la réussite d'un projet. Pour éviter qu'il soit un échec, il faut dès le début faire coïncider les besoins réels et les solutions apportées car comme l'adage le dit si bien donner du pain à qui a soif n'assouvi pas pour autant sa soif. Il faut également bien constituer une équipe de projet compétente et honnête.

Madagascar ne devrait pas autant se reposer sur l'aide extérieure pour se développer, il a toute les cartes en mains, il suffit qu'il prenne les bonnes décisions. Il devrait avoir une certaine autonomie et agir de son propre chef et ainsi favoriser l'autopromotion, l'autofinancement c'est-à-dire « Développement en soi, développement pour soi et développement par soi ».

Bibliographie

Références bibliographiques

BATTISTINI et FRÈRE, 1952, « *Population et économie paysanne du Pays-Mangoky* », O.R.S.T.O.M., 111 p.

DEFOS DU RAU (J.), 1959, « *La Situation Economique de Madagascar. Modification de l'infra-structure agricole : début de l'industrialisation* », Cahier d'Outre-Mer, Bordeaux, n°46, 210 p.

DUMONT (R.), 1961, « *Les principales conditions d'un rapide développement de l'agriculture malgache* ».

GUENEAU (M.C), 1986, « *Afrique : les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* », Harmattan, 232 p.

MARCHAT (H.) ,2006, « *La gestion de projet par étapes, analyse des besoins* », Eyrolle – Editions d'organisation, 242 p.

RIBERIO (J.M.), 2015, « *Gestion des projets de développement international*, édité par PIP (Presses Internationales Polytechniques), collection Pro'didakt, 231 p.

ROBERT HOUDAYER, 2002, *Evaluation Financière Des Projets*, Collection Techniques de Gestion Dirigée par Yves Simon, Professeur à l'Université de Paris IX-Dauphine, 2e édition, 460 p.

Références webographiques

<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/madagascar/presentation-de-madagascar/>

<http://www.fao.org/ag/agp/agpc/doc/counprof/madagascar/madagascarfr.htm>

<http://www.banquemonddiale.org/fr/country/madagascar/overview>

<https://go2mada.com/description-generale-de-madagascar/>

<http://www.orange.mg/actualite/ressources-naturelles-principales-sources-revenus-menages-malgaches>

http://www.lagazette-dgi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33989:agribusiness-dans-loi-madagascar-un-pays-riche&catid=64&Itemid=113

<http://www.presidence.gov.mg/des-projets-de-developpement-pour-le-sud-ouest/>

Articles

Impasse politique : 92% des Malagasy sont pauvres ? Banque Mondiale.

Les ressources naturelles, principales sources de revenu des ménages malgaches, du 16 Avril 2015

Projets de développement : les principaux concernés mal considérés, Les nouvelles, 23 Février 2016

Agribusiness dans l'OI : Madagascar un pays riche, La Gazette de la Grande Ile

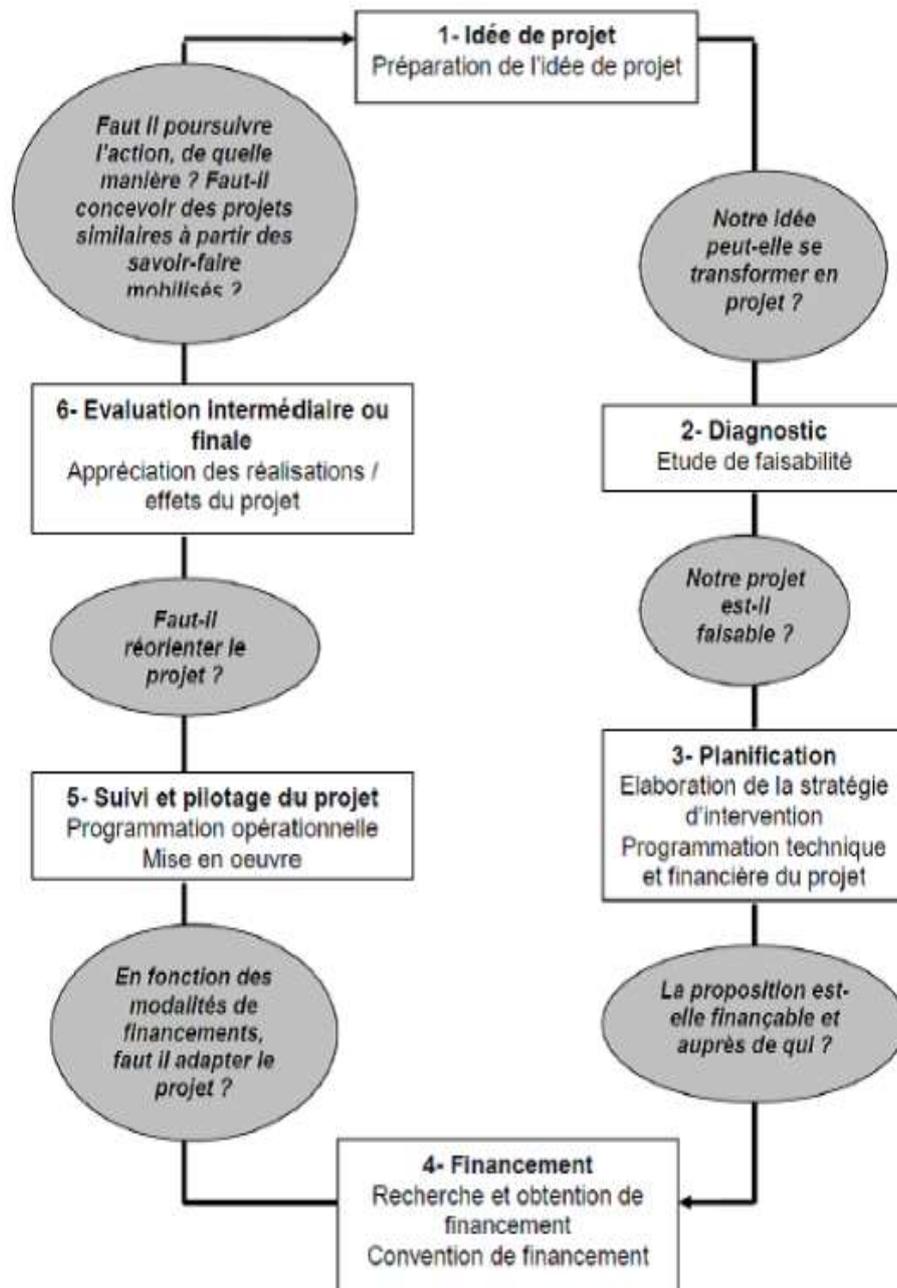
L'engagement des bailleurs de fonds à Madagascar, 21/11/2016, Banque Mondiale

Rapport des services du FMI : communiqué de presse et déclaration de l'administrateur pour la république de Madagascar, Janvier 2015

OCDE, « Evaluer la coopération pour le développement : Récapitulatif des normes et standards de référence »

Annexes

Annexe 1 : Schématisation des étapes du cycle de projet



Source : Guide pratique de sensibilisation à la gestion d'un projet de solidarité internationale à destination des acteurs en région Nord - Pas de Calais, Édition 2009

Table des matières

Remerciements	II
Sommaire	III
Listes des abréviations	IV
Liste des tableaux	V
Listes des figures	VI
Glossaire	VII
Introduction Générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	4
I. Le concept de projet de développement	5
1.1. Historique	5
1.2. Définition	5
II. La notion de besoin	11
III. Evaluation des projets	13
3.1.1. Notion de succès	13
3.1.2. Notion d'échec	14
3.2. Les critères d'évaluation selon le CAD.....	15
3.2.1. La pertinence.....	15
3.2.2. L'efficacité	16
3.2.3. L'efficience	16
3.2.4. L'impact.....	17
3.2.5. La durabilité	17
3.3. L'analyse coût-avantage comme outils d'évaluation	19
3.3.1 La valeur actuelle nette	20
3.3.2 Le taux de rentabilité interne	20
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES CAUSES DE L'ECHEC DES PROJETS A MADAGASCAR.....	21
I. Etat des lieux et cadre général des projets à Madagascar	22
1.1. Madagascar, un pays à la fois riche et pauvre	22
1.1.1. Le pays en bref.....	22
1.1.2. Une ancienne colonie	22
1.1.3. Madagascar, un pays à vocation agricole.....	23
1.1.4. Madagascar, hotspot de la biodiversité.....	24
1.1.5. Madagascar, destination idéale pour les projets d'agribusiness	24
1.1.6. Situation politique instable	25

1.1.7.	Situation économique.....	25
1.2.	Madagascar, un pays indépendant ... ou pas	27
II.	Les causes de l'échec des projets de développement à Madagascar.....	29
2.1.	Inadéquation entre les problèmes existants et les projets.....	30
2.1.1.	Approche projet plutôt qu'approche problème	30
2.1.2.	Agir sur les effets au lieu d'agir sur les causes	30
2.1.3.	Non prise en compte des besoins de la cible.....	32
2.2.	Cause liée à l'équipe de projet	33
2.2.1.	L'équipe de projet, principal bénéficiaire du projet.....	33
2.2.2.	Incompétence de l'équipe de projet	34
2.3.	La non prise en compte du contexte de la population cible	34
2.3.1.	Projet de construction de toilettes	34
2.3.2.	Projet de construction d'une école	35
2.3.3.	SRI	36
III.	Recommandations	36
3.1.	Un projet, une solution : SMART	36
3.2.	Agir sur les effets	37
3.3.	Renforcement des capacités de l'équipe de projet	37
3.4.	Auto-financement/ auto-promotion.....	38
	Conclusion Générale	39
	Bibliographie	40
	Annexes	42
	Table des matières	43
	Résumé	

Auteur : RANAIVONIRINA Zo Henintsoa

Titre : Madagascar, cimetière de projets : analyse des causes

Nombre de pages : 53

Tableaux : 3 Figures : 4 Annexe : 1

Contact : zohenintsoa95@gmail.com / 034 51 306 94

Adresse de l'auteur : Lot FVH 33 Ambonisaha Fenoarivo

Résumé

Madagascar est un pays qui regorge de ressources naturelles et de ressources humaines. Il a tous les atouts propices au développement et pourtant, il se trouve dans une mauvaise posture face à la pauvreté. De ce fait, nombreux sont les projets entamés par les différents bailleurs de fonds, les aides offertes par les différents organismes pour pouvoir sortir Madagascar de ce pas. Non seulement ces projets visent une relance économique mais ils peuvent également être des outils grâce auxquels les conditions de vie de la population peuvent être améliorées. Cependant, une grande partie de ces projets virent en échec et prévaut à Madagascar l'appellation de « cimetière de projets ». L'objectif de ce mémoire est de mettre en exergue les éventuelles causes de l'échec des projets dans le cas de Madagascar. Pourquoi les projets sont-ils voués à l'échec ? Qui en sont les responsables ? Est-ce dû à des facteurs endogènes ou bien à des facteurs exogènes ? Ce travail est divisé de manière à exposer les cadres théoriques dans un premier temps afin de dégager des critères par lesquels les faits seront analysés et ensuite l'identification des causes principales des échecs ainsi que des propositions des mesures adéquates afin d'y remédier.

Mots clés : Cimetière de projets, Madagascar, causes, contexte, inadéquation, besoins.

Nom de l'encadreur : **Monsieur FANJAVA Refeno, enseignant chercheur.**