

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | i |
| RÉSUMÉ | iii |
| TABLE DES MATIERES | v |
| LISTE DES TABLEAUX | vii |
| LISTE DES FIGURES | ix |
| LISTE DES ACRONYMES | x |
| INTRODUCTION | 12 |
| PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE | 15 |
| 1.- GESTION DE PROJET | 17 |
| 1.1 Définition de projet | 17 |
| 1.2 Définition de la gestion de projet | 18 |
| 1.3 Cycle de vie de projet | 20 |
| 1.4 Rôles du gérant de projet | 22 |
| 1.5 Gestion des parties prenantes dans un projet | 25 |
| 2.- FACTEURS DE SUCCÈS EN GESTION DE PROJET | 29 |
| 2.1 Succès de projet et succès en gestion de projet | 30 |
| 2.2 Facteurs de succès en gestion de projet | 32 |
| 2.3 Causes d'échec en gestion de projet | 41 |
| 3.- GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL | 43 |
| 3.1 Points généraux | 43 |
| 3.2 Cycle de projet révisé : avec l'accent sur l'exécution | 44 |
| 3.3 Facteurs de succès en gestion de projet de développement | 49 |
| 4.- PROJETS DE MICROFINANCE | 60 |
| 4.1 Définition d'un projet de microfinance | 60 |
| 4.2 Cycle de vie d'un projet de microfinance | 61 |

| | |
|--|------------|
| 4.3 Facteurs de succès en gestion de projet de microfinance | 62 |
| 5.- PROJETS DE MICROFINANCES AUX COMORES | 65 |
| 5.1 Présentation des Comores | 65 |
| 5.2 Types de projets de microfinance aux Comores | 67 |
| 5.2 Particularités des projets de microfinance aux Comores. | 70 |
| 5.3 Facteurs de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores | 71 |
| 5.4 Facteurs de blocage en gestion de projet de microfinance aux Comores | 73 |
| DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE | 77 |
| 6.- PHASE CONCEPTUELLE | 77 |
| 6.1 Formulation du problème | 77 |
| 6.2 Analyse de la recension des écrits | 79 |
| 6.3 Question de recherche | 82 |
| 6.4 Cadre de référence | 83 |
| 7.- PHASE MÉTHODOLOGIQUE | 84 |
| 7.1 Type de recherche | 84 |
| 7.2 Population et échantillon | 84 |
| 7.3 Méthode de collecte de données | 87 |
| 8.-PHASE EMPIRIQUE | 89 |
| 8.1 Collecte de données | 89 |
| 8.2 Présentation des résultats | 90 |
| 8.3 Interprétation des résultats. | 110 |
| 8.4 Forces et limites de l'étude. | 134 |
| 8.5 Considérations éthiques | 139 |
| RECOMMANDATIONS | 140 |
| CONCLUSION | 143 |
| BIBLIOGRAPHIE | 145 |
| ANNEXE | 149 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Objectifs prioritaires selon les phases du projet..... | 29 |
| Tableau 2 : Facteurs de succès d'un projet selon Slevin et Pinto (1989)..... | 31 |
| Tableau 3: Groupement des facteurs de succès selon leur degré d'importance dans chaque phase du projet..... | 32 |
| Tableau 4 : Facteurs de succès d'un projet selon Clarke (1999)..... | 34 |
| Tableau 5 : Facteurs de succès d'un projet selon Cooke-Davies (2001)..... | 40 |
| Tableau 6 : Facteurs de succès de projet de développement selon Muriithi et Crawford (2002)..... | 47 |
| Tableau 7 : Tableau synoptique et comparatif des facteurs de succès de projet de développement selon l'ACDI et la GTZ..... | 51 |
| Tableau 8 : Facteurs de succès de projet de développement..... | 53 |
| Tableau 9 : Facteurs de succès en gestion de projets de microfinance..... | 62 |
| Tableau 10 : Facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores..... | 69 |
| Tableau 11 : Synthèse des facteurs de succès en gestion de projet de développement et de projet de microfinance..... | 77 |
| Tableau 12 : Caractéristiques des institutions participantes..... | 82 |
| Tableau 13 : Réponses obtenues - question 1..... | 87 |
| Tableau 14 : Réponses obtenues - question 2..... | 88 |
| Tableau 15 : Réponses obtenues - question 3..... | 89 |
| Tableau 16 : Réponses obtenues - question 4..... | 90 |
| Tableau 17 : Réponses obtenues - question 5..... | 91 |
| Tableau 18 : Réponses obtenues - question 6..... | 92 |
| Tableau 19 : Réponses obtenues - question 7..... | 93 |
| Tableau 20 : Réponses obtenues - question 8..... | 94 |
| Tableau 21 : Réponses obtenues - question 9..... | 95 |
| Tableau 22 : Réponses obtenues - question 10..... | 96 |
| Tableau 23 : Réponses obtenues - question 11..... | 97 |
| Tableau 24 : Réponses obtenues - question 12..... | 98 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 25 : Réponses obtenues - question 13..... | 99 |
| Tableau 26 : Réponses obtenues - question 14..... | 100 |
| Tableau 27 : Réponses obtenues - question 15..... | 101 |
| Tableau 28 : Réponses obtenues - question 16..... | 102 |
| Tableau 29 : Réponses obtenues - question 17..... | 102 |
| Tableau 30 : Réponses obtenues – question 18..... | 103 |
| Tableau 31 : Degré d'importance des facteurs de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores lors de la phase d'exécution..... | 104 |
| Tableau 32 : Degré d'importance des facteurs de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores lors de la phase du suivi..... | 105 |
| Tableau 33 : Moyennes des degrés d'importance des facteurs de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores lors des phases d'exécution et du suivi du projet..... | 124 |
| Tableau 34 : Facteurs de succès plus importants en gestion de projet de microfinance aux Comores lors des phases d'exécution et suivi du projet..... | 128 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Composantes d'un projet..... | 14 |
| Figure 2 : Modèle général d'un projet..... | 16 |
| Figure 3 : Gérant de projet : un carrefour..... | 19 |
| Figure 4 : Stratégie générique des parties prenantes dans un projet..... | 22 |
| Figure 5 : Contenu du succès de projet à travers le cycle de vie du projet..... | 27 |
| Figure 6 : Facteurs en gestion de projet qui peuvent causer l'échec du projet..... | 38 |
| Figure 7 : Cycle de vie d'un projet de développement..... | 44 |
| Figure 8 : Cycle de vie d'un projet de microfinance..... | 58 |

LISTE DES ACRONYMES

| CODE | SIGNIFICATION |
|-------------|---|
| ACDI : | Agence canadienne de développement international |
| ACEP : | Agence de crédit pour l'entreprise privée (Sénégal) |
| AFD : | Agence française de développement |
| AFNOR | Association française de normalisation |
| AIE : | Appui aux initiatives économiques (un volet du projet AIEB) |
| AIEB : | Appui aux initiatives économiques de base (Comores) |
| AMIE : | Appui à la micro-entreprise (Comores) |
| APSP : | Association pour la promotion du secteur privé (Comores) |
| BDC | Banque de développement des Comores |
| CAD | Comité d'aide au développement |
| CFE | Centre financier aux entreprises (Desjardins – Québec) |
| CGAP : | Groupe consultatif pour l'assistance des plus pauvres |
| DID : | Développement international Desjardins (Québec) |
| FIDA | Fonds international pour le développement agricole |
| GER | Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche |
| GRET : | Groupe de recherche et d'échanges technologiques (France) |

| | |
|--------|---|
| GTZ : | Agence allemande de la coopération technique (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) |
| IRAM : | Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement |
| MECK : | Mutuelle d'épargne et de crédit ya komor (Comores) |
| OCDE : | Organisation de coopération et de développement Économiques |
| PMI : | Project Management Institute |
| RAC | Réseau Accès Crédit (Québec) |
| TCP | Tshomisano Credit Project (Afrique du Sud) |
| SAE | Service d'appui aux entreprises |

INTRODUCTION

La présente étude porte sur les facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores. La microfinance représente l'offre des services financiers à des populations pauvres afin de développer des microentreprises qui leur permettent d'améliorer leurs qualités de vie. L'exemple de la Banque Grameen au Bangladesh est révélateur. Créée il y a vingt ans, cette banque, qui concède 95% de prêts collectifs aux femmes pauvres, a montré que le prêt des petites sommes d'argent (entre 30 et 50 dollars) permet à ces familles de dépasser le seuil de pauvreté. Le fondateur de cette banque, Mohamed Yunus admet que « *Tous les êtres humains ont la capacité et l'énergie nécessaires pour changer le cours de leur vie* ». Cet exemple nous a inspirée et nous a conduite à prendre l'initiative de réaliser un mémoire de maîtrise portant sur les facteurs de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores.

Plusieurs recherches telles que les études d'impacts socio-économiques, les méthodes d'identification des plus pauvres et la gouvernance ont été réalisées dans le but d'améliorer la qualité des services de microfinance et surtout pour rejoindre les populations les plus démunies dans les régions rurales. Toutefois, peu de recherches ont été faites sur les facteurs clés de succès en gestion de projets de microfinance.

Aux Comores, la notion de gestion de projet est peu connue par les gestionnaires de projets locaux. Les pratiques en gestion de projet aux Comores sont, d'habitude, utilisées

par les opérateurs externes chargés de mettre en œuvre un projet de développement au pays. Ainsi, nous avons pris l'initiative d'effectuer une recherche sur les facteurs clés de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores afin.

Les objectifs de cette recherche concernent : 1) l'identification des facteurs clés de succès les plus importants en gestion des projets de microfinance aux Comores, 2) l'examen des particularités quant aux niveaux d'importance des facteurs clés de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores lors des phases d'exécution et de suivi du projet et, 3) la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer le succès de ces projets.

La première partie de cette étude est basée sur la revue de la littérature. Afin de faciliter la compréhension des facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores, nous commençons, dans le premier chapitre, par introduire la gestion de projet, en général, les rôles du gérant de projet et les stratégies de gestion des parties prenantes dans un projet. Les deuxième et troisième chapitres traitent, respectivement, des facteurs de succès en gestion de projet et des facteurs de succès en gestion de projet de développement pouvant nous aider à faire le lien entre ces derniers et les facteurs de succès en gestion de projet de microfinance. Le quatrième chapitre présente les caractéristiques d'un projet de microfinance et les facteurs de succès de gestion de ces projets. Le dernier chapitre décrit

les types de projets de microfinance aux Comores, leurs particularités et les facteurs de succès en gestion de ces projets.

La deuxième partie de l'étude présente la méthodologie utilisée dans cette recherche. Cette partie est divisée en trois phases : 1) la phase conceptuelle concerne la formulation du problème, l'analyse de la recension des écrits, la question de recherche et le cadre de référence de la recherche; 2) la phase méthodologique présente le type de recherche, la population, l'échantillon et la méthode de collecte des données;. 3) la phase empirique présente la collecte des données, l'interprétation des résultats, les forces et limites de l'étude et les considérations éthiques.

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE

Nous pensons qu'il est souhaitable et nécessaire de présenter une revue de la littérature, afin de permettre au lecteur d'avoir une idée suffisamment claire de nos sources d'inspiration, et de se faire une opinion sur notre appropriation des concepts fondamentaux dans le présent mémoire.

En effet, la revue de littérature consistera en une présentation des concepts fondamentaux dont les concepts de projet, de gestion de projet et de microfinance. De plus, en nous fondant sur le fait que l'un des objectifs de notre activité de recherche est l'identification des facteurs clés de succès les plus importants dans la gestion des projets de microfinance aux Comores, notre revue de littérature sera simultanément centrée sur nos sources d'informations relatives à ces facteurs. En d'autres mots, nous nous proposons d'introduire cette recherche par une présentation succincte des connaissances de base en gestion de projet, tout en espérant que ces dernières pourront renseigner le lecteur sur leur pertinence et leur opérationnalisation. Il s'agit donc d'une double procédure permettant au lecteur une compréhension pragmatique du contenu même de ce rapport final de recherche scientifique.

Dans cette perspective, nous avons pensé qu'il était utile de structurer ou d'articuler la première partie de ce travail autour de cinq chapitres. Le premier chapitre s'intéressera principalement aux rôles du gérant de projet et aux stratégies de gestion des parties prenantes en gestion de projet. Les deuxième et troisième chapitres traiteront des facteurs de succès en gestion projet, des particularités d'un cycle de vie des projets de développement et enfin, des facteurs de succès en gestion des projets de développement. Ces informations nous permettront, ultérieurement, de faire le lien entre ces derniers et les facteurs de succès en gestion des projets de microfinance. Le quatrième chapitre, quant à lui, sera centré sur les projets et les facteurs de succès de microfinance. Cette revue se terminera par un cinquième chapitre relatif aux projets de microfinance aux Comores. Dans ce dernier chapitre, nous décrirons les types de projets de microfinance aux Comores et leurs particularités ainsi que les facteurs de succès en gestion de ces projets. La connaissance de ces particularités nous aidera à comprendre les variations du degré d'importance des facteurs de succès en gestion des projets de microfinance lors des phases d'exécution et de suivi du projet.

1.- GESTION DE PROJET

1.1 Définition de projet

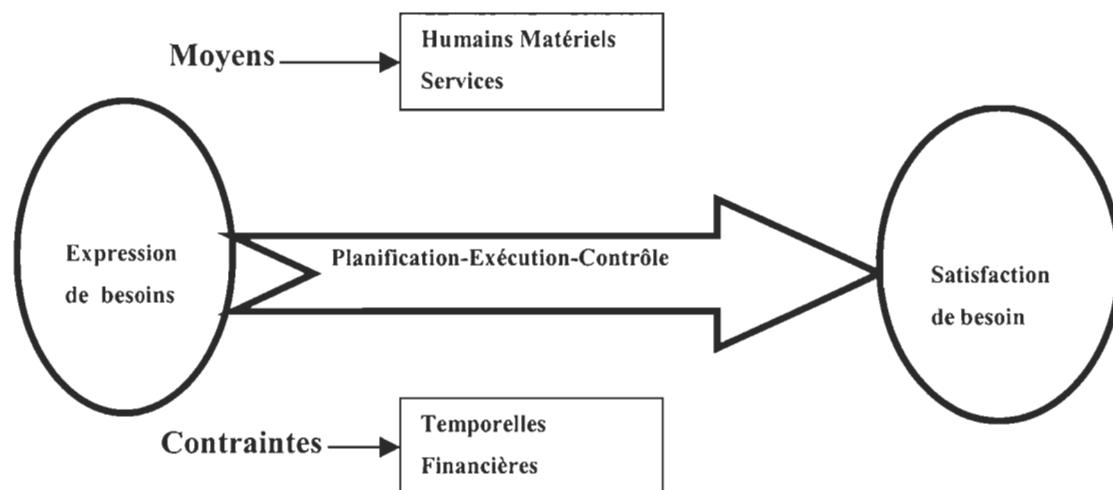
Différents auteurs définissent un projet avec diverses terminologies mais la signification principale reste la même. Selon Ménard (1994), « Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limités ». Vallet (1995) définit un projet comme étant, « un ensemble d'actions ou de travaux qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable ». La définition d'un projet donnée par l'Association française de normalisation (AFNOR) est : « Un projet est un système complexe d'intervenants, de moyens et d'actions, constitué pour apporter une réponse à une demande élaborée, pour satisfaire au besoin d'un maître d'ouvrage; le projet implique un objet physique ou intellectuel, des actions à entreprendre avec des ressources données ». Le *Project Management Institute* (PMI) (2004) donne une définition claire et facile à comprendre : « Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ».

À partir de ces définitions, ce qu'on peut retenir est qu'un projet est un ensemble fini qui a un début et une fin. Il essaie de répondre à un besoin identifié et que l'objectif unique est d'aboutir à un produit mesurable qui répond au besoin exprimé : le produit doit être achevé dans les délais, coûts et qualité fixés au départ. Il est nécessaire également de comprendre ce qu'on appelle «gestion de projet».

1.2 Définition de la gestion de projet

Selon le PMI, la gestion de projet se définit comme étant : « L’art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d’un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés d’envergure du produit, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants ». En d’autres termes, la gestion de projet, consiste à faire un assemblage des composantes nécessaires, les articuler et les coordonner pour aboutir à la satisfaction des besoins exprimés. Ces composantes sont illustrées dans la figure suivante :

Figure 1 : Composantes d'un projet



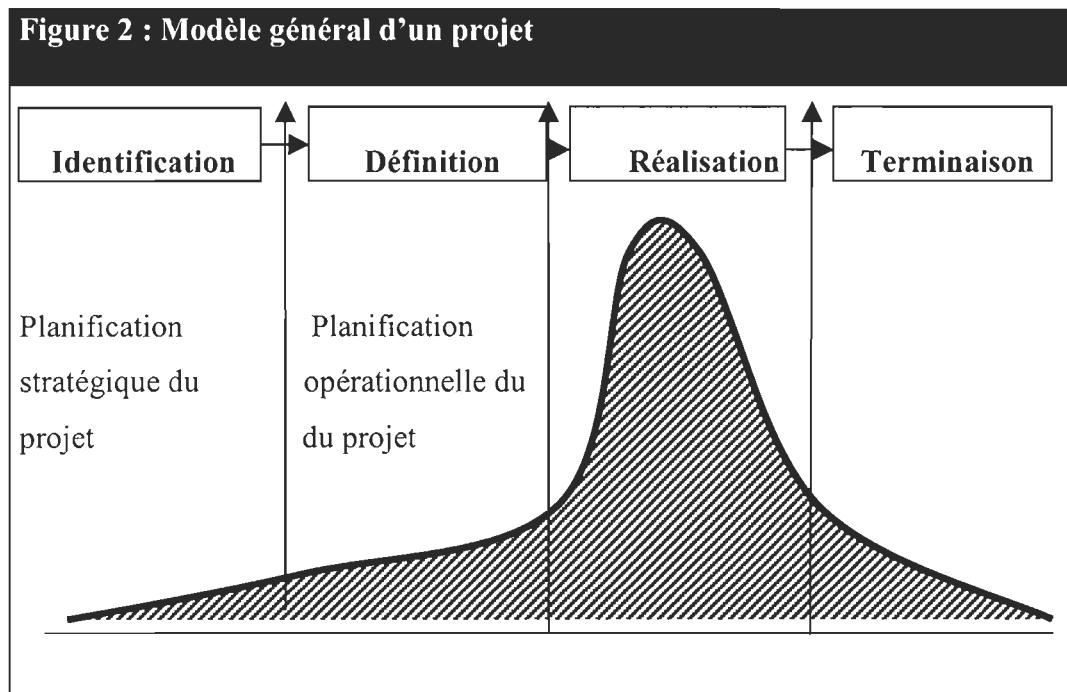
(Source : *Marchat (2003)*, p.18)

La figure 1 montre que la conceptualisation d'un projet ainsi que sa réalisation, le cas échéant, sont précédées par l'existence plus ou moins explicite d'un besoin. Ainsi, dans le sens de la satisfaction de ce besoin généralement bien connu, des tâches doivent être planifiées, exécutées et contrôlées, ce qui fait appel à une mobilisation de ressources variées. Notamment, les moyens humains, financiers et services, le tout, dans le respect des contraintes de temps, de coûts et de qualité, afin de mener le projet à son terme, c'est-à-dire, sa réalisation.

Tel que sommairement indiqué dans le paragraphe précédent, nous pouvons logiquement supposer que la mise en branle d'un projet obéit à un cycle que nous appellerons, à l'instar des chercheurs tels que Slevin et Pinto (1989), Cadieux (2005), et bien d'autres, le cycle de vie du projet.

1.3 Cycle de vie de projet

Un projet est généralement constitué de quatre phases¹ : a) phase d'identification, b) phase de définition, c) phase de réalisation et d) phase de terminaison. D'autres auteurs (Slevin et Pinto, 1989) utilisent les termes «conception, planification, exécution et clôture». Ces quatre phases sont présentées dans la figure suivante :



¹ En pratique, le nombre de phases et les terminologies peuvent changer d'un auteur à un autre selon la nature du projet et son contexte. Ces variations retiennent toujours la validité et la pertinence du modèle général

- a) Phase Identification :** La demande est clarifiée, les objectifs précisés et le projet identifié en terme de produit / service à livrer, de contraintes à respecter et de stratégies de réalisation.
- b) Phase Définition :** Une planification détaillée du projet est établie en termes de durées, d'échéances, de ressources et des coûts. De plus, les politiques et procédures de gestion sont définies.
- c) Phase Réalisation :** Le produit / service est réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur.
- d) Phase Terminaison :** Le produit / service est remis au demandeur (client), le projet évalué, et la fermeture administrative du projet effectuée.

Chaque phase de projet est différente de l'autre en termes des ressources qu'elle requiert selon la nature et le nombre d'activités à effectuer. Par exemple, dans la phase Identification, un petit nombre de concepteurs et de divers spécialistes sont requis pour étudier la pertinence et faisabilité du projet. La phase Définition fait appel à des planificateurs et à des spécialistes qui doivent transformer le concept en un plan détaillé de réalisation. Quant à la phase Réalisation, elle requiert un grand nombre de ressources de toute nature. Souvent, le projet nécessite des sous-traitants au moyen d'arrangements contractuels. La partie hachurée de la figure 2 représente le taux d'utilisation des ressources. On s'aperçoit que, ce taux augmente d'une phase à la suivante jusqu'à atteindre

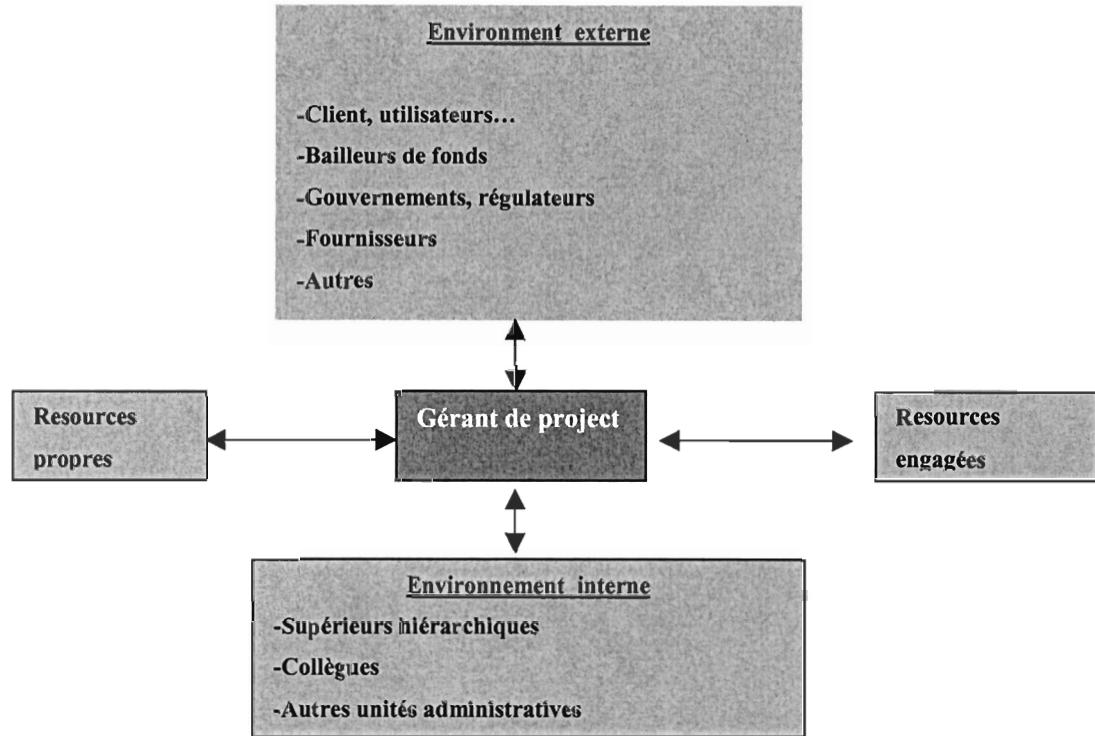
son maximum dans la phase Réalisation, et diminue de plus en plus quand on se rapproche de la phase Terminaison. Ce taux est proportionnel aux Coûts du projet.

A partir de la définition du projet et de son cycle de vie, on comprend que la gestion d'un projet exige des ressources humaines, financières et matérielles. Parmi les ressources humaines requises, nous devons prendre en compte la présence d'un gérant de projet. Celui-ci est la personne centrale qui dirige l'équipe du projet dans la mise en œuvre du projet. Le succès du projet dépend largement de la façon dont celui-ci aura pu exercer ses rôles. C'est pourquoi nous abordons dans la prochaine section les différents rôles que doit assumer un gérant de projet.

1.4 Rôles du gérant de projet

Les rôles du gérant de projet diffèrent de ceux d'un responsable d'une unité administrative à cause du contexte particulier de projet. En effet, un projet implique généralement plusieurs intervenants différents. Il est soumis à une grande incertitude technologique et environnementale et doit respecter des exigences rigoureuses en termes de performance technique, d'échéancier et de coûts. Ainsi, selon Hobbs et Ménard (1989), la tâche la plus importante d'un gérant de projet est la gestion des différentes interfaces du projet .Ces auteurs considèrent le gérant de projet comme étant au carrefour des différentes interactions présentes au sein d'un projet comme il illustre la figure suivante.

Figure 3 : Le gérant de projet : un carrefour



Source : Hobbs et Ménard (1989)

La figure 3 montre bien les trois sortes de liaisons qui concernent le gérant de projet.

Il s'agit de la liaison avec l'environnement interne et externe, la liaison avec les contractuels (engagement des ressources extérieures), la liaison avec les ressources du projet (le personnel qu'il dirige). Afin de pouvoir gérer ces liaisons, le gérant de projet est appelé à exercer différents rôles selon la nature et la forme des liens entre ces intervenants. Le gérant de projet exerce cinq rôles décisionnels dans l'exercice de ses fonctions: 1) stratège, 2) pilote, 3) négociateur, 4) leader et 5) dépanneur.

1) Le rôle de stratège concerne la gestion de l'environnement ou le contrôle de l'incertitude. Ici, le gérant de projet analyse les conditions du terrain et les autres sources d'incertitude, évalue les forces et faiblesses de l'adversaire et prévoit la stratégie d'action appropriée. 2) Le rôle de pilote correspond à la gestion des travaux, c'est-à-dire la planification, le contrôle et la réalisation du projet avec succès. 3) Le rôle de négociateur est la gestion des ressources. Le gérant de projet entretient des négociations avec le demandeur du projet (client, supérieurs hiérarchiques), les fournisseurs de ressources financières, matérielles ou humaines. 4) Le rôle de leader est la gestion de l'équipe de projet. Le gérant de projet organise et dirige ses ressources propres ainsi que celles qui lui sont temporairement confiées. 5) Le rôle de dépanneur correspond à la gestion des problèmes; souvent, ce rôle est exercé en contexte d'urgence. Il s'agit de trouver des solutions aux nombreux problèmes et aux imprévus qui se manifestent tout au long du projet.

La connaissance des rôles du gérant de projet est certes importante quant au succès en gestion de projet, mais il existe un autre aspect en gestion de projet, qui, s'il est négligé, peut causer l'échec du projet. Il s'agit de la gestion des parties prenantes dans un projet.

1.5 Gestion des parties prenantes dans un projet

Il a été montré que parmi les liaisons avec le gérant de projet, on note celles de l'environnement interne et externe du projet. En effet, l'environnement externe du projet exerce des pressions économiques, sociales, politiques, religieuses, etc.. sur le projet qui, si elles sont négligées, peuvent causer l'échec du projet. L'identification et la gestion des parties prenantes qui peuvent affecter directement ou indirectement la réussite du projet sont des éléments dont il faut tenir compte en gestion de projet.

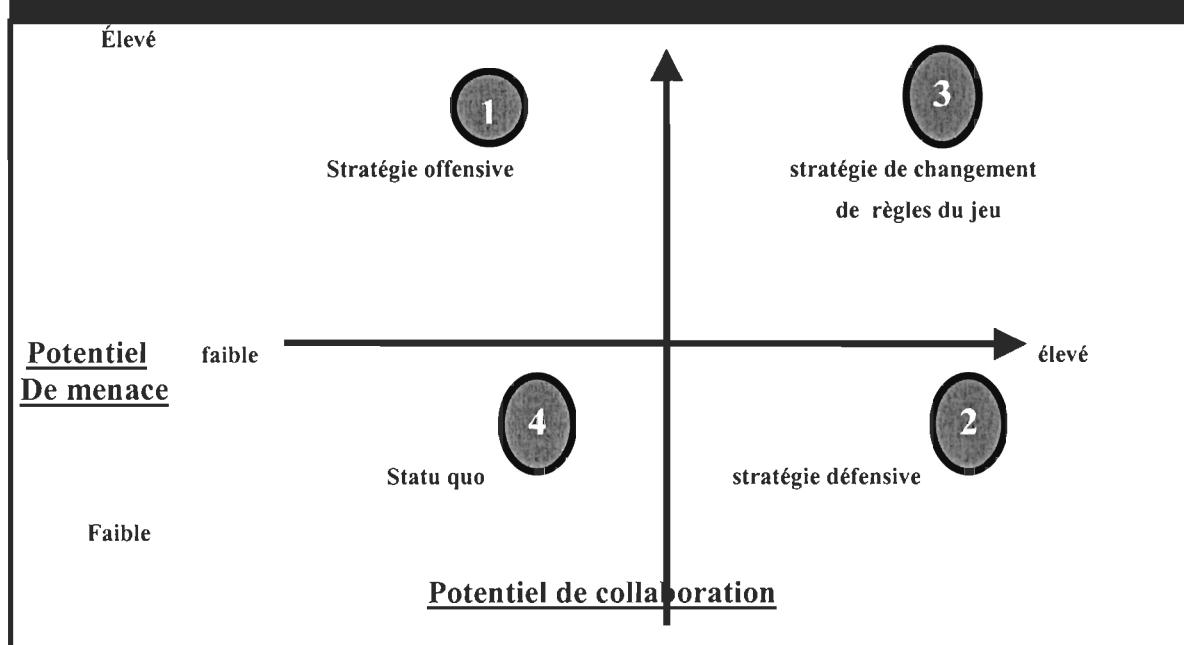
On distingue deux groupes de parties prenantes dans un projet : les parties prenantes internes et externes. De façon générale, les parties prenantes internes (dirigeants et dirigés de l'organisation) partagent les orientations de l'entreprise et soutiennent son développement. Par contre, les parties prenantes externes n'appartiennent pas à l'organisation mais elles ont des intérêts qu'elles veulent réaliser dans le projet et, par conséquent, exercent des pressions sur celui-ci..

Les principales catégories des parties prenantes externes sont : les fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, institutions financières, clients, concurrents, syndicats, associations industrielles, groupes d'intérêts et administrations publiques. Pour identifier ces acteurs, les dirigeants peuvent consulter la presse économique, les publications gouvernementales et commerciales et/ou effectuer un « brainstorming » avec tous les

individus qui peuvent entretenir ou qui ont déjà entretenu des relations avec l'organisation et ses différents projets.

Afin de choisir la stratégie de gestion la plus appropriée pour ces acteurs, le gestionnaire de projet doit, avant tout, évaluer le degré de collaboration ou de menace de chacun d'entre eux.. Une fois cette étape effectuée, il existe quatre stratégies possibles, basées sur ces deux critères (degré de collaboration et/ou de menace) que le gestionnaire de projet peut utiliser. La figure suivante présente ces quatre stratégies :

Figure 4 : Stratégie générique des parties prenantes



Source : Cadieux (1993), p.9

La figure 4 présente en axe des abscisses, le degré de collaboration des parties prenantes d'une manière ascendante (faible à élevé) et, en axe des ordonnées, le degré de

menace suivant le même ordre. Ainsi, sont constitués quatre quadrants qui définissent chacun la gestion stratégique appropriée.

La première stratégie (stratégie défensive) est recommandée pour des acteurs qui présentent un potentiel élevé de menace et un faible niveau de collaboration. Ainsi, le gestionnaire de projet peut rallier à sa cause les autres groupes qui partagent son point de vue et essayer de neutraliser les parties prenantes menaçantes.

Pour gérer des acteurs qui présentent un niveau élevé de collaboration et un faible degré de menace, la stratégie appropriée est la stratégie offensive qui vise à augmenter le niveau d'adhésion des acteurs au projet et à créer des alliances entre les différents intervenants.

Une des situations extrêmes se produit quand l'acteur présente un degré élevé de collaboration et de menace. Dans ce cas, le gestionnaire de projet est obligé de changer les règles du jeu qui gouvernent les différentes relations existantes entre les groupes et l'entreprise.

Il faut aussi être prudent quand il s'agit de l'autre situation extrême : des acteurs démontrant un faible degré de collaboration et de menace. L'entreprise adoptera une

position neutre tout en restant aux aguets des changements pouvant l'inciter à s'orienter vers la collaboration ou à la menace.

En regard des liaisons entourant la gestion de projet et des rôles du gérant de projet, il ne fait pas de doute qu'au cœur de l'accomplissement des tâches de gérant de projet, se situe une préoccupation principale et constante : le succès du projet. Aussi, ce succès dépend-t-il de la réunion de quelques conditions ou facteurs de succès afin de contourner les pièges pouvant compromettre la réalisation du projet ou le conduire à l'échec. C'est dans cet esprit que nous nous proposons de décrire les facteurs de succès du projet.

2.- FACTEURS DE SUCCÈS EN GESTION DE PROJET

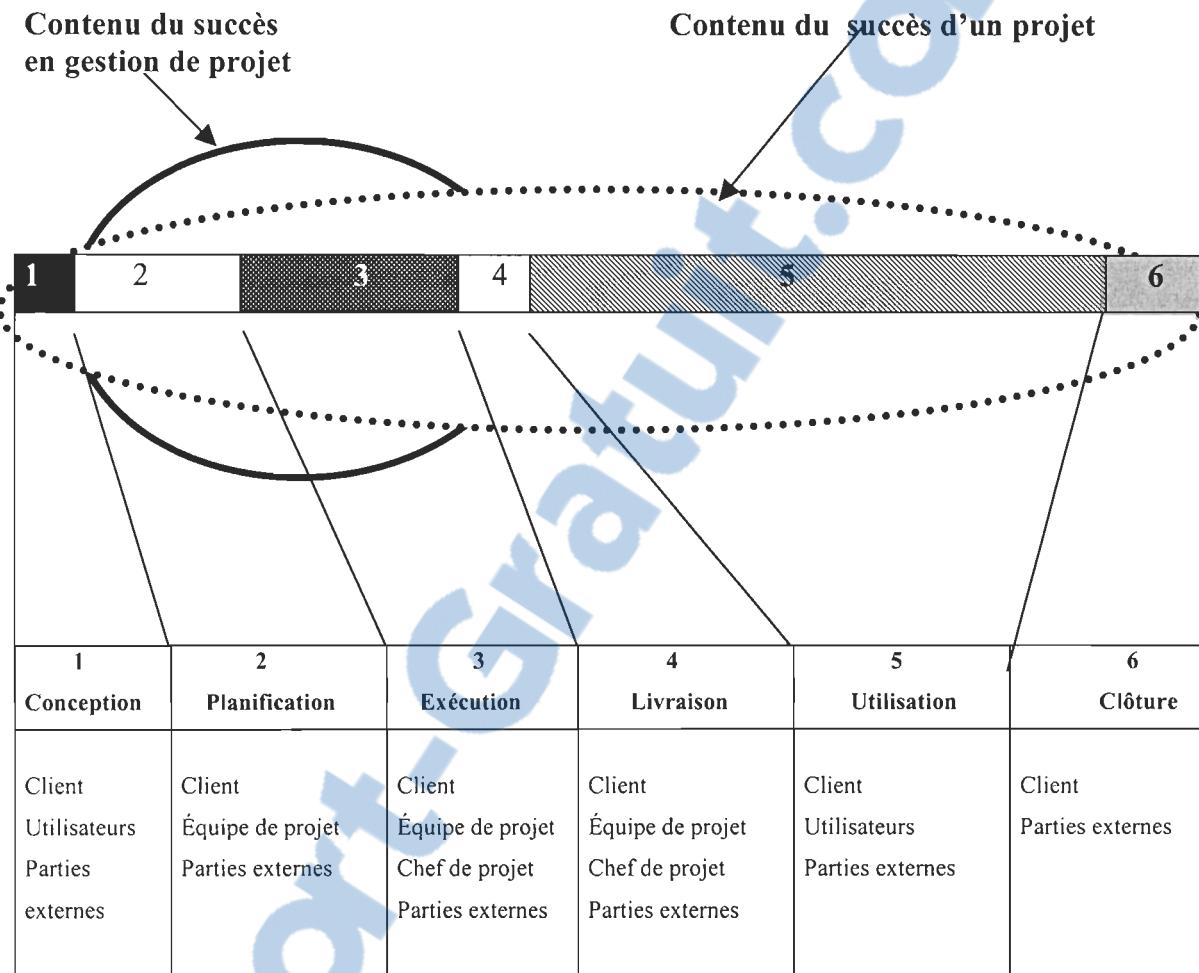
D'emblée, signalons que les facteurs de succès en gestion de projet ne sont pas forcément les mêmes d'un auteur à un autre. Les nuances existant entre les points de vue des auteurs tiennent à la nature du projet, aux phases du projet, aux circonstances particulières entourant sa réalisation et à l'affectation des ressources qui lui sont reliées.

En effet, l'expérience des catastrophes causées par l'échec des projets comme celui de la navette spatiale «Challenger» en janvier 1986 ou celui du centre nucléaire de Chernobyl en Ukraine et d'autres échecs de projets de grande ou petite envergure, suscite un grand intérêt pour le développement des connaissances sur les facteurs de succès en gestion de projet afin d'éviter des échecs similaires et prévenir d'autres échecs. Mais tout d'abord, expliquons brièvement la différence qui existe entre « succès de projet » et « succès en gestion de projet ». Cette information permettra de mieux comprendre le degré d'importance des facteurs de succès dans les phases d'exécution et de suivi du projet en gestion de projet.

2.1 Succès de projet et succès en gestion de projet

Afin de bien comprendre les facteurs de succès en gestion de projet, certains auteurs (Austin, Baldwin, Li et Wasket, 1999) commencent par expliquer la différence qui existe entre le succès d'un projet et le succès en gestion de projet. Selon ces auteurs, le succès d'un projet est mesuré par rapport aux objectifs globaux à long terme du projet (succès en gestion de l'exécution, satisfaction du client et des utilisateurs) tandis que le succès en gestion de projet (résultats à court terme), se mesure par la capacité d'aboutir au produit final tout en respectant les délais, les coûts et les qualités fixés au départ. Selon Munns et Bjeirmi (1996), le projet est qualifié de succès quand l'utilisation des outils et techniques en gestion de projet ont abouti au produit envisagé et que la haute direction, l'équipe du projet et les utilisateurs sont satisfaits du résultat. Comme nous le verrons en détail dans la figure suivante, une bonne gestion de projet peut ainsi contribuer au succès du projet mais ne peut pas garantir l'évitement de l'échec du projet car le succès d'un projet concerne toutes les phases de celui-ci, alors que le succès en gestion de projet ne concerne que les phases de planification, d'exécution et de livraison du produit. La figure suivante montre le contenu du succès en gestion de projets et celui du succès du projet à travers le cycle de projet, ainsi que les différentes parties prenantes impliquées dans chaque phase.

Figure 5: Contenu du succès à travers le cycle de projet



Source : Bjeirmi et Munns. (1996), p. 84 à 85

La figure 5 nous montre clairement que le succès en gestion de projet est une composante du succès du projet et que d'autres facteurs contribuent au succès du projet. Ainsi, on comprend qu'on peut avoir un succès en gestion de projet sans pour autant avoir un succès de projet. Dans la figure, nous voyons que l'équipe de projet, responsable de la gestion du projet, est impliquée dans le projet seulement depuis la phase de planification

jusqu'à ce qu'elle fasse la livraison du produit (phases 2 à 4). Une fois le produit livré, l'équipe se dissout et la gestion de projet prend fin. Il reste au client de veiller à la bonne utilisation du produit jusqu'à la phase de clôture du projet. Remarquons aussi l'intérêt constant du client de la première à la dernière phase du projet.

Il existe donc une distinction entre le succès de projet et le succès en gestion de projet. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs identifié les facteurs de succès en gestion de projet et le degré d'importance de ces facteurs à travers les différentes phases du projet.

2.2 Facteurs de succès en gestion de projet

Selon De Wit (1988), le succès de projet qui consiste à avoir terminé dans les délais, coûts et qualités fixés au départ lui paraît trop restrictif pour être acceptable. Cet argument tient au fait que, selon l'auteur, les objectifs du projet varient selon le type du projet, les phases du cycle de projet et les parties prenantes impliquées. Ainsi, nous comprenons qu'il n'existe pas de base pour définir le succès de projet sans une compréhension claire du type du projet, du degré d'importance des objectifs du projet, la phase où se situe le projet et les parties prenantes impliquées. Par conséquent, le degré d'importance de chaque facteur de succès change selon ces critères. Le tableau suivant illustre comment les priorités d'objectifs varient selon les phases du projet.

Tableau 1 : Objectifs prioritaires selon la phase de projet

| Conception et planification | Exécution | Utilisation et clôture |
|---|---|------------------------|
| 1. Plan de projet 2. Coûts 3. Qualité | 1. Coûts 2. Plan de projet 3. Qualité | 1. Qualité |

Source : *De Wit* (1988), p. 166

En effet, selon De Wit, pendant les phases de conception et planification, l'objectif premier est l'élaboration du plan de projet, celui des coûts prend la deuxième place et celui de la qualité est au troisième rang. Ce classement change dans la phase d'exécution : l'objectif premier est la maîtrise des coûts, vient ensuite le plan de projet et finalement la qualité. Dans les phases d'utilisation et de clôture, l'objectif prioritaire que préoccupe l'équipe du projet est l'atteinte de la qualité du produit, les coûts et le plan de projet n'étant pas prioritaires.

Toutefois, l'auteur n'a pas parlé des facteurs de succès dans son étude. À cet effet, l'étude de Slevin et Pinto (1989) nous permet de compléter les connaissances acquises par celle de De Wit (1988). Ainsi, dans le but d'aider les gestionnaires de projets à bien comprendre les facteurs qui facilitent le succès de projet, Slevin et Pinto ont effectué une analyse rigoureuse de 159 projets, tous du domaine de recherche et développement. L'analyse de leur recherche a donné les résultats suivants : 1) il existe quatorze facteurs de

succès de projet dont dix sont sous le contrôle de l'équipe de projet et quatre sont hors de leur contrôle, 2) le degré d'importance de chaque facteur de succès change selon la phase du projet et les facteurs de succès ne sont pas tous importants dans chaque phase : un facteur peut être très important dans une phase et se révéler inutile dans une autre. Examinons en détails ces deux points.

1) Facteurs clés de succès d'un projet selon Slevin et Pinto

Tableau 2 : Facteurs de succès de projet

| Facteurs | Explication |
|--|---|
| 1. Mission du projet | Une définition claire des objectifs du projet |
| 2. Soutien de la direction | La volonté de fournir les ressources et l'autorité nécessaires au projet. |
| 3. Planification et Programmation | Spécification détaillée des actions à accomplir |
| 4. L'écoute du client | Écoute active, communication continue et consultation des parties prenantes |
| 5. Le personnel | Recrutement, sélection et formation du personnel nécessaire au projet |
| 6. Tâches techniques | Disponibilité des techniques et expertises requises pour la réussite du projet |
| 7. Approbation du client | Vente du projet aux futurs usagers |
| 8. Pilotage et rétroaction | Qualité de l'information et du contrôle à chaque phase du projet |
| 9. Communication | Qualité de réseau d'information entre tous les participants |
| 10. Gestion des problèmes | Capacité de gérer les crises et les écarts |
| 11. Compétence du gestionnaire de projet | Ses habiletés interpersonnelles, administratives et techniques et sa capacité de gérer l'équipe |
| 12. Pouvoir et politiques | Les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation et la perception du projet qu'ont les membres |
| 13. Environnement | Les événements extérieurs qui affectent positivement ou négativement le projet |
| 14. Urgence | La perception de l'importance du projet et du besoin de le réaliser le plus tôt possible |

Source : *Slevin et Pinto (1988)*, p. 67 à 69

Ces facteurs sont à la base du questionnaire que Slevin et Pinto ont appelé le *PIP* : Project Implementation Profile (Pinto et Slevin 1988). Le tableau illustre les quatorze

facteurs de succès de projet. Les facteurs un à dix sont ceux qui sont sous le contrôle de l'équipe du projet. Les quatre derniers facteurs sont hors de son contrôle.

2) Degré d'importance des facteurs de succès dans chaque phase du cycle du projet.

Le tableau suivant présente un regroupement des facteurs de succès selon leur degré d'importance dans chaque phase du cycle de projet.

Tableau 3: Groupement des facteurs de succès dans chaque phase selon leur degré d'importance

| | |
|--|---|
| <p>Phase 1 : Conception</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Approbation du client • Personnel • Urgence | <p>Phase 2 : Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Environnement externe • Planification et programmation • Contrôle et rétroaction • Approbation du client |
| <p>Phase 3 : Exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Tâches techniques • Soutien de la haute direction | <p>Phase 4 : Clôture</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Planification et programmation • Approbation du client • Tâches techniques • Personnel |

Source : *Slevin et Pinto (1989)*, p. 32

Le tableau 3 liste par ordre d'importance les facteurs qui sont jugés avoir un impact décisif au succès du projet. À partir de leur étude, ces deux auteurs ont trouvé que, dans la

phase de conception, une définition claire de la mission du projet, l'approbation du client, le personnel et l'urgence contribuent à 95 pour cent au succès du projet. Dans la phase de planification, la mission du projet, l'impact de l'environnement externe, la planification et la programmation, le contrôle et la rétroaction et l'approbation du client contribuent à 63 pour cent au succès du projet. Pour la phase exécution, la mission du projet, les tâches techniques, le soutien de la haute direction comptent pour 54 pour cent du succès de projet. Finalement, dans la phase de clôture, la mission du projet, le plan du projet, la satisfaction du client, les tâches techniques et le personnel participent à 72 pour cent au succès du projet. Remarquons aussi que certains facteurs comme l'urgence sont très importants dans la conception mais inutiles dans les trois autres phases. Également, le facteur personnel est uniquement très important dans la conception et la planification.

Pour sa part, Clarke (1999) ne croit pas que les facteurs de succès identifiés par Slevin et Pinto peuvent assurer la réussite en gestion de tout type de projet. Pourquoi ?.Tout simplement parce que l'étude menée par Slevin et Pinto est basée strictement sur des projets de recherche et développement, dont la gestion diffère de celle des projets pratiques. Clarke a mené alors une autre étude, basée cette fois-ci sur les projets aéronautiques. Son objectif était de faire ressortir les facteurs de succès en gestion des projets de secteur en constant changement tels que les projets aéronautiques, informatiques, etc. Les résultats de l'étude donnent quatre facteurs de succès en gestion de projet présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Facteurs de succès en gestion de projet selon Clarke (1999)

- Communication tout au long du projet
- Définition claire des objectifs et de l'envergure du projet
- Division du projet en sous-projets
- Utilisation des plans de projet comme documents de travail

Source : *Clarke (1999)*, p.140

Communication tout au long du projet : beaucoup de recherches sur l'importance de la communication dans les organisations ont été effectuées (Dieckman, 1996). L'absence d'une communication est la première raison d'échec des projets du secteur en constant changement (Orr et McKenzie, 1992; Pardu, 1996). Clarke explique qu'il y a beaucoup de raisons pour que la communication reste un facteur de succès dans la gestion de projet : elle augmente la compréhension du projet au sein de l'équipe, élimine les efforts non productifs et les erreurs (Beavers, 1997). Elle facilite la gestion des risques (Lanfer, Kusek et Cohenca-Zall, 1997), et encourage l'esprit d'équipe et la motivation (Gannon, 1995).

Définition claire des objectifs et de l'envergure du projet : les objectifs du projet concernent les résultats du projet. L'envergure du projet concerne ses limites. L'auteur souligne que la définition des objectifs doit être comprise et acceptée par toutes les parties prenantes du projet. De plus, formuler peu d'objectifs précis aide les membres de l'équipe à

se concentrer sur les buts du projet (Posner et Randolph, 1994) et ainsi, permettre un contrôle adéquat de son avancement.

Division du projet en sous-projets : diviser le projet en sous-projets est une technique qui aide largement au succès de projet. Cette méthode permet d'assigner les responsabilités à plusieurs membres de l'équipe, facilitant ainsi la gestion du projet. Cependant, il faut éviter de diviser le projet en plusieurs sous projets qui risquent de rendre la gestion difficile.

Utilisation des plans de projet comme documents de travail : aucun projet n'est jamais réalisé à cent pour cent selon le plan (Posner et Randolph, 1994), particulièrement pour les projets du secteur en constant changement. Par conséquent, on doit impliquer les parties prenantes dans le processus de changement et les informer régulièrement de ce qui se passe dans le projet. Aussi, les plans de projet doivent-ils être revus régulièrement. Pour faciliter la révision des plans, il faut établir des plans simples, avec juste les détails requis.

En plus des recherches de Clarke (1995), Cookes-Davies (2001) s'est aussi intéressé au succès en gestion de projet. Il a réalisé une analyse dans 136 projets européens et a trouvé, à partir d'une analyse statistique, qu'il existe une corrélation significative entre l'atteinte des objectifs en regard du respect des coûts et des délais fixés entant que facteurs de succès en gestion des projets. L'auteur a identifié huit facteurs de succès qu'il a répartis en deux groupes : six permettent la livraison du projet dans les délais prévus et deux le

permettent à l'intérieur des budgets prévus. Ces facteurs sont énumérés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Facteurs clés de succès de projet selon Cookes-Davies

| Facteurs de succès en rapport avec les délais | Facteurs de succès en rapport avec les coûts |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Une éducation adéquate de la gestion des risques au sein de l'organisation.2. Une maturité suffisante du processus organisationnel pour assumer la responsabilité du risque.3. Une documentation suffisante des responsabilités.4. Un plan de gestion des risques mis à jour.5. Une durée de projet de 3 ans au maximum.6. Maintenir un registre visible des risques. | <ol style="list-style-type: none">1. Favoriser un environnement d'acceptation du changement seulement dans un contexte qui facilite le contrôle du changement.2. Maintenir l'intégrité de la mesure de base de performance. |

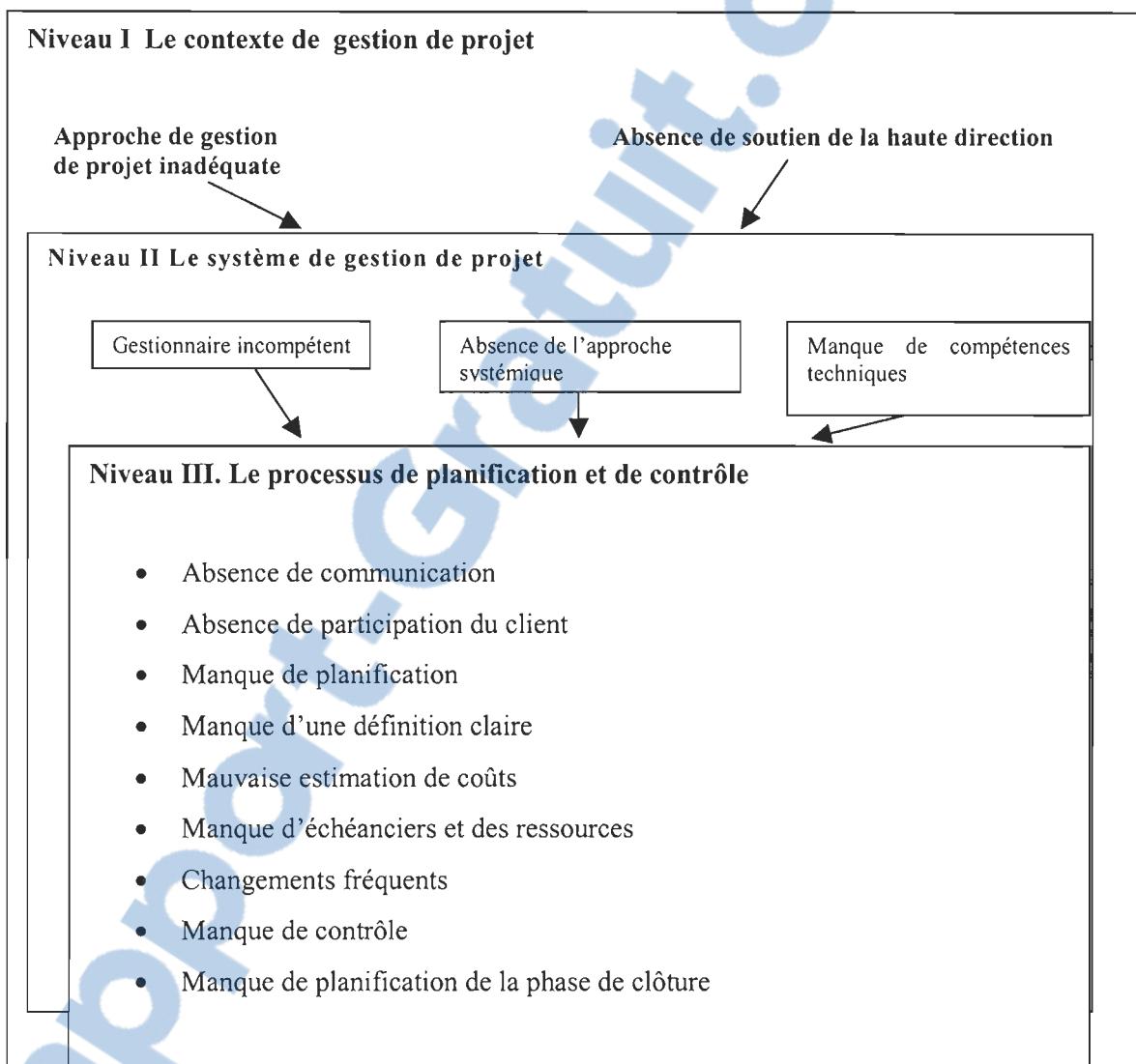
Source : *Cookes-Davies (2001)*, p.186

L'auteur souligne lui-même que ces facteurs sont complètement différents de ceux qui sont habituellement identifiés par les autres auteurs. Cookes-Davies explique que son analyse est basée sur ce que fait l'équipe de projet plutôt que sur la qualité des interactions humaines. Il justifie son choix sur le fait que, dans chaque facteur, il existe déjà une dimension humaine, car ce sont les gens qui effectuent les tâches.

Les études de Clarke et Cookes-Davies se sont concentrées sur l'identification des facteurs de succès de projet. Par contre d'autres universitaires se sont intéressés aux facteurs qui peuvent contribuer à l'échec d'un projet.

2.3 Causes d'échec en gestion de projet

Figure 6 : Facteurs en gestion de projet qui peuvent causer l'échec de projet



Source : Nicolas (1990), p. 467

Selon Nicolas (1990), certains échecs de projet peuvent survenir à cause de facteurs incontrôlables tels que les facteurs climatiques ou macroéconomiques. Cependant, on remarque que la plupart des échecs en gestion de projet enregistrés n'ont pas été causés par ces facteurs. Ils sont plutôt causés par : a) la structure organisationnelle du projet et du client, leurs outils et méthodes de gestion et leurs attitudes, ou b) la qualité du produit final. Ainsi, l'auteur a identifié (voir figure 6) les facteurs en gestion de projet qui peuvent causer l'échec du projet.

En effet, la figure 6 présente les trois niveaux des causes d'échecs en gestion de projet. Au premier niveau, l'échec peut survenir à cause d'une structure organisationnelle du projet inadaptée et/ou un manque de soutien de la haute direction. Au deuxième niveau, l'échec peut être causé par le recrutement d'un gestionnaire qui ne possède pas les compétences requises dans le projet, la négligence de l'approche systémique d'un projet et/ou une gestion inadéquate des outils et techniques de gestion de projet. On entend par «approche systémique» ou «théorie des systèmes», le fait de savoir que, dans un projet, les choses font partie d'un tout plus grand et sont inter-reliées entre elles (Peter et Morris, 1987). C'est-à-dire qu'un projet baigne dans un environnement interne et externe, et que ces deux environnements peuvent influer sur le projet. Au troisième niveau, l'échec peut être causé par l'absence de communication et de participation, le manque de planification et d'une définition claire du projet, etc...

Parmi les études effectuées par les auteurs déjà mentionnés dans ce chapitre, on trouve les facteurs de succès des projets de recherche et développement et des projets en constant changement. Nous avons vu que les facteurs de succès peuvent changer, entre autres, selon la nature du projet, et les projets de développement internationaux ne font pas exception à la règle.

3.- GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Cette partie de l'étude décrit les caractéristiques d'un projet de développement et les facteurs de succès en gestion de projet de développement.

3.1 Points généraux

Plusieurs projets sont gérés dans des pays où l'environnement managérial, économique et politique diffère largement de celui de l'occident. C'est le cas des projets d'aide internationaux financés par les agences multilatérales (Banque mondiale, Nations-Unies, Union Européenne, etc.) ou par des systèmes bilatéraux (Coopération Française, Agence canadienne de développement international (ACDI), etc.). Les pays africains font partie de ceux qui reçoivent ces aides internationales. Ces projets peuvent être de nature éducative, sanitaire, institutionnelle, etc. La durée de ces projets varie généralement entre trois et cinq ans mais certains programmes peuvent être financés jusqu'à 10 ans. Le projet est géré par un coordonnateur (ou directeur ou gestionnaire de projet), nommé par le gouvernement. Le

coordonnateur est souvent un citoyen du pays bénéficiaire. Il gère une équipe de projet composée de collaborateurs nationaux. Il existe sept parties prenantes dans un projet de développement :

1. **Le coordonnateur** qui est le chef de l'équipe du projet. Il gère les activités du projet.
2. **Le gestionnaire de projet** situé au siège social de l'agence multilatérale, supervise l'exécution du projet et s'assure que les normes de l'institution sont respectées par l'équipe de projet.
3. **Le superviseur local** qui peut être le ministre à qui le coordonnateur doit rendre comptes.
4. **L'équipe de projet** qui est sous le contrôle direct du coordonnateur.
5. **Le comité de pilotage** qui joue le rôle d'interface entre le système institutionnel local et les ministères concernés directement ou indirectement par le projet.
6. **Les bénéficiaires** qui, théoriquement, sont le client du projet.
7. **La population**, dont le soutien est nécessaire pour assurer le succès d'un projet.

3.2 Cycle de projet révisé : avec l'accent sur l'exécution

Deux auteurs (Brinkerhoff et Tuthill, 1991) se sont intéressés au cycle de vie des projets de développement. En effet, selon ces auteurs, «l'expérience indique que les présuppositions sur lesquelles le déroulement du cycle de projet classique est basé,

présentent des faiblesses critiques». Ces auteurs rappellent que le cycle de projet classique consiste en trois phases : conception/planification, exécution et évaluation/clôture.². Ce modèle classique est basé sur une approche rationnelle du développement socioéconomique. Cette approche met l'accent sur une planification détaillée du projet, et conçoit l'exécution comme un processus de transformation fidèle du plan de projet en réalisations. Trois présuppositions clés soutiennent cette approche classique :

1. Les problèmes de développement socio-économiques sont suffisamment simples pour qu'on puisse les identifier, séparer, classer, et analyser d'avance avec un niveau élevé de certitude.

2 Les solutions aux problèmes de développement socio-économique sont suffisamment bien connues pour pouvoir choisir parmi des alternatives techniques déjà élaborées, qui peuvent être généralisées d'une situation à une autre en fonction du type de problème.

3 Une fois le problème analysé, la solution identifiée, et le plan de projet préparé, une bonne gestion guidera la transformation fidèle des éléments planifiés en réalisations.

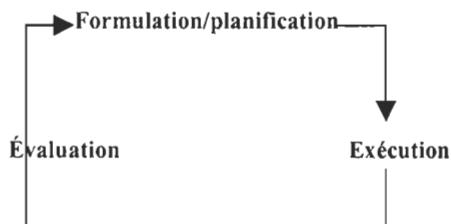
² Nous remarquons cependant que différents auteurs utilisent diverses terminologies quant aux phases du projet, selon la nature du projet

Ainsi, ce modèle suppose que chaque phase distincte doit se terminer avant que la prochaine puisse commencer attribuant ainsi une grande importance au processus de planification.

Cependant, l'expérience montre qu'à cause des changements et de la complexité du développement socioéconomique, les solutions ne sont pas facilement identifiables d'avance ni transférables d'une situation à une autre, car les solutions retenues représentent un savant mélange de considérations techniques, sociales, politiques et organisationnelles qui sont difficilement séparables. C'est pour ainsi dire que les solutions s'avèrent aussi complexes et chargées d'incertitudes que les problèmes eux-mêmes. D'où la remise en question de l'approche rationnelle de la planification et une reformulation du cycle de projet qui doit tenir compte des leçons de l'expérience et ainsi, mieux refléter les réalités de l'exécution. La figure suivante explique cette reformulation.

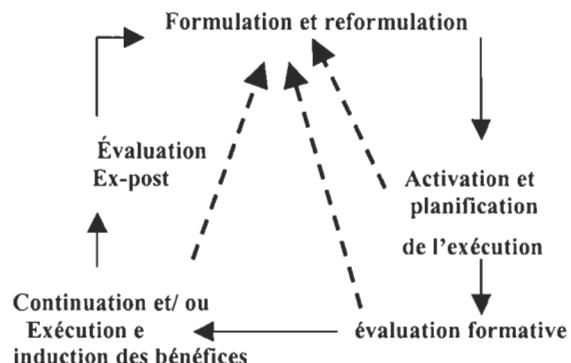
Figure 7 : Cycle de projet de développement

cycle de vie classique



Code : action directe —————
Rétro-contrôle - - - -

Cycle de vie reformulé avec l'accent sur l'exécution



Source : Brinkerhoff et Tuthill (1991), p.6

La figure 7 présente la formulation du cycle de vie d'un projet de développement. En effet, comme les problèmes sont complexes et que les solutions qui en résultent sont aussi complexes et chargées d'incertitudes, ces auteurs suggèrent une approche adaptative. Cette approche conçoit le projet comme une exploration qui conduira à l'atteinte des objectifs de projet au fur et à mesure que les exécutants gèrent le projet afin d'accumuler des informations locales et de les combiner avec les connaissances techniques. Il en résulte qu'il faut attacher une attention particulière à l'interaction entre la formulation du projet et son exécution.

À cause des procédures administratives des organismes internationaux, le processus d'approbation d'un projet de développement allonge le temps entre la planification et

l'exécution. Par conséquent, le cycle de projet doit inclure une étape de mise en train de projet qui consiste à réviser la formulation du projet et à planifier l'exécution – activation et la planification de l'exécution. Cette approche, qui considère la phase exécution comme étant un processus itératif et qui, en même temps, permet au projet de s'adapter à l'incertitude et de tirer des leçons de sa propre expérience pour maîtriser les imprévus, montre que l'évaluation n'est pas une activité qui est réservée pour la fin du projet. L'évaluation doit se faire au cours de l'exécution. Donc, le cycle de projet doit intégrer l'évaluation dans la phase d'exécution pour qu'elle puisse devenir un élément clé du système d'information du projet permettant d'alimenter les décisions appropriées sur la stratégie et l'action.

Finalement, le but des projets de développement est la continuation des bénéfices du projet et l'induction de ces bénéfices dans d'autres milieux à long terme. Ainsi, cette phase de continuation des bénéfices doit figurer dans le cycle de projet pour attirer l'attention des exécutants. L'exécution, selon le cycle révisé, souligne également l'impact de rétrocontrôle sur la gestion en fonction des actions prises afin d'augmenter la probabilité que les bénéfices du produit soient perpétués.

Outre les particularités du cycle de vie d'un projet de développement, il est possible aussi d'identifier des facteurs de succès spécifiques à ces projets.

3.3 Facteurs de succès en gestion de projet de développement

Muriithi et Crawford (2002) identifient les facteurs de succès des projets de développement sous trois angles, à savoir : a) facteurs de succès en gestion de l'environnement externe du projet, b) facteurs de succès en gestion de l'environnement interne et c) facteurs de succès dans chaque phase du projet.

Dans ce dernier cas et toujours selon nos deux chercheurs, lors de la conception et de planification d'un projet de développement, l'organisation doit s'efforcer d'adopter le modèle ascendant « bottom-up », c'est-à-dire faciliter la participation des membres de l'équipe. Les idées de projet doivent circuler entre les niveaux de l'organisation et non pas être imposées par la haute direction. Dans la phase d'exécution, le problème se pose sur la possibilité d'affectation des ressources requises. Dans un environnement où la haute direction s'intéresse beaucoup à l'affectation des ressources, la communication est un facteur clé de succès. La motivation de l'équipe de projet est également nécessaire. Dans la phase de clôture, le but est la satisfaction du client et la pérennité du produit. Afin de maintenir la pérennité du produit, les ministères et les départements qui sont chargés du suivi du projet doivent posséder les moyens financiers nécessaires. Le tableau suivant résume les facteurs de succès en gestion des projets de développement.

Tableau 6 : Facteurs de succès d'un projet de développement

| Phases du projet | Facteurs de succès |
|-----------------------------|---|
| Conception et planification | Un modèle d'organisation bottom-up |
| Exécution | <ol style="list-style-type: none"> 1. Soutien de la haute direction 2. Bonne communication de l'équipe avec la haute direction 3. Motivation de l'équipe |
| Clôture | Disponibilité des moyens financiers de la part des ministères et des départements qui sont chargés du suivi des opérations |

Source : *Muriithi et Crawford (2002)*

Les facteurs de succès des projets ne sont évidemment pas universels. Ils peuvent prendre des appellations différentes dans le temps et l'espace. Étant donné que des agences d'aide internationales investissent dans les projets de développement, elles ont elles aussi développé et identifié les facteurs de succès des projets de développement.

En effet, si les facteurs de succès déjà identifiés dans cette étude diffèrent d'un auteur à un autre, cela n'en est pas moins vrai lorsqu'il s'agit de la définition des facteurs de succès selon une agence d'aide ou une autre. Dans le cas des projets de développement, la compréhension des facteurs de succès n'est souvent pas facile car, premièrement, le concept de succès est rarement utilisé dans le cadre de la gestion des projets de développement. D'ailleurs le terme « succès » ne figure pas dans le « *glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* » de

l’Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (Ika, 2005). Par exemple, les professionnels du comité d’aide au développement (CAD) de l’OCDE utilisent le concept d’efficacité pour signifier le « succès ». L’efficacité étant la mesure selon laquelle les objectifs de l’action de développement ont été atteints compte tenu de leur importance relative (OCDE, 2002). Deuxièmement, dans ce contexte, les notions de « critères de succès » et « facteurs de succès » de projet sont prises comme étant des synonymes. Troisièmement, peu d’agences d’aide exposent formellement les facteurs clés de succès si ce n’est l’Agence canadienne de développement international (ACDI) et l’agence allemande de la coopération technique GTZ³.

- **Facteurs de succès identifiés par l’Agence canadienne de développement international (ACDI)**

L’ACDI (1999) retient quatre facteurs clés de succès des projets d’aide : le partenariat (participation directe et responsable des partenaires à l’effort de développement et à ses résultats), la qualité ou la justesse de la conception (adéquation du projet avec le contexte local, bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats), l’utilisation appropriée ou adéquate des ressources (bonne gestion des ressources dans le respect des règles de l’art) et des actions ou interventions éclairées, immédiates ou rapides (« être proactif » en gestion du changement et avoir une bonne capacité à gérer le risque).

³ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

- **Facteurs de succès identifiés par l'agence allemande de coopération technique (GTZ)**

La GTZ (2003) dans son rapport sur le suivi de l'impact parle des facteurs de succès individuels et des facteurs de succès majeurs. Les facteurs (individuels) de succès des projets sont la rentabilité économique (*economic efficiency*), le caractère réaliste de la conception et des objectifs du projet (*project design and purpose*), les déficiences en matière de la gestion de projet (*shortcomings*) notamment en ce qui concerne les agences d'exécution et l'attention à accorder aux conditions qui prévalent lors de l'exécution du projet, la satisfaction des *attentes* des groupes cibles et la durabilité des résultats. A tout cela, la GTZ ajoute l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté, la protection de l'environnement .

Les facteurs majeurs de succès sont : l'adéquation entre la disponibilité des ressources, les compétences et habiletés personnelles des participants au projet avec les besoins du projet, la qualité technique et la qualité de conception des projets (y compris la technologie, les méthodes, le savoir-faire, la capacité à communiquer et à prendre en compte la culture locale pour mieux profiter des habiletés techniques), la formation des spécialistes des organisations partenaires (*counterpart training*), la promotion et la diversification des agences d'exécution, la capacité à prendre en compte et à influencer les conditions environnementales politiques, économiques, socio-culturelles ou écologiques

dans la conception et l'exécution du projet (*framework conditions*), l'isolation ou l'intégration du projet dans son environnement (*integration*), la participation active, directe et significative des groupes cibles et le suivi. Le tableau suivant résume les facteurs de succès de l'ACDI et de la GTZ.

Tableau 7 : Tableau synoptique et comparatif des facteurs de succès à l'ACDI et à la GTZ

| ACDI | GTZ : facteurs individuels | GTZ : facteurs majeurs |
|---------------------------------------|---|--|
| Partenariat | Rentabilité économique (<i>economic efficiency</i>) | Adéquation entre la disponibilité des ressources, les compétences des participants et les besoins du projet. |
| Qualité de la conception | Réalisme de la conception et des objectifs (<i>design and purpose</i>) | Qualité technique et conception des projets |
| Utilisation appropriée des ressources | Déficiences de la gestion de projet (<i>shortcomings</i>) par rapport aux agences d'exécution | Formation des spécialistes des organisations partenaires (<i>counterpart training</i>) |
| Interventions éclairées et rapides | Satisfaction attentes groupes cibles | Promotion et diversification des agences d'exécution |
| s/o | Durabilité des résultats | Capacité à influencer les conditions environnementales (<i>framework conditions</i>) |
| s/o | Égalité entre sexes | Isolation ou intégration du projet dans son environnement (<i>integration</i>) |
| S/o | Réduction de la pauvreté | Participation active et directe des groupes cibles |
| s/o | Protection de l'environnement | Suivi |

Source : Ika (2005)

Le peu d'attention accordée à la gestion des projets de développement dans la littérature de la gestion de projet est bien reconnu (Ika, 2005). Mais puisque les projets de développement sont avant tout des projets, on peut développer un instrument de mesure des facteurs de succès en gestion des projets de développement à partir des facteurs de succès des projets en général et ceux des projets de développement déjà étudiés. Ainsi, pour concevoir cet instrument de mesure, on examine en premier lieu les facteurs de succès en gestion de projets classiques qui ont des similarités avec les facteurs de succès en gestion de projet de développement. Pour ce faire, on remarque que les facteurs de succès identifiés dans Slevin et Pinto possèdent plus de similarités. De plus, Pinto et Slevin (1988) ont même entrepris avec succès une vaste étude dans le but de donner à ces facteurs une base scientifique applicable à tout projet. Clarke (1999) a identifié des facteurs de succès cités également par Slevin et Pinto.

Mais, la singularité des projets de développement fait qu'on retient d'abord les facteurs de succès en gestion de projets de développement et ensuite on complète l'instrument de mesure par les facteurs de succès en gestion des projets en général. Le modèle de l'ACDI est jugé le plus pertinent par rapport au projet de développement mais il est incomplet (Ika, 2005). On peut donc combiner les facteurs de succès identifiés par Slevin et Pinto(1989) et ceux identifiés par l'ACDI pour former un instrument de mesure des facteurs de succès en gestion des projets de développement. Le tableau suivant présente ces facteurs de succès en gestion des projets de développement.

Tableau 8 : Facteurs de succès en gestion des projets de développement

| Facteurs de succès en gestion des projets de développement |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Partenariat et participation2. Bien fondé, qualité et justesse de la conception3. Bonne et adéquate utilisation des ressources4. Pilotage avec des actions éclairées et rapides5. Soutien du comité directeur de projet6. Tâches techniques7. Communication8. Personnel9. Compétences du gestionnaire de projet10. Environnement et enjeux politiques |

Source : *Ika* (2005)

1. **Partenariat et participation** : mesure la participation active et significative des parties prenantes au projet et le partage de responsabilité au regard de l'atteinte des résultats du projet.
2. **Bien-fondé, qualité et justesse de la conception** : montre l'adéquation du projet avec son contexte local, le sérieux et le réalisme des études de pertinence, de faisabilité, d'analyse des risques, des options et l'originalité éventuelle de la démarche de conception par rapport aux apports classiques.

3. Bonne et adéquate utilisation des ressources : montre comment les ressources humaines, matérielles et financières ont été mises en contribution pour répondre aux besoins et régler les problèmes.

4. Pilotage avec des actions éclairées et rapides : montre comment les mesures nécessaires ont été prises rapidement et efficacement pour gérer les risques et les changements; et l'habileté à gérer les risques indissociables du processus de gestion de projet.

5. Le soutien du comité directeur de projet : montre le soutien donné au projet par le comité directeur de projet soit l'agence, le pays bénéficiaire et les organisations concernées par exemple, les ministères.

6. Les tâches techniques : mesure comme facteur la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises qu'il faut pour le projet.

7. La communication : mesure la qualité du réseau de l'information entre toutes les parties prenantes et tous les participants au projet.

8. Le personnel : montre comment s'effectue le recrutement, la sélection, la formation et l'adéquation aux tâches.

9. Les compétences du gestionnaire de projet. mesure ses habilités interpersonnelles, administratives et techniques et sa capacité à diriger l'équipe.

10. L'environnement et les enjeux politiques : montre la vraisemblance ou la probabilité que les événements extérieurs affectent positivement ou négativement les

opérations de l'équipe du projet; et comment les jeux de pouvoirs dans le pays ou la région et la perception du projet par les acteurs locaux peuvent influencer le projet.

Cependant, il arrive souvent que des problèmes de gestion de projet portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet (Youker, 1992). Sur la base des évaluations de la Banque Mondiale, ce dernier relève les problèmes suivants même s'ils diffèrent d'un pays à l'autre:

- L'insuffisance des contributions financières du partenaire local
- L'incapacité à recruter et à retenir des ressources, notamment celles qui ont l'expertise technique ou de gestion
- L'inefficacité du transfert de technologie et la difficulté à développer et à soutenir la capacité institutionnelle
- La difficulté à changer les politiques, par exemple de fixation des prix
- L'inadéquation des systèmes comptables, de gestion financière et d'audit
- Un manque d'approvisionnements et de matières dus à des problèmes économiques

Pour l'ACDI (2000), les réalités de la coopération internationale forcent à conclure que l'échec ou le succès d'une intervention peut dépendre de facteurs auxquels les gestionnaires de l'ACDI ne peuvent souvent rien sinon très peu de choses. De façon générale, on peut retenir :

- Le climat politique et économique et la vie sociale et culturelle dans le ou les pays d'accueil
- Les cadres institutionnels et le degré d'accès aux intervenants clés (par exemple, aux fonctionnaires, aux principaux bénéficiaires)
- La structure organisationnelle (les choses risquent d'être plus complexes quand plusieurs donateurs sont en cause)
- Les différents points de vue des partenaires et agents d'exécution canadiens
- Les attentes des intéressés, en particulier des bénéficiaires
- Il n'existe pas de manière bien arrêtée de faire le développement
- Les résultats concrets (accès à l'eau, aide alimentaire, etc.) sont plus faciles à quantifier que les autres avantages qualitatifs et à long terme (par exemple, dans le cas des projets de développement des ressources humaines ou portant sur le développement démocratique)

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au succès d'un projet et dans le cas des projets de développement, ils présentent eux aussi certaines particularités. On peut d'ailleurs identifier des facteurs spécifiques dans le cas des projets de microfinance, ce que nous abordons dans la section suivante.

4.- PROJETS DE MICROFINANCE

Outre la nécessité de définir concrètement ce que constitue un projet de microfinance, nous identifierons son cycle de vie et les facteurs qui contribuent au succès de ce type de projet.

4.1 Définition d'un projet de microfinance

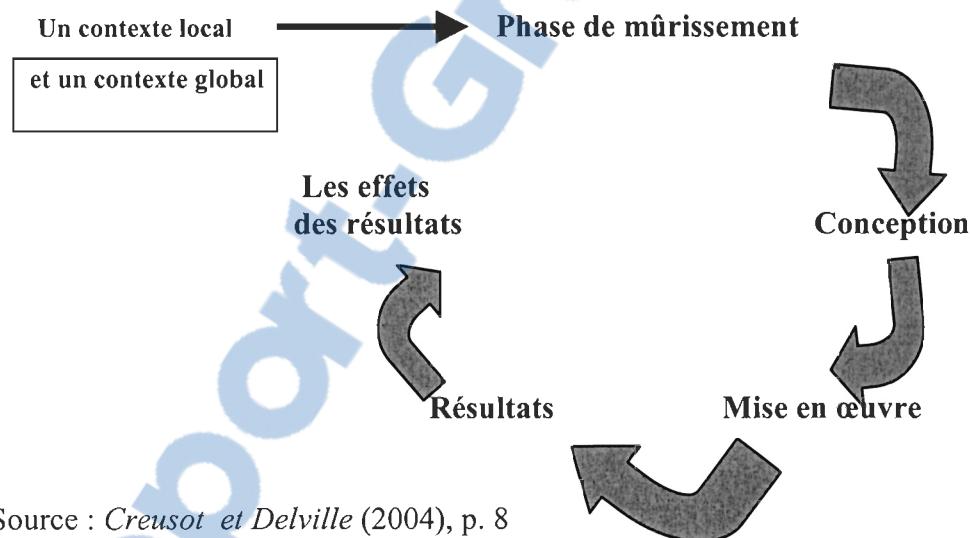
Tout comme les projets de développement, un projet de microfinance a pour objectif d'améliorer le niveau socio-économique des populations visées. Selon Creusot et Delville (2004), la microfinance concerne l'offre des services financiers à des populations démunies qui sont exclues du système bancaire classique. L'axe d'intervention étant le secteur financier, la zone d'intervention est principalement le milieu rural. Le public cible est fixé par le commanditaire du projet. Le projet interviendra en appui à des dynamiques sociales qui se caractérisent par des acteurs et des jeux d'acteurs. Sa conception et sa mise en œuvre vont mobiliser un ensemble de ressources qui possèdent l'expertise nécessaire.

Comme il a été nécessaire de comprendre la notion d'un projet de microfinance, il est également important de présenter les aspects d'un cycle de vie d'un projet de microfinance.

4.2 Cycle de vie d'un projet de microfinance

Un projet de microfinance est avant tout un projet. On retrouve donc dans son cycle de vie le même esprit quant à la signification des différentes phases d'un projet. Toutefois, quelques nuances de terminologies apparaissent ainsi qu'une importance manifeste attachée au suivi du projet.

Figure 8 : Cycle de vie d'un projet de microfinance



Source : Creusot et Delville (2004), p. 8

Dans la phase de mûrissement s'effectuent le processus d'identification et l'étude de faisabilité. C'est dans cette phase que se créent les relations entre les acteurs du projet.

Dans la phase de conception, on établit une stratégie d'action et une prévision opérationnelle en termes des moyens, des actions, des délais et des résultats . C'est au niveau de la mise en œuvre, qu'on mobilise les moyens , exécute la stratégie d'action, fait la gestion de l'équipe et réalise les actions. Les résultats et les bénéfices des résultats font partie du cycle du projet pour montrer que le succès des projets de microfinance tient aussi aux bénéfices que tire la population de ces services. La phase « effet des résultats » signifie le suivi du projet.

4.3 Facteurs de succès en gestion de projet de microfinance

Selon Pierre Jaquet (2005), l'aménagement de la gouvernance est considéré comme un facteur de succès des projets de microfinance. On entend par gouvernance efficace une fiabilité des techniques d'information, une clarté des principes d'organisation, une vision stratégique claire et acceptée de tous, une légitimité et une adaptation des formes de pouvoir au fonctionnement de l'institution et une insertion positive dans la société globale (Lapneu, 2002).

Pour sa part, Lele (1975) pense que la fiabilité de la justice est un facteur de succès en gestion des projets de microfinance et Marie-Christine Gueneau (1986) ajoute que l'adéquation du projet avec son contexte local est un autre facteur de succès en gestion des

projets de microfinance. Cette dernière opinion est d'ailleurs soutenue par d'autres recherches dont celles de Richard & Taub (1998) et Pursat (1999).

D'autres facteurs de succès ont été identifiés, notamment la sensibilisation de la population, l'étude anticipée d'impact social du projet et de l'approche intégrée (Guy Noël 1996). On appelle approche intégrée la combinaison des services financiers et non financiers. Les services financiers désignent l'octroi du microcrédit et les services non financiers concernent la motivation, l'assistance à l'élaboration des plans d'affaire, et l'accompagnement. Cette dernière opinion est appuyée par Simanowitz (1999) expliquant que « la réussite du projet *Tshomisano credit project* (TCP) en Afrique du sud a été due par l'usage de l'approche intégrée ». D'autres exemples utilisant cette approche sont le Réseau Accès Crédit (RAC) (Ouellet, 2005) et le Centre Financier aux Entreprises Desjardins (CFE) au Québec (Fradette, 2005).

Outre ces facteurs de succès ci-haut mentionnés, l'encadrement et la formation des ressources humaines a été identifié comme facteur de succès dans la gestion des projets de microfinance (Belloncle, 1979). L'exemple de la caisse d'épargne et de crédit du village de Kongoussi au Burkina Faso, où la gestion est effectuée par une seule personne sur laquelle se repose totalement le conseil d'administration qui est analphabète peut justifier la présence de l'encadrement et de la formation du personnel dans la gestion des projets de microfinance (Gueneau, 1986). D'autres auteurs (Baron, Lapneu et Wampfler, 2002) ont

qualifié le partenariat de facteur de succès. Le partenariat peut être financier, technique ou institutionnel.

Un autre facteur de succès en gestion de projet de microfinance est l'approche clientèle approfondie (Rofe , 1990). Nicolas Rofe, président de l'Agence de crédit pour l'entreprise privée (ACEP) au Sénégal, admet que, « l'approche clientèle approfondie fut le facteur décisif de succès du projet ». Selon cette approche, les agents de l'institution bénéficiaient d'un intérressement aux résultats, qui les encourageaient à développer le volume de participation de la population tout en maintenant la qualité. De leur côté, les emprunteurs avaient une incitation pour s'acquitter de leur remboursement, avec la certitude que si le crédit se déroulait bien, un crédit plus important suivrait.

Le tableau 9 nous permet de mieux saisir l'ensemble de ces facteurs.

Tableau 9 : Facteurs de succès en gestion des projets de microfinance

| Facteurs de succès en gestion des projets de microfinance |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Gouvernance• Fiabilité de la justice• Adéquation du projet au contexte local• Étude d'impact social anticipée• Approche intégrée• Encadrement et formation• Approche clientèle approfondie• Partenariat |

Il ressort que la phase suivi d'un projet de microfinance, ou effet des résultats, (Creusot et Delville, 2004) est une préoccupation capitale dans le succès du projet. D'ailleurs comme le présente le tableau 9, il existe des facteurs de succès spécifiques en gestion de projet de microfinance comme dans le cas de ces projets aux Comores.

5.- PROJETS DE MICROFINANCES AUX COMORES

Les projets de microfinance aux Comores présentent des particularités auxquelles s'ajoutent des facteurs de succès en gestion de projet spécifiques. Ces distinctions viennent améliorer notre connaissance de la gestion des projets de développement. Afin de faciliter la compréhension de l'évolution et les particularités de ces projets, une courte présentation du terrain de recherche, les Comores, est nécessaire .

5.1 Présentation des Comores

L'archipel des Comores est situé entre la côte Est de l'Afrique et le Nord-Ouest de Madagascar. Il couvre une superficie totale de 2237km² repartie inégalement entre les quatre îles :Grande Comores, Anjouan, Mohéli et Mayotte. La quatrième île Mayotte (375 km²) est sous l'administration française.

La population comorienne est estimée à 567 660 habitants⁴, qui est inégalement repartie entre les îles : 296 177 à la Grande comore, 243 732 à Anjouan et 35 751 à Mohéli.

⁴ les objectifs du millénaire pour le développement- rapport national 2005

On compte environ 305 000 comoriens qui vivent en dehors du pays⁵. Les Comores possèdent une forte densité (301 habitants au km², en moyenne et atteignant même 575 hab/km² à Anjouan). Cette dernière a des répercussions sur l'environnement et les ressources naturelles. L'espérance de vie à la naissance est de 60,6 ans⁶. Plus de la moitié de la population comorienne (53%) a moins de 20 ans, 42% pour les moins de 15 ans, une population très jeune, avec un rapport de dépendance d'environ 93%-c'est-à-dire que chaque personne active aux Comores a en moyenne neuf autres personnes à sa charge.

La situation actuelle de développement du pays est marquée par des faibles performances économiques, le PNB/hab est estimé à 450 \$ USA⁷. Les tendances économiques observables dans le pays dénotent que rien n'a changé depuis l'indépendance en 1976, et cela en dépit des efforts fournis par le autorités nationales et du soutien de la communauté internationale. En effet, aujourd'hui, comme dans les années 70 et 80, le secteur primaire- c'est-à-dire l'agriculture et la pêche domine toujours l'emploi (70% de la population active) et les exportations (vanille, girofle et ylang-ylang). Entre 2003 et 2004, le pays c'est enfoncé dans une crise inimaginable causée par le choc des cours mondiaux de la vanille. Cela a causé une chute libre des recettes d'exportations nationales de 9.1 milliards de dollars à 1.8milliards⁸ et une baisse de la production de la vanille dans les

⁵ Journal L'intelligent, 2005

⁶ Rapport mondial sur le développement humain, 2004

⁷ les objectifs du millénaire pour le développement- rapport national 2005

⁸ Journal L'intelligent, 2005

années suivantes. Cette dernière s'explique du fait que des paysans trouvent inutile de continuer à cultiver la vanille, un produit qu'ils jugent non rentable. Cette baisse du prix de la vanille, premier produit d'exportation aux Comores, a également beaucoup affecté la réussite des activités de microfinance dans les Mutuelles d'épargnes et de crédit et les Sanduks car, beaucoup de microcrédits étaient effectués dans le secteur de la vanille (préparation et vente). Ainsi, les emprunteurs du microcrédit / vanille, ne peuvent pas rembourser leur dettes car ils ne veulent pas vendre leur vanille à un trop bas prix. On compte en 2003, 39 460 adhérents aux services des institutions de micrfinances⁹.

5.2 Types de projets de microfinance aux Comores

Au début des années 1990, dix ans après la création de la Banque de Développement des Comores (BDC), les autorités comoriennes et leurs partenaires au développement ont constaté que la BDC n'arrivait pas à couvrir les besoins de financement notamment en microprojets productifs pour les populations pauvres et à faibles revenus particulièrement les petits artisans, les agriculteurs, les pêcheurs et les femmes. Ainsi, des initiatives variées ont été entreprises dans le cadre de projets de développement pour accroître l'offre de microcrédits productifs. Le premier projet de microfinance, le projet Sanduk, fut financé par l'Agence française de développement (AFD) en 1993 avec l'assistance technique des opérateurs techniques du Groupe de recherche et d'échanges

⁹ Banque de France-Rapport zone franc Comores, 2003

technologiques (GRET) et l’Institut de recherches et d’applications des méthodes de développement (IRAM). Trois ans après, un réseau mutualiste d’épargne et de crédit est lancé dans le cadre du projet Appui aux initiatives économiques de base (AIEB) financé par le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et de l’appui technique de Développement international Desjardins (DID). Il s’agit des Mutuelles d’épargne et de crédit ya komor (MECK). Ainsi, il existe dans l’ensemble du pays, deux types d’institutions de microfinance : les Sanduk et les MECK

5.1.1 Sanduk

Les Sanduk sont des associations de crédit et d’épargne décentralisées au niveau des villages ruraux qui ont pour objectif d’offrir, d’une façon pérenne, aux populations vulnérables l’accès aux services bancaires de proximité. Chaque Sanduk dispose d’une autonomie de gestion administrative et financière. Au niveau de chaque île, les Sanduk villageoises sont regroupées en Union régionale. Les trois Unions régionales forment l’Union nationale des Sanduk et l’ensemble des Sanduk et des Unions forment le réseau des Sanduk. L’union nationale, aujourd’hui, n’a qu’une réalité juridique et administrative ; elle ne dispose ni de locaux ni de budget de fonctionnement ni de fonds propres ; elle joue simplement le rôle d’interlocuteur officiel et unique vis-à-vis les bailleurs de fonds. Chaque union régionale couvre, dans son propre budget, les frais inhérents à sa participation aux réunions de l’union nationale. Par contre, les unions régionales sont devenues les véritables structures dirigeantes des Sanduk : elles coordonnent, centralisent et orientent les activités

des caisses villageoises. Les caisses villageoises, par leurs octrois de crédits, le recouvrement des créances et la collecte de l'épargne, demeurent les centres principaux des activités des réseaux.

5.1.2 MECK

Les MECK sont un produit du projet AIEB. C'est le volet financement rural . L'autre volet du projet étant l'Appui aux Initiatives Économiques (AIE). La création d'un réseau de caisses mutuelles d'épargne et de crédit avait pour objectif de favoriser l'émergence d'un véritable réseau d'institutions financières mutualistes capables d'améliorer l'intermédiation financière de la population démunie en milieu rural et de garantir sa pérennité. Le réseau compte aujourd'hui douze MECK de base : sept dans l'île de la Grande Comore (dont un est temporairement fermé à cause d'un détournement de fonds), quatre dans l'île d'Anjouan et un dans l'île de Mohéli. L'ensemble de ces douze MECK constitue le réseau des mutuelles d'épargne et de crédit ya Komor, connu sous le nom de l'Union des MECK. Cette structure a vu le jour au mois d'août 2003. La majorité des crédits octroyés sont des crédits commerciaux, puis les crédits sociaux et dans le bas de l'échelle, les crédits productifs. Le taux d'intérêt est de 12% Parmi les conditions d'éligibilité au crédit, mentionnons que ce dernier doit être entièrement garanti, qu'il faut détenir 25 pour cent du capital désiré et être membre du MECK depuis plus de quatre mois.

5.2 Particularités des projets de microfinance aux Comores.

Les projets de microfinance aux Comores présentent trois particularités remarquables par rapport aux pratiques de microfinance dans d'autres pays . Ces particularités concernent la structure organisationnelle des institutions de microfinance.

1. Selon les dispositions arrêtées dans les statuts harmonisés, les services financiers du réseau des MECK sont destinés à toute personne, sans distinction de race, d'appartenance politique , de religion ou de niveau de vie, née aux Comores ou qui y réside de façon permanente ou qui y travaille. C'est-à-dire que les familles riches, les agents de l'institution et les pauvres bénéficient tous du microcrédit. De même qu'au niveau des Sanduk, «... les dirigeants n'y sont astreints à aucune restriction pour accéder au crédit comme il est d'usage dans les institutions financières. Ils peuvent emprunter comme tout le monde tout en usant de leur position de dirigeant » (Soilihi et Hassan, 2005). C'est un cas particulier aux Comores car, par définition, «la microfinance est la pratique qui consiste à apporter des services financiers exclusivement aux plus pauvres» (Wilson, 2000).

2. Dans les statuts et règlements intérieurs des Sanduk , les qualités exigées pour être dirigeant ou membre du comité de gestion de crédit sont : l'honnêteté, l'intégrité, et la respectabilité. Par conséquent, les compétences techniques en matière de gestion financière ne sont pas requises (Soilihi et Hassan, 2005). Cet aspect peut influer sur les manières dont

un gérant perçoit l'importance d'un facteur de succès par rapport à un autre, selon ses propres expériences.

3. Dans certaines institutions, les employés travaillent à titre de bénévoles. L'expérience a montré que le rendement de ces institutions est faible et cette situation a engendré des risques élevés, notamment le détournement de fonds.

Selon les auteurs (Soilihi et Hassan, 2005), les leçons tirées de l'expérience de ces projets nous informent qu'il existe des facteurs susceptibles de faciliter leur réussite et des facteurs qui peuvent affecter leur succès.

5.3 Facteurs de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores

L'expérience a montré que l'introduction des services non financiers (projets d'appui) tels que l'accompagnement, la motivation, la formation du micro-entrepreneur, dans les projets de microfinance aux Comores, est un facteur qui contribue au succès de ces derniers. En effet, l'examen de l'expérience des projets d'appui à la micro-entreprise, notamment les projets Appui aux initiatives économiques (AIE), le projet Appui à la micro entreprise (AMIE), l'Association pour la promotion du secteur privé (APSP) a permis de comprendre que la réussite des micro-entreprises dépend largement de la présence de ce facteur dans les projets de microfinance. Beaucoup de micro-entrepreneurs n'auraient pas vu le jour ou n'auraient pas survécu aux conditions drastiques du marché sans ces services d'appui. Cependant, une fois ces projets terminés, le gouvernement est incapable d'assumer

le rôle de suivi de ces projets à cause d'un manque de moyens financiers. Par conséquent, les échecs des micro-entreprises se répètent.

La rémunération a été également identifiée comme facteur de succès en gestion de projet de microfinance aux Comores. En effet, l'expérience a montré que la rémunération est un des facteurs qui a contribué aux performances qu'enregistrent les MECK en comparaison de celles des Sanduk dont la plupart des employés sont des bénévoles. On note aussi d'autres facteurs de réussite, dont les compétences techniques en gestion financière, de même que l'encadrement et la formation du personnel. En effet, il a été enregistré, dans ces deux dernières années, une amélioration de la qualité des services au niveau des MECK grâce au recrutement d'un personnel qualifié qui possède les compétences techniques en gestion financière. Les auteurs (Soilhi et Hassan, 2005) croient également que l'encadrement et la formation du personnel sont des facteurs de succès susceptibles d'améliorer le succès des projets de microfinance au pays.

Afin de mieux visualiser l'ensemble des facteurs de succès reliés aux projets de microfinance aux Comores, nous nous référons au tableau suivant.

Tableau 10 : Facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores

| Facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Compétences techniques en gestion financière• Encadrement et formation• Rémunération• Approche intégrée (synergie des services financiers et non financiers)• Disponibilité des moyens financiers de la part des autorités. |

Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, les projets de microfinance aux Comores se heurtent souvent à des facteurs socio-économiques et institutionnels qui affectent leur réussite. Ainsi, plusieurs facteurs peuvent nuire au succès de ces projets.

5.4 Facteurs de blocage en gestion de projet de microfinance aux Comores

a. Une justice peu fiable :

Une justice peu fiable constitue un blocage important à la viabilité de projet de microfinance au Comores (Soilihi et Hassan, 2005). Il faut beaucoup de patience et de chance pour qu'une affaire soit jugée et que le jugement soit rendu. Cet état de fait menace directement la vie des institutions de microfinance (IMF) et des micro-entrepreneurs, qui ne peuvent pas se défendre tout seuls, au moment où la justice communautaire devient de plus en plus inopérante face aux détournements des fonds, et des crédits en souffrance même dans les cas les plus flagrants (incendie criminel de la MECK de Mohéli, etc.) . Cet état de fait risque de porter un coup dur à la confiance que placent les adhérents et les épargnants dans leurs institutions, ce qui pourrait être fatal pour leur survie. La corruption sévit à divers niveaux. Plusieurs gendarmes et policiers sont impliqués dans des affaires de vols ou

surtout dans la délivrance de faux certificats de perte en mer de vedettes de pêche. Cette pratique permet aux pêcheurs de ne pas payer leurs dettes. A titre d'exemple, à Anjouan, un pêcheur mohélien a retrouvé sa vedette volée et vendue. Le Tribunal de Mutsamudu a rendu un jugement ordonnant la restitution de la vedette au propriétaire mohélien. Ce dernier n'a pas pu faire exécuter le jugement car le receleur était un gendarme, donc intouchable (Soilihi et Hassan, 2005).

b. Un environnement social pesant

Les coutumes comoriennes favorisent des comportements de consommation plutôt que d'épargne. Celles-ci freinent l'accumulation du capital et orientent l'épargne vers la consommation plus que vers l'investissement productif. Le grand mariage est l'exemple le plus évident. Cet événement obligatoire, symbole de l'honneur de la famille, entraîne des dépenses importantes et conduit à un endettement insupportable. Un autre exemple est l'absence de politique nationale de logement qui donc l'obligation pour chacun de se construire sa propre maison, celle de ses filles, nièces et sœurs, etc. Il y a aussi les participations fréquentes au financement de travaux et autres dépenses communautaires de prestige .

c. Un cadre économique peu propice

L'absence d'une politique de filières et la concurrence des importations font que le petit promoteur ne peut pas, individuellement, surmonter les obstacles et maîtriser

parfaitement le processus de production et de commercialisation de son produit. A titre d'exemples, les pêcheurs qui achètent les vedettes ne pourront bénéficier ni d'un service d'entretien, ni d'un marché des pièces de rechange et ne sont pas assurés de la conservation leurs poissons. Les agriculteurs ne sont pas assurés de leur approvisionnement en semences. Un autre problème est l'absence d'une synergie entre les services financiers (le microcrédit) et les services non financiers (les Services d'Appui aux Entreprises : SAE) qui ne permet pas à l'emprunteur (qui n'a pas de compétence en gestion de micro-entreprise) de rentabiliser son prêt. Le code des investissements en vigueur encourage, accompagne et soutient les gros investisseurs et particulièrement les étrangers ; il ne fait nullement référence aux petits et micro-investisseurs, pour lesquels il n'est prévu aucun avantage d'accompagnement. On note encore le problème de la structure fiscale qui engendre une pression fiscale lourde et étouffe les petits promoteurs qui ont très peu de moyens pour y échapper. Le secteur privé est lourdement taxé : la somme des taxes douanières perçues à l'importation atteint les 65%.

d. Un service financier limité et restrictif

Le système financier auquel a accès le micro-entrepreneur présente un certain nombre d'obstacles rendant l'accès au crédit de plus en plus contraignant : les garanties exigées sont excessives et empêchent des fractions importantes des populations vulnérables de pouvoir bénéficier du crédit . L'autre condition, qui est de posséder 25 pour cent du montant désiré avant de pouvoir obtenir le petit prêt, est inaccessible pour plusieurs

familles pauvres . Le manque d'assurance contre le vol et les catastrophes naturelles exposent les promoteurs et les IMF à des risques très élevés. L'absence de crédit adapté aux groupements et associations, notamment aux femmes, et la prise en compte de la caution solidaire, limitent l'accès au crédit aux femmes vivant en milieu rural.

Les projets de microfinance aux Comores présentent des particularités spécifiques et les écrits identifient certains facteurs de succès en gestion de projet , mais dans l'espoir de pouvoir mieux identifier ces facteur et surtout leur importance, la prochaine partie présente le cadre méthodologique de ce travail.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

La méthode utilisée dans cette recherche est la méthode qualitative. Le choix de cette méthode est basé sur le fait qu'elle représente une procédure ouverte, visant à déterminer « qu'est-ce qui existe » et « pourquoi » plutôt que « combien en existe-il » (Schumacher, 1997). Les connaissances acquises dans cette recherche proviennent de l'analyse des documents, des observations, du questionnaire et des entretiens. Cette partie est divisée en trois sous-parties : la phase conceptuelle, la phase méthodologique et la phase empirique.

6.- PHASE CONCEPTUELLE

Dans cette sous-section, il s'agit de formuler le problème, de faire l'examen des écrits et d'élaborer une question de recherche.

6.1 Formulation du problème

Cette recherche entre dans le domaine de la microfinance, pour analyser plus précisément les facteurs de succès de projets de microfinance. Les facteurs de succès de projet, en général, sont un sujet très développé dans la littérature de la gestion de projet (Slevin et Pinto, 1989; Munns et Bjeirmi, 1996; Clarke, 1998, etc.) mais peu d'auteurs (Crawford et Muriithi, 2002; Diallo et Thuillier, 2004; Ika, 2005) se sont intéressés aux

facteurs de succès des projets de développement, et ceux qui ont traité des sujets concernant explicitement les facteurs de succès des projets de microfinance sont quasi-absents.. Ainsi est né l'intérêt d'effectuer une recherche sur les facteurs de succès de projets de microfinance.

Afin de développer plus de connaissances sur le sujet choisi, une collecte de données sur terrain est nécessaire. Le cas spécifique choisi pour mener cette recherche est celui des projets de micro-finance aux Comores. Une visite dans les institutions de micro-finance était donc nécessaire.

L'approche qualitative est favorisée dans cette recherche, car les données sont plus descriptives que quantifiables (c'est-à-dire, les entretiens, le questionnaire, les observations et l'étude des documents (Patton, 1990). Concernant l'étude des documents, la recherche bibliographique est une approche très répandue (Mayer et Ouellet, 1991). C'est-à-dire qu'une fois le problème posé, celui-ci doit être placé dans le cadre des recherches antérieures qui portent sur le même sujet. C'est une méthode utile pour exploiter les connaissances existantes et mesurer la pertinence de la démarche proposée par rapport aux principaux résultats des recherches antérieures.

La nature de l'entrevue privilégiée dans cette recherche est l'entrevue semi-dirigée. C'est « un entretien avec guide formé des questions ouvertes pré-formulées et peu de

questions fermées (Hudelson, Maier et Gorgen, 1994). La combinaison du questionnaire et de l'entrevue nous permettra d'obtenir les témoignages écrits des répondants et le plus de détails possible dans les entrevues. Les questions posées en entrevue et dans le questionnaire doivent refléter les constats observés dans la revue de la littérature. Ainsi une analyse de la recension des écrits est-elle nécessaire.

6.2 Analyse de la recension des écrits

L'analyse des écrits recensés a permis, globalement, d'augmenter nos connaissances quant à la compréhension des concepts utilisés sur la question des facteurs de succès en gestion de projet. De plus, nous avons appris que l'importance de ces facteurs peut varier d'une phase à une autre (Slevin et Pinto, 1989), ou selon la nature du projet, les parties prenantes impliquées et le degré d'importance des objectifs du projet (De Wit, 1988; Clarke, 1999). Et si nous nous référons, par exemple, aux travaux de recherche de Cooke-Davies (2001), nous pouvons nous permettre de dire que les facteurs de succès en gestion de projet peuvent également varier selon la préoccupation du chercheur. En effet, cet auteur a identifié, comme nous l'avons indiqué dans notre texte, huit facteurs de succès complètement différents de ceux des autres auteurs, en portant simplement le regard sur ce que fait l'équipe du projet.

De plus, les écrits indiquent que les facteurs de succès de projet identifiés par Slevin et Pinto(1989), possèdent plus de similarités avec les facteurs de succès des projets de

développement identifiés par l'ACDI (Ika, 2005). D'ailleurs, Slevin et Pinto (1989) prétendent que les facteurs de succès qu'ils ont identifiés peuvent être appliqués à tout projet. Et selon Ika (2005), le modèle de l'ACDI est jugé le plus pertinent et le plus instructif, bien que ce dernier soit incomplet. C'est ainsi qu'il a pu construire une liste des facteurs de succès de projet de développement.

Par ailleurs, les données spécifiques aux projets de microfinance font aussi état de l'existence de facteurs de succès, certains étant identiques à ceux que nous retrouvons dans les projets de développement. Ces dernières données proviennent des travaux des auteurs tels que : Pierre Jaquet (2005), Lele (1975), Marie-Christine Gueneau (1986), Guy Noël (1996), Soilihi et Hassan, (2005), etc.

Sur la base de l'ensemble de ces connaissances, nous avons pris le soin de construire un tableau de synthèse de tous les facteurs de succès identifiés, tant pour les projets de développement que pour ceux des projets de microfinance, que nous présentons ci-dessous.

Tableau 11: Synthèse des facteurs de succès en gestion de projets de développement et de projets de microfinance

| Facteurs de succès des projets de développement | Facteurs de succès des projets de microfinance |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat • Bien fondé, et justesse de la conception • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Pilotage des actions éclairées et rapides • Soutien du comité directeur de projet • Tâches techniques • Communication • Personnel • Compétences du gestionnaire de projet • Environnement et enjeux politiques • S/O | <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat • Adéquation du projet au contexte local • S/O • S/O • S/O • Système d'information et de gestion • S/O • Personnel • S/O • Amélioration de la fiabilité de la justice • Gouvernance • Rémunération • Encadrement et formation • Approche intégrée • Sensibilisation de la population • Étude d'impact social anticipé • Approche clientèle approfondie • Disponibilité des moyens financiers |

N.B. : S/O signifie que le facteur semblable n'a pas été trouvé dans les écrits consultés.

À la lumière de l'analyse des écrits recensés, on remarque qu'il existe des similarités entre les facteurs de succès en gestion de projets de développement et les facteurs de succès

en gestion des projets de microfinance, mais aussi des facteurs de succès spécifiques aux projets de microfinance. Cependant, aucun écrit consulté ne permet de connaître le degré d'importance des facteurs de succès en microfinance dans les phases exécution et suivi du projet. Ces constats permettent de formuler une question de recherche pertinente et d'entreprendre une démarche empirique.

6.3 Question de recherche

L'examen des écrits sur les facteurs de succès en gestion des projets en général, des projets de développement et des projets de microfinance en particulier, permet la formulation de recherche suivante:

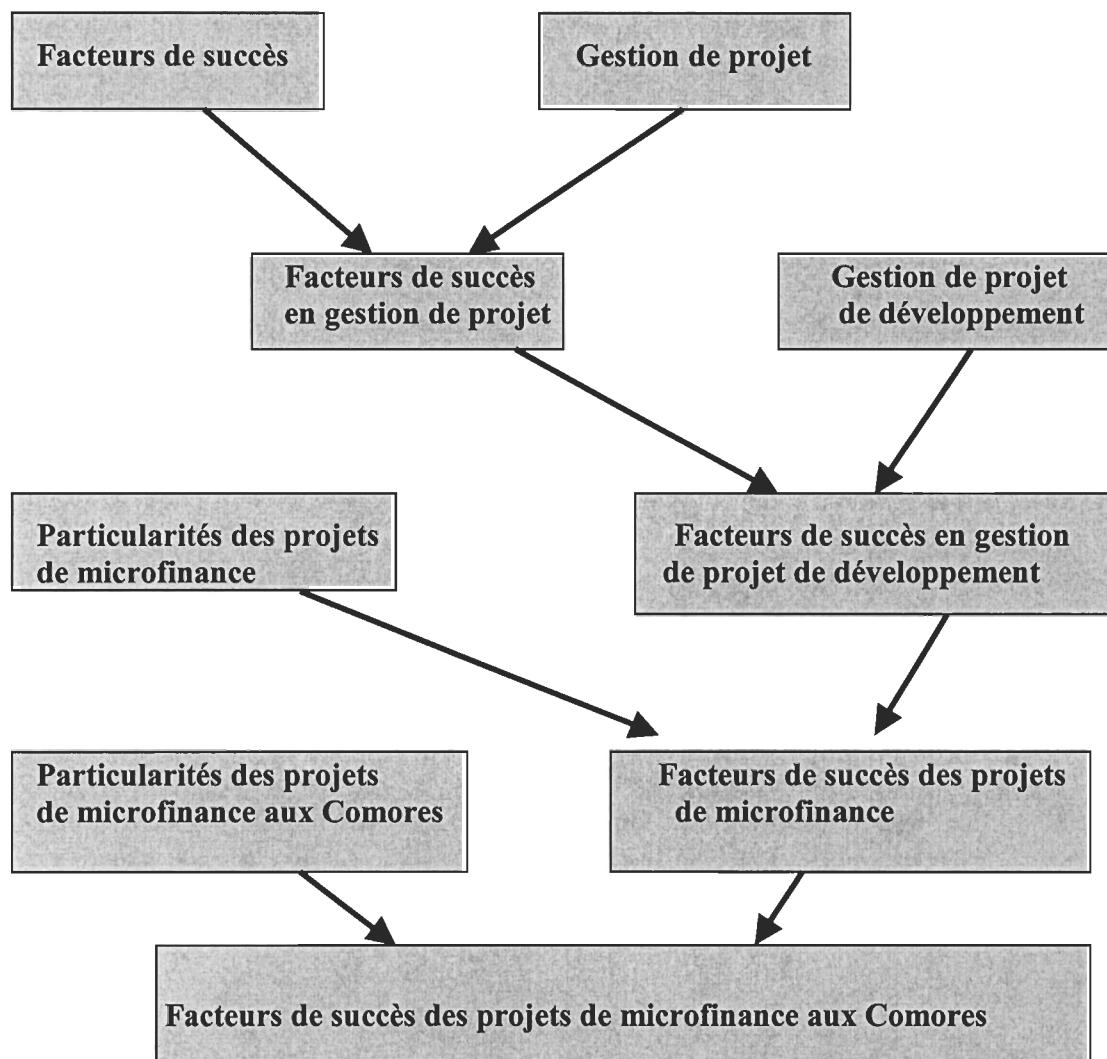
Quels sont les facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores et lesquels sont considérés les plus importants dans les phases exécution et suivi du projet?

Les hypothèses de cette recherche sont les suivantes :

- Les facteurs de succès en gestion des projets de développement le sont également dans le cas des projets de microfinance aux Comores.
- Il existe des particularités quant au niveau d'importance des facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores.

Afin d'illustrer le cheminement des connaissances acquises dans la recension des écrits, et qui aboutissent à la formulation de la question de recherche, voici un cadre de référence qui résume ce cheminement.

6.4 Cadre de référence



7.- PHASE MÉTHODOLOGIQUE

7.1 Type de recherche

Selon Dagenais (1991), une méthode de recherche est un procédé rigoureux utilisé en vue de mener à terme une recherche. Le choix d'une méthode de recherche se fait essentiellement en fonction des objectifs poursuivis par la recherche. Cette recherche examine des données descriptives et, selon Taylor et Bogdan (1984), « la méthode qualitative concerne la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et le comportement observable des personnes ». L'analyse dans une méthode qualitative traite les données de la recherche qui ne sont pas des valeurs numériques mais des occurrences qu'on souhaite mieux comprendre.

7.2 Population et échantillon

Cette recherche consiste à vérifier la validité de tous les facteurs de succès de projets de développement dans le contexte des projets de microfinance, tout en vérifiant d'autres facteurs de succès spécifiques aux projets de microfinance aux Comores. Ainsi, les éléments d'analyse (population) sur lesquels seront recueillies les informations sont les gérants des MECK et Sanduk de base de l'île de la Grande Comore. En recherche qualitative, on recourt à l'échantillon non probabiliste (ou intentionnel) (Deslauriers, 1991). C'est une méthode appropriée pour les recherches dont la préoccupation est d'approfondir certaines questions sans égard à la représentativité (Lefrançois, 1992). Le but de

l'échantillonnage est de produire le maximum d'informations: qu'il soit petit ou grand importe peu pourvu qu'il produise de nouveaux faits (Lincoln et Guba, 1985). L'objectif de cette recherche fait appel à l'échantillon non probabiliste de cas typique. Cette méthode fournit des renseignements à partir de quelques cas jugés représentatifs de l'ensemble (Deslauriers, 1991). L'échantillon est constitué de quatre gérants dans deux MECK et deux Sanduk situées dans deux régions différentes (Mistamihouli et Hamahamet). Le tableau suivant présente les contextes organisationnels des quatre institutions qui forment l'échantillon ainsi que les caractéristiques du personnel en termes de scolarité, d'expérience en gestion financière, de fréquence et d'assiduité au travail.

Tableau 12: Caractéristiques des institutions participantes

| | |
|--|---|
| <p>Institution A :</p> <p><i>Conseil d'administration (CA) :</i></p> <p>Le CA est formé des notables du village dont la plupart possèdent une scolarité de niveau primaire et secondaire. Leur rôle est de veiller à l'application et à la mise en œuvre des décisions prises en Assemblée générale et selon les textes en vigueur.</p> <p><i>Gérant :</i></p> <p>Formation en informatique, une bonne expérience en gestion financière et très régulier au travail. Il examine les demandes d'octrois de prêts, assure la gestion quotidienne de l'institution.</p> | <p>Institution B :</p> <p><i>Conseil d'administration : (CA)</i></p> <p>Le CA est formé des notables du village dont certains niveau primaire, les autres étant sans scolarité. Leur rôle est de veiller à l'application et à la mise en œuvre des décisions prises en Assemblée générale et selon les textes en vigueur.</p> <p><i>Gérant :</i></p> <p>Formation en informatique, une bonne expérience en gestion financière et très régulier au travail. Il examine les demandes d'octrois de prêts, assure la gestion quotidienne de l'institution.</p> |
| <p>Institution C :</p> <p><i>Conseil d'administration :</i></p> <p>Le CA est formé des notables du village et des membres qui possèdent une scolarité de niveau secondaire. Leur rôle est de veiller à l'application et à la mise en œuvre des décisions prises en Assemblées Générale et selon les textes en vigueur.</p> <p><i>Gérant :</i></p> <p>Niveau universitaire en informatique et gestion. Une bonne capacité d'organisation et très régulier au travail.</p> | <p>Institution D :</p> <p><i>Conseil d'administration :</i></p> <p>Le CA est formé des notables du villages très honnêtes et sans scolarité. Leur rôle est de veiller à l'application et à la mise en œuvre des décisions prises en Assemblées Générale et selon les textes en vigueur.</p> <p><i>Gérant :</i></p> <p>Le caissier assume en même temps le rôle du gérant. Il possède un niveau universitaire en administration et est très régulier au travail</p> |

7.3 Méthode de collecte de données

Nous allons examiner la réalité des pratiques de gestion de projets de microfinance en recueillant sur terrain des faits susceptibles de vérifier la question et les hypothèses de cette recherche. Puisque nous menons une recherche qualitative, de type plus descriptive, les outils appropriés de collecte de données sont l'entrevue informelle, le questionnaire et les observations personnelles

7.2.1 Questionnaire

Le contenu de notre questionnaire est déterminé par la question de cette recherche. Ce questionnaire est bâti sur les 10 facteurs clés de succès en gestion de projets de développement, auxquels s'ajoutent les 9 autres facteurs spécifiques au projets de microfinance (amélioration de la fiabilité de la justice, gouvernance, rémunération, encadrement et formation, sensibilisation de la population, étude d'impact social anticipée, approche intégrée, approche clientèle approfondie et disponibilité des moyens financiers). Le type de question choisi est la question fermée à « l'échelle de rangs » (Jones, 2000). C'est à dire que chaque répondant attribue un rang allant de 1 à 5, 1 étant moins important et 5 plus important, dans les phases exécution et suivi du projet. Le questionnaire est structuré en trois colonnes. La première énonce chaque facteur de succès et sa définition claire. La deuxième laisse au répondant la possibilité d'évaluer l'importance de chaque facteur sur une échelle de 1 à 5, dans les phases exécution et suivi du projet. Cette partie est la réponse à une question fermée car elle demande au répondant de pondérer chaque facteur

de succès. La troisième qui est d'une forme ouverte invite le répondant à expliquer sa réponse.

7.2.2 Entrevue et observations personnelles

Nous avons préféré faire une entrevue semi-structurée en face à face. « L'entrevue semi-structurée se caractérise par une combinaison des questions pré-rédigées et des questions secondaires improvisées sur le champ au rythme du déroulement de l'entretien » (Lefrançois, 1992). Cette méthode permet à l'enquêteur de s'ajuster au contexte, en fonction de l'aisance du sujet et de la difficulté des thèmes abordés. Cette méthode permettra de recueillir plus d'explications possibles sur le degré d'importance des facteurs clés de succès en gestion de projets de microfinance aux Comores à partir des expériences personnelles des répondants. L'interview en face à face est privilégiée dans cette recherche car « elle permet d'établir l'identité du répondant et d'obtenir une meilleure qualité d'information étant donné que l'enquêteur est à même d'ajuster son instrument au niveau de compréhension de chacun » (Lefrançois, 1992). Selon Lefrançois, l'entrevue en face à face est aussi privilégiée lorsque le nombre de questions est élevé et que les répondants sont potentiellement réticents à livrer des informations. Selon des observations personnelles, les comoriens hésitent souvent, pour des raisons politiques et coloniales, de donner des informations à des chercheurs venant des pays occidentaux. Ainsi, l'entrevue en face à face était la meilleure solution car, nous avons pu créer un environnement de confiance avec les

répondants. Cependant, le principal inconvénient de l'entrevue en face à face se mesure en coûts. L'enregistrement est l'outil privilégié de prise de notes car cet outil permet de ne pas interrompre l'interviewé, de pouvoir écouter ses propos autant de fois qu'il est nécessaire et de pouvoir comparer différentes évaluations de ces propos. D'autres observations personnelles, lors de notre séjour aux Comores, sont commentées dans l'interprétation des résultat de cette recherche.

8.-PHASE EMPIRIQUE

Cette partie empirique permet de collecter, d'analyser et d'interpréter les données recueillies sur terrain.

8.1 Collecte de données

Le déroulement de la collecte de données s'est effectué entre le 10 août et le 12 octobre 2005. La planification de la collecte des données a commencé par l'obtention des autorisations nécessaires auprès des présidents du Conseil d'administration. Une lettre de demande d'autorisation expliquant clairement l'objectif du sujet de recherche et de la collecte de donnée a été envoyée au Président de l'institution. La plupart des entrevues au niveau des MECKse sont faites au sein de l'institution et pendant les heures de travail. Les horaires de rencontres étaient variés selon qu'il s'agissait des entrevues dans les MECK ou les Sanduk. Dans les MECK, les rencontres se sont effectuées de neuf à douze heures du matin, ou de quatre à six heures le soir.

Nous avons pu, au cours de l'entrevue créer un climat de confiance afin que le répondant ne soit pas gêné de répondre à des questions plus personnelles comme, par exemple, son niveau de connaissance en gestion.. Nous avons aussi assuré aux répondants que leurs propos seraient traités confidentiellement.

8.2 Présentation des résultats

Les informations récoltées sur le terrain (les réponses au questionnaire, les explications dans les entrevues et les observations personnelles) permettent de répondre à la question de cette recherche portant sur les facteurs de succès les plus importants des projets de microfinance aux Comores, dans les phases d'exécution et de suivi du projet.

Question 1: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du « partenariat » dans le succès du projet ?*

Tableau 13: Réponses obtenues-question 1

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Dans la phase exécution, le financement du projet est déjà disponible. Par contre, dans le suivi du projet, l'autorité a besoin de nouer des partenariats pour un nouveau financement. |
| B | Exécution 4, Suivi 5 Explication: Dans la phase exécution, on doit veiller à répondre aux attentes des partenaires, sinon ils vont couper les liens. Le partenariat est aussi très nécessaire dans le suivi du projet. |
| C | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Dans l'exécution du projet, on a besoin des partenariats pour l'appui technique des opérations. Le partenariat est très nécessaire aussi dans le suivi du projet pour un nouveau financement. |
| D | Exécution 4, Suivi 4 Explication: Dans l'exécution, on doit veiller à répondre aux attentes des partenaires pour qu'ils maintiennent le financement. Dans le suivi du projet, si l'autorité peut s'autofinancer, le partenariat n'est pas trop nécessaire. |

Question 2: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du «bien-fondé et de l'adéquation du projet au contexte local » dans le succès du projet?*

Tableau 14: Réponses obtenues-question 2

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | <p>Exécution 1, Suivi 5</p> <p>Explication: Dans l'exécution, ce facteur n'est pas utile car le projet est exécuté selon les plans prévus. Par contre dans le suivi, on peut examiner les services et réviser l'adéquation du projet au contexte local.</p> |
| B | <p>Exécution 4, Suivi 5</p> <p>Explication: Une équipe de projet flexible peut revoir la qualité des services de microcrédit selon la perception de la population avant la fin du projet. Sinon les conditions du microcrédit peuvent être révisées dans le suivi si les services ne sont pas adaptés à la population démunie. Le dernier cas concerne les projets de microfinance d'ici; les conditions d'octroi ne sont pas à la portée de la population pauvre. Cependant, rien n'a été révisé jusqu'alors.</p> |
| C | <p>Exécution 1, Suivi 5</p> <p>Explication: Ce facteur n'affecte pas les performances du coordonnateur et son équipe dans l'exécution du projet. C'est un facteur important dans le suivi du projet si les services ne conviennent pas à la population .</p> |
| D | <p>Exécution 1, Suivi 5</p> <p>Explication: Le projet est exécuté selon les plans prévus surtout les projets de microfinance qui sont exécutés par des opérateurs externes, qui veulent finir le projet dans le temps et selon les coûts prévus. Si les conditions des services ne conviennent pas à la population pauvre, le comité chargé du suivi des opérations doit revoir l'adéquation du produit avec le contexte local.</p> |

Question 3: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, d'une « bonne et adéquate utilisation des ressources » dans le succès du projet?*

Tableau 15: Réponses obtenues-question 3

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 5, Suivi 1 Explication: C'est dans l'exécution qu'on doit veiller à la bonne utilisation des ressources matérielles, financières et humaines pour bien terminer le projet. Une fois le projet fini, on doit chercher d'autres ressources pour le suivi du projet. |
| B | Exécution 4, Suivi 5 Explication: Les ressources financières, matérielles et humaines doivent être bien gérées dans l'exécution du projet, mais surtout dans le suivi du projet car les projets de microfinance concernent surtout la viabilité du projet pour perpétuer les bénéfices à la population démunie. |
| C | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Les ressources doivent être bien gérées pour bien compléter le projet ,surtout les ressources financières, dans le suivi du projet. La situation actuelle est que, dans certaines institutions, des crédits qui dépassent les normes sont octroyés à des gens des classes aisées qui ne remboursent pas leurs prêts. Cette mauvaise gestion cause un manque de fonds pour le suivi des opérations. |
| D | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Dans l'exécution, la gestion des ressources est obligatoire sinon le projet échoue. Dans le suivi, les ressources humaines doivent fournir plus d'énergie pour assurer la pérennité du projet. La situation actuelle montre un fort taux d'absentéisme du personnel au travail, ce qui affecte la performance de l'institution. |

Question 4: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5 du « pilotage des actions éclairées et rapides » dans le succès du projet?*

Tableau 16: Réponses obtenues-question 4

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | <p>Exécution 4, Suivi 5</p> <p>Explication: La capacité de gérer les risques est nécessaire dans l'exécution et surtout dans le suivi du projet car, actuellement, on enregistre beaucoup de vols, de fraudes, de détournements de fonds qui entraînent la fermeture de certaines institutions, surtout les Sanduk.</p> |
| B | <p>Exécution 4, Suivi 5</p> <p>Explication: La capacité de prévoir, de gérer les risques et les changements est très importante. Malheureusement nos supérieurs ici évoquent rarement son avantage. On laisse le problème arriver avant de réagir. Par exemple, le détournement de fonds des francs comoriens qui a causé la fermeture de certaines institutions aurait pu être évité si on avait prévu le risque énorme qu'on court de garder des sommes importantes d'argent dans l'institution au lieu de les placer dans une banque sécurisée.</p> |
| C | <p>Exécution 5, Suivi 4</p> <p>Explication: Les risques de fraudes, de vols, de détournements de fonds sont très fréquents dans les institutions de microfinance. Depuis l'exécution du projet, le coordonnateur doit posséder des compétences en gestion des risques .Ces compétences sont aussi requises dans le suivi du projet pour la viabilité de celui-ci.</p> |
| D | <p>Exécution 1, Suivi 2</p> <p>Explication: C'est plutôt dans l'étude de faisabilité du projet qu'on doit penser à ce facteur afin de mieux planifier une manière de gérer les risques.</p> |

Question 5: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du «soutien du comité directeur de projet» dans le succès du projet?*

Tableau 17: Réponses obtenues-question 5

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 5, Suivi 1 Explication: Pendant l'exécution du projet, le coordonnateur et son équipe ont besoin du soutien du gestionnaire et la haute direction de l'agence comme l'AFD. Dans le suivi du projet, l'agence peut se dissoudre et c'est plutôt le soutien des autorités (les ministre des finances et de l'économie) qui est nécessaire. |
| B | Exécution 5, Suivi 1 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| C | Exécution 5, Suivi 1 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| D | Exécution 5, Suivi 4 Explication: Le soutien de l'agence dans l'exécution est obligatoire pour le financement et l'appui technique. Une fois le projet fini, son soutien est aussi nécessaire pour la viabilité du projet. Malheureusement ce n'est pas le cas ici. |

Question 6: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, des « tâches techniques» dans le succès du projet?*

Tableau 18: Réponses obtenues-question 6

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | <p>Exécution 5, Suivi 5</p> <p>Explication: La disponibilité des compétences techniques en analyse de dossier de crédit, informatique et dans les prises de décisions sont nécessaires dans l'exécution du projet et son suivi. Malheureusement ce n'est pas le cas dans les projets de microfinance ici, car la plupart des membres du conseil d'administration sont des notables du village et le comité de gestion de crédit est composé de membres qui ne possèdent pas l'expertise requise.</p> |
| B | <p>Exécution 5, Suivi 5</p> <p>Explication: La disponibilité des compétences techniques, surtout en gestion des risques et de crédit, sont nécessaires dans l'exécution du projet. Dans le suivi, ces compétences sont aussi nécessaires, plus une mise en place d'un système d'information et de gestion.</p> |
| C | <p>Exécution 5, Suivi 5</p> <p>Explication: Même explication que pour l'institution A.</p> |
| D | <p>Exécution 5, Suivi 5</p> <p>Explication: Les compétences techniques sont très nécessaires mais elles n'existent pas dans l'institution. Les technologies nécessaires, comme la ligne téléphonique ou l'Internet, sont aussi absentes. Le gérant est élu, mais il ne vient pas au travail. Si cette situation perdure, il y a un grand risque de fermer l'institution.</p> |

Question 7: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de «la communication» dans le succès du projet?*

Tableau 19: Réponses obtenues-question 7

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 5, Suivi 1 Explication: Dans l'exécution du projet, la qualité de l'information est très recommandée, surtout entre la haute direction au niveau de l'agence et le coordonnateur. Dans le suivi du projet, l'équipe est dissoute, la participation de l'agence est moins visible, par conséquent la communication est moins importante. |
| B | Exécution 5, Suivi 2 Explication: La qualité de l'information entre la haute direction et le coordonnateur, et entre le coordonnateur et les membres de l'équipe du projet, est très sollicitée dans l'exécution du projet pour l'affectation des ressources et le contrôle l'avancement des tâches. Dans le suivi, la communication est moins importante car il ne reste que la communication entre l'union régionale et l'institution de base. |
| C | Exécution 5, Suivi 2 Explication: La qualité de l'information entre la haute direction et le coordonnateur, et entre le coordonnateur et les membres de l'équipe du projet est très recommandée dans l'exécution du projet pour l'affectation des ressources et le contrôle l'avancement des tâches. Cependant, dans le suivi du projet chaque institution possède son autonomie de gestion, donc la communication est moins importante. |
| D | Exécution 5, Suivi 4 Explication: Même explication que pour l'institution C lors de l'exécution du projet. De plus, la communication doit être maintenue entre l'institution de base et l'union régionale. |

Question 8: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du «personnel» dans le succès du projet ?*

Tableau 20: Réponses obtenues- question 8

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 1, Suivi 1 Explication: Le recrutement et la sélection du personnel de l'équipe du projet ne se fait pas dans l'exécution et le suivi du projet. Ils sont faits dans la planification du projet. |
| B | Exécution 1, Suivi 1 Explication: Le recrutement du personnel ne concerne pas l'exécution du projet. Il faut surtout éviter de changer de coordonnateur au cours de l'exécution car l'expérience du projet AIEB a montré que le changement de la coordonnatrice au cours de l'exécution risque d'affecter la performance de l'équipe du projet . |
| C | Exécution 1, Suivi 1 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| D | Exécution 1, Suivi 3 Explication: Même explication que pour l'institution A lors de la phase «exécution». Cependant, ce facteur revêt de l'importance quand il s'agit de recruter des nouvelles ressources humaines dans la phase de suivi du projet. |

Question 9: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, des « compétences du gestionnaire de projet (coordonnateur)» dans le succès du projet ?*

Tableau 21: Réponses obtenues- question 9

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | <p>Exécution 5, Suivi 1</p> <p>Explication : Dans l'exécution du projet, la capacité du coordonnateur à maintenir un esprit d'équipe a contribué au succès du projet. Son équipe est dissoute après la fin du projet et le coordonnateur part pour un autre projet, Donc, dans le suivi du projet la fonction du coordonnateur n'existe pas.</p> |
| B | <p>Exécution 5, Suivi 1</p> <p>Explication: Dans la phase exécution, la coordonnatrice du projet AIEB (qui a fait naître les MECK) avait des compétences d'organisation et de leadership. Ce sont des facteurs qui ont contribué au succès du projet. Après la fin du projet, l'équipe du projet est dissoute.</p> |
| C | <p>Exécution 5, Suivi 1</p> <p>Explication: Dans la phase exécution, la capacité du coordonnateur (surtout s'il est un expert externe) d'établir la confiance entre lui et les membres de l'équipe du projet est essentielle pour la réussite de la gestion du projet, car les comoriens ont du mal à croire les Occidentaux pour des raisons politiques et coloniales.</p> |
| D | <p>Exécution 5, Suivi 1</p> <p>Explication: Dans la phase exécution, la capacité du coordonnateur à motiver son équipe et à gérer les conflits contribue à l'efficacité du travail d'équipe, car dans les organisations comoriennes règnent des jeux de pouvoir.</p> |

Question 10: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de «la fiabilité de la justice» dans le succès du projet*

Tableau 22: Réponses obtenues-question 10

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | <p>Exécution 2, Suivi 5</p> <p>Explication: Dans la phase exécution, le projet est géré avec la participation d'experts externes bien organisés, il n'arrive pas souvent dans cette étape de rencontrer des problèmes comme des détournements de fonds qui nécessitent l'intervention de la justice. Cependant, dans le suivi du projet, on enregistre beaucoup de dégâts (vols, détournements de fonds, incendies). Cette étape a besoin d'une justice fiable pour poursuivre les coupables.</p> |
| B | <p>Exécution 1, Suivi 5</p> <p>Explication: La fiabilité de la justice n'est pas spécifique à l'exécution du projet. C'est un facteur qui doit faire partie des éléments d'analyse de l'étude de faisabilité pour décider si on continue le projet ou si on arrête. Si cette étape n'a pas été bien analysée, c'est alors que dans le suivi, on rencontre beaucoup de problèmes de détournements de fonds. La fiabilité de la justice est par conséquent très importante pour poursuivre les coupables.</p> |
| C | <p>Exécution 1, Suivi 5</p> <p>Explication: Même explication que pour l'institution B.</p> |
| D | <p>Exécution 1, Suivi 5</p> <p>Explication: Même explication que pour l'institution B.</p> |

Question 11: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de la «gouvernance» dans le succès du projet*

Tableau 23: Réponses obtenues-question 11

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | Exécution1, Suivi 5 Explication: La gouvernance est l'ultime but du projet. C'est une vision à long terme. C'est un facteur qui peut concerner le suivi du projet plutôt que l'exécution, car c'est dans le suivi du projet que commence la pérennité de celui-ci. . |
| B | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| C | Exécution 1, Suivi 1 Explication: La gouvernance est un objectif à long terme qui devrait être incluse parmi les objectifs du projet dans l'identification de celui-ci. C'est dans le suivi qu'on commence à constater la gouvernance mais elle est loin d'être établie ici, surtout pour les principes d'organisation. |
| D | Exécution 1, Suivi 5 Explication: La gouvernance est un objectif à long terme, donc elle concerne le suivi du projet. |

Question 12: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de la « rémunération» dans le succès du projet*

Tableau 24: Réponses obtenues-question 12

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 5, Suivi 5 Explication: La rémunération est obligatoire pour le succès du projet. |
| B | Exécution 5, suivi 5 Explication: La rémunération doit être le premier facteur de succès. |
| C | Exécution 5, Suivi 5 Explication: La rémunération motive le personnel à bien travailler. L'absence de la rémunération affecte la performance de l'institution car on enregistre beaucoup d'absences au travail de la part du personnel non rémunéré. |
| D | Exécution 5, Suivi 5 Explication: La rémunération est un facteur important pour encourager le personnel à bien travailler. Mais ici, le caissier est la seule personne qui est payée, le reste du personnel travaille bénévolement, par conséquent, il vient rarement au travail . |

Question 13: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « l'encadrement et la formation» dans le succès du projet ?*

Tableau 25: Réponses obtenues-question 13

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Sachant qu'on recrute du personnel qui ne possède pas l'expertise requise, l'encadrement et la formation de celui-ci sont indispensables lors de l'exécution et lors du suivi du projet. |
| B | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Tout le personnel doit obtenir de la formation et non seulement le gérant, comme c'est le cas dans cette institution. |
| C | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Le personnel de cette institution a besoin d'un encadrement et d'une formation régulière, malheureusement ce n'est pas le cas. Le gérant doit assumer souvent le rôle du caissier car ce dernier est nouveau et n'a pas bénéficié de formation. |
| D | Exécution 5, Suivi 5 Explication: Une formation en analyse et gestion de crédit est requise dans cette institution car le comité de crédit est formé des notables du village et de membres qui possèdent seulement un niveau secondaire. |

Question 14: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « l'approche intégrée » dans le succès du projet ?*

Tableau 26: Réponses obtenues-question 14

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Le manque de ce facteur n'affecte pas les performances du coordonnateur et de son équipe du projet, par contre il contribue à la réussite du micro-entrepreneur qui a emprunté le microcrédit. Ce facteur concerne donc le suivi du projet pour une viabilité de l'institution et la rentabilité du microcrédit de l'emprunteur |
| B | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| C | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| D | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |

Question 15: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la sensibilisation de la population» dans le succès du projet ?*

Tableau 27: Réponses obtenues-question 15

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Le coordonnateur et son équipe exécutent les plans prévus. La sensibilisation de la population n'affecte pas les performances de l'équipe du projet dans l'exécution. Ce facteur est important dans le suivi du projet car on remarque beaucoup de familles pauvres qui ne participent pas dans les projets de microfinance. |
| B | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que l'institution A. |
| C | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| D | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |

Question 16: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de «L'étude d'impact social anticipée» dans le succès du projet ?*

Tableau 28: Réponses obtenues-question 16

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 1, Suivi 1 Explication: L'étude d'impact social anticipé concerne les études de faisabilité du projet seulement. |
| B | Exécution 1, Suivi 1 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| C | Exécution 1, Suivi 1 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| D | Exécution 1, Suivi 1 Explication: Même explication que l'institution A. |

Question 17: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5 de « l'approche clientèle approfondie» dans le succès du projet ?*

Tableau 29: Réponses obtenues- question 17

| Institution | Phases |
|-------------|--|
| A | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Ce facteur n'affecte pas la performance de l'équipe du projet dans l'exécution. C'est un facteur très important pour le suivi du projet . |
| B | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| C | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que l'institution A. |
| D | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |

Question 18: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5 de « la disponibilité des moyens financiers de la part des autorités» dans le succès du projet ?*

Tableau 30: Réponses obtenues- question 18

| Institution | Phases |
|-------------|---|
| A | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Ce facteur n'affecte pas la performance de l'équipe du projet dans l'exécution. C'est un facteur très important lors du suivi du projet. Beaucoup de projets d'accompagnement, comme l'AIE et l'APSP, n'existent pas à cause du manque des moyens financiers de la part des autorités pour leur suivi. |
| B | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| C | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |
| D | Exécution 1, Suivi 5 Explication: Même explication que pour l'institution A. |

La présentation des résultats ci-dessus nous conduit à la construction de deux tableaux de synthèse. Le premier concerne la synthèse des résultats dans la phase d'exécution de projet, c'est le tableau n° 31. Le deuxième a trait à la synthèse des résultats dans la phase de suivi de projet, c'est le tableau n° 32. Nous avons également pris le soin de calculer la moyenne du degré d'importance de chaque facteur de succès permettant ainsi d'obtenir une appréciation relative de l'importance des différents facteurs de succès.

Tableau 31: Degré d'importance des facteurs de succès en gestion de projets de microfinance aux Comores lors de la phase d'exécution du projet

| Facteurs | Institution | | | | |
|---|--------------------|----------|----------|----------|----------------|
| | A | B | C | D | Moyenne |
| Partenariat | 1 | 4 | 5 | 4 | 3.5 |
| Adéquation du projet au contexte local | 1 | 4 | 1 | 1 | 1.75 |
| Bonne et adéquate utilisation des ressources | 5 | 4 | 5 | 5 | 4.75 |
| Pilotage des actions rapides et éclairées | 4 | 4 | 5 | 1 | 3.5 |
| Soutien du comité directeur de projet | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Tâches techniques | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Communication | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Personnel | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Compétence du gestionnaire du projet (coordonnateur) | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Fiabilité de la justice | 2 | 1 | 1 | 1 | 1.25 |
| Gouvernance | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Rémunération | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Encadrement et formation | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Approche intégrée | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Sensibilisation de la population | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Étude d'impact social anticipée | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Approche clientèle approfondie | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Disponibilité des moyens financiers de la part des autorités. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Tableau 32: Degré d'importance des facteurs de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores lors de la phase de suivi du projet

| Facteurs de succès | Institution | | | | |
|--|--------------------|----------|----------|----------|----------------|
| | A | B | C | D | Moyenne |
| Partenariat | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Adéquation du projet au contexte local | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Bonne et adéquate utilisation des ressources | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Pilotage des actions rapides et éclairées. | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| Soutien du comité directeur de projet | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tâches techniques | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Communication | 1 | 2 | 2 | 4 | 2.25 |
| Personnel | 1 | 1 | 1 | 3 | 1.5 |
| Compétence du coordonnateur | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Fiabilité de la justice | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Gouvernance | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 |
| Rémunération | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Encadrement et formation | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Approche intégrée | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Sensibilisation de la population | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Étude d'impact social anticipée | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Approche clientèle approfondie | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Disponibilité des moyens financiers des la part des autorités. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Pour faire suite à la cueillette des informations obtenues, une analyse détaillée de celles-ci est nécessaire afin de tenir compte de l'ensemble des nuances qu'une telle recherche qualitative peut apporter, tout en mettant l'accent sur la qualité des données récoltées sur le terrain.

8.3 Interprétation des résultats.

Nos interprétations sont relatives à l'ensemble des questions qui ont été posées aux répondants. Elles sont présentées ci-dessous.

Question 1: *Quel est le degré d'importance allant de 1 à 5, du « partenariat » dans le succès du projet?*

Trois des quatre répondants participants ont admis que le partenariat porte une importance de degrés 5 et 4 dans l'exécution du projet et toutes les quatre institutions ont montré que ce facteur atteint une importance de degré 5 dans le suivi du projet. Cependant, le répondant de A ne donne pas de l'importance à ce facteur lors de l'exécution du projet.

Les répondants des institutions B, C et D ont accordé une grande importance au partenariat lors de l'exécution du projet pour la disponibilité des moyens financiers et le besoin d'appui technique. Cependant, le répondant de l'institution A ne partage pas le même avis. Selon les propos de ce dernier, lors de l'exécution du projet, le financement est déjà disponible et par conséquent, nouer des partenariats dans cette phase n'est pas utile. Par contre, tout comme les autres répondants, il pense que le partenariat a son importance dans le suivi du projet pour un nouveau financement. En plus de l'ACDI, les écrits sur les projets de microfinance consultés (Lapneu et Wampfler, 2002) ont montré que le partenariat est essentiel dans les projets de microfinance sans pour autant spécifier dans quelle phase il est important. Ces réponses laissent sous-entendre que le partenariat est un

facteur de succès très important dans les phases d'exécution et de suivi du projet, pour des besoins financiers et d'appui techniques.

Question 2: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du « bien fondé et adéquation du projet au contexte local » dans le succès du projet?

Trois des quatre répondants ont identifié que le facteur «adéquation du projet au contexte local» est sans importance (degré 1) dans l'exécution du projet, contrairement au grand intérêt (degré 4) qu'accorde le répondant de l'institution B à ce facteur de succès lors de l'exécution du projet. Tous les répondants donnent une grande importance (degré 5) à ce facteur lors du suivi du projet.

Les réponses obtenues dans la question 2 laissent croire que «l'adéquation du projet au contexte local» est certes un facteur de succès de projet de microfinance aux Comores, mais qu'il n'est pas sollicité dans la phase exécution du projet. En effet, les répondants des institutions A, C et D expliquent que ce facteur n'affecte pas le travail du coordonnateur et de son équipe de projet lors de l'exécution du projet, contrairement au répondant de l'institution B qui donne une grande importance à ce facteur de succès lors de l'exécution, expliquant que, les gestionnaires de projets de microfiance auraient pu tenir compte de ce facteur et réviser ces projets lors de l'exécution afin que le produit final soit adapté au contexte local . Tous les répondants donnent une très grande importance à ce facteur lors du suivi du projet. Ce dernier constat peut s'expliquer par l'absence de l'adéquation des projets de microfinance aux familles démunies. Par conséquent, les répondants accordent plus d'importance à ce facteur afin de réviser ces projets lors du suivi pour qu'ils soient

adaptés à ces familles. Il s'agit de réviser les conditions d'octroi de crédit, le taux d'intérêt et les délais de remboursement (surtout pour les microcrédits agricoles). Les écrits consultés (Gueneau, 1986 et ACDI, 1999) ont également montré l'importance de « l'adéquation du projet au contexte local » dans le succès de projet. Cependant, ils n'ont pas spécifié dans quelle phase ce facteur a un impact sur le succès du projet. Si on se fie aux recherches de Munns et Bjeirmi (1996) sur l'explication du succès en gestion de projet et de succès du projet, et aux réponses des répondants sur l'absence d'impact du facteur «adéquation du projet au contexte local» lors de l'exécution, on peut dire que l'absence de ce facteur n'affecte pas le succès en gestion de projet, mais, il agit sur le succès du projet à long terme.

Question 3: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5 d'une « bonne utilisation des ressources » dans le succès du projet?*

Tous les répondants attribuent une grande valeur (degrés 4 et 5) à « la bonne utilisation des ressources» au niveau de l'exécution du projet. Trois des quatre répondants croient que ce facteur possède également une grande importance (degré 5) dans le suivi du projet.

Les explications des répondants laissent entendre qu'une bonne et adéquate utilisation des ressources est un facteur déterminant pour le succès du projet dans les phases d'exécution et de suivi de celui-ci. L'expérience des projets de microfinance aux Comores montre que l'absence d'une bonne gestion des ressources humaines et financières, comme

les absences fréquentes du personnel au travail et l'octroi de crédits qui dépassent les normes de l'institution, font courir le suivi du projet à l'échec. Les écrits recensés (Muriithi et Crawford, 2002, ACDI, 1999 et la GTZ) insistent aussi sur la disponibilité des ressources pour le succès du projet.

Question 4: *Quel est le degré d'importance allant de 1 à 5, du « pilotage des actions éclairées et rapides » dans le succès du projet?*

À l'exception du répondant de l'institution D, tous les répondants soulignent l'ampleur (degrés 4 et 5) de la gestion des risques dans l'exécution et le suivi du projet.

Les répondants des institutions A, B et C montrent que la capacité à gérer les risques dans un projet de microfinance aux Comores est très importante. Ils donnent beaucoup de valeur à ce facteur à cause des risques croissants de détournements de fonds que connaissent les institutions de microfinance dans le pays . Les particularités des projets de microfinance aux Comores, notamment les compétences techniques non existantes et le bénévolat qui augmentent les risques au sein de certaines institutions, peuvent justifier l'importance significative que les trois répondants A, B et C donnent à ce facteur de succès. D'ailleurs, les écrits consultés de l'ACDI (1999) et de Cooke-Davies (2001) montrent bien l'importance de la gestion des risques en gestion de projet. Cooke-Davies note, par exemple, l'importance d'une éducation adéquate à la gestion des risques au sein de l'organisation et le maintien d'un plan de gestion des risques mis à jour pour assurer le

succès du projet Cependant, le répondant de l'institution D ne croit pas que ce facteur a tant d'importance dans les phases exécution et suivi du projet, expliquant que la gestion des risques est un facteur plutôt important lors de l'étude de faisabilité du projet afin de mieux planifier une manière de gérer ces risques. Dans l'ensemble, on retient que ce facteur revêt une grande importance dans le succès du projet.

Question 5: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du «soutien du comité directeur de projet» dans le succès du projet?*

Tous les répondants affirment que le soutien du comité directeur du projet porte un degré d'importance de 5 lors de l'exécution du projet. Cependant, à l'exception du répondant de l'institution D qui donne à ce facteur un degré d'importance de 4, les autres répondants donnent un degré d'importance de 1 à ce facteur lors du suivi du projet.

Les réponses obtenues dans la question 5 laissent sous-entendre que le «soutien du comité directeur de projet» est un facteur de succès très sollicité dans la phase exécution du projet, expliquant que le coordonnateur et son équipe ont besoin du soutien de la haute direction par exemple, de l'Agence française de développement (AFD), bailleur de fonds et opérateur technique du projet Sanduk. Ces réponses sont appuyées par les recherches de Slevin et Pinto (1989) ainsi que par celles de Muriithi et Crawford (2001) qui mettent beaucoup d'importance sur le soutien de la haute direction lors de la phase exécution du projet. Cependant, les répondants de A, B et C pensent que le soutien de la haute direction

n'est pas important lors du suivi du projet car, à ce niveau, le projet est déjà réalisé et l'agence ou l'organisme international s'en dissocie. Cette opinion peut s'expliquer du fait que le projet AIEB qui a créé les MECK était géré sous la haute direction du Fonds International pour le développement agricole (FIDA), comme bailleur de fonds et de Développement international Desjardins (DID) comme opérateur technique. Et une fois le projet fini, ces organismes n'y participent plus. Pour sa part, le répondant de l'institution D donne de l'importance à ce facteur de succès lors du suivi du projet car, il pense qu'une fois le projet terminé, le soutien de ces organismes est également important.

Question 6: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, des « tâches techniques » dans le succès du projet?*

Tous les répondants donnent une très grande importance (degré 5) de la disponibilité des tâches techniques dans les phases d'exécution et de suivi du projet.

Tous les répondants accordent au facteur, «tâches techniques» le degré d'importance le plus élevé lors de l'exécution et du suivi du projet . Une des particularités des projets de microfinance aux Comores peut expliquer cette notation. : En effet, malgré l'absence de considération des compétences techniques dans le processus de recrutement, les gérants ressentent fortement le besoin de ce facteur comme une des solutions qui permettront de minimiser les risques élevés et d'améliorer le succès de ces projets. Ils pensent que le manque de compétences techniques en gestion financière et en administration de la part du

personnel est une des sources fondamentales des obstacles rencontrés au sein des institutions de microfinance dans le pays. L'importance de ce facteur de succès a été également identifiée par Slevin et Pinto (1989) .

Question 7: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la communication » dans le succès du projet?*

Tous les répondants accordent plus d'importance (degré 5) au facteur «communication» lors de l'exécution du projet. Cependant, à l'exception du répondant de l'institution D qui donne à ce facteur une grande importance (degré 4) lors du suivi du projet, tous les répondants donnent moins de valeur (degrés 1 et 2) à ce facteur pendant le suivi du projet.

Les réponses obtenues à la question 7 de la part des quatre institutions laissent sous-entendre que, lors de l'exécution, la communication entre la haute direction de l'agence et le coordonnateur, et entre le coordonnateur et les membres de son équipe, est indispensable pour le succès en gestion de projet. Les explications données par les répondants amènent à croire également que la qualité de l'information est très importante pour la négociation de l'affectation des ressources et le contrôle de l'avancement des tâches. Toutefois, les institutions A, B et C attribuent moins de valeur à ce facteur lors du suivi du projet. Ce dernier constat peut s'expliquer par le fait que, lors du suivi de projet, chaque institution de microfinance possède son autonomie administrative et financière. Par conséquent, la communication entre celles-ci et les unions régionales est moins présente. Pour sa part,

l'institution D sollicite la présence de ce facteur dans le suivi du projet car la qualité de l'information entre l'union régionale et les institutions de base est également importante pour la viabilité du projet, même si chaque institution possède son autonomie administrative et financière. L'importance de ce facteur a été également indiquée dans les recherches de Clarke (1999), Muriithi et Crawford (2001) ainsi que dans les recherches de Slevin et Pinto (1989).

Question 8: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du « personnel » dans le succès du projet?*

Tous les répondants ont affirmé que le facteur personnel n'a pas d'impact (degré 1) lors de l'exécution du projet. Cependant, le répondant de l'institution D accorde de l'importance à ce facteur quant au suivi du projet.

Les explications données par les répondants laissent croire que le facteur «personnel» n'est pas important lors de la phase d'exécution du projet, car ce facteur concerne la qualité de recrutement et de sélection du personnel, une tâche qui est plutôt effectuée lors de la conception du projet. De plus, les répondants expliquent que l'expérience du projet AIEB aux Comores a montré que le recrutement de nouveau personnel, particulièrement le gérant de projet (coordonnateur) au cours de la phase exécution du projet, risque d'affecter les résultats du projet .

Cependant, le répondant de l'institution D accorde de l'importance à ce facteur lors du suivi du projet. Cette dernière opinion peut s'expliquer par le fait que le recrutement du personnel, dans certaines institutions de microfinance au pays, ne tient pas compte des compétences techniques des personnes candidates; ce qui signifie la nécessité de tenir compte de ce facteur lors du suivi du projet pour des nouveaux recrutements afin d'améliorer le succès de ces projets. Parmi les écrits consultés, seules les recherches de Slevin et Pinto (1989) ont mentionné l'impact de ce facteur. Ces auteurs pensent que ce facteur a un impact très positif dans la phase de conception du projet et un impact très négatif dans la phase de clôture du projet. Plus clairement, selon la même source d'information, le recrutement et sélection du personnel doivent se faire lors de la conception du projet afin de s'assurer que le gérant et les membres de l'équipe du projet possèdent les compétences requises pour le succès du projet.

Question 9: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, des « compétences du gestionnaire de projet (coordonnateur) » dans le succès du projet?*

Tous les répondants ont donné une grande importance (degré 5) aux compétences du coordonnateur lors de l'exécution du projet alors qu'ils expliquent que ce facteur ne revêt pas d'intérêt (degré 1) lors du suivi du projet.

D'après les explications obtenues dans les enquêtes, celles-ci montrent que parmi les facteurs qui ont contribué au succès en gestion du projet AIEB, on peut mentionner le

sens d'organisation et de leadership de la coordonnatrice du projet lors de l'exécution de celui-ci. La réponse de la part de l'institution B laisse sous-entendre que les jeux de pouvoir qui règnent au sein des organisations comoriennes exigent des compétences en gestion de conflits de la part du coordonnateur du projet. D'autres compétences du gestionnaire de projet énumérées par les répondants sont l'esprit d'équipe, la motivation et la confiance. Les auteurs (Slevin et Pinto, Hobbs et Ménard, 1989) ont également montré l'importance des compétences du gestionnaire de projet. Cependant, tous les répondants pensent que ce facteur n'est pas important lors du suivi du projet, expliquant que, durant cette phase, la tâche du gérant, du coordonnateur et de son équipe est déjà accomplie.

Question 10: *Quel est le degré l'importance allant de 1 à 5, de « la fiabilité de la justice » dans le succès en gestion du projet?*

Tous les répondants ont montré que « la fiabilité de la justice» est un facteur moins important (degré 1) lors de l'exécution du projet, mais il reste un facteur de succès très important (degré 5) lors du suivi du projet.

Les réponses recueillies à la question 10 laissent sous-entendre que, la fiabilité de la justice est certes un facteur de succès, mais qu'il ne concerne pas la phase «exécution» du projet. C'est-à-dire que ce facteur est incontrôlable par le coordonnateur et son équipe de projet. Cependant, tous les répondants donnent plus d'importance à ce facteur dans la phase de suivi du projet afin que les coupables de détournements de fonds soient poursuivis en

justice. Les auteurs Soilihi et Hassan (2005) ont également montré l'importance de ce facteur de succès pour sécuriser les épargnants. Slevin et Pinto (1989) semblent mentionner ce facteur dans le facteur de succès qu'ils nomment «environnement», expliquant qu'il s'agit des évènements extérieurs qui peuvent affecter positivement ou négativement le projet et qui sont incontrôlables par le gestionnaire de projet. Lele (1975) a également évoqué l'importance de ce facteur dans le succès des projets de microfinance.

Question 11: *Quel est le degré d'importance allant de 1 à 5, de « la gouvernance » dans le succès du projet ?*

Tous les répondants ont montré que la gouvernance est un facteur de succès très important (degré 5) à long terme pour les projets de microfinance, principalement lors du suivi de ces projets.

Les explications obtenues dans la question 11 justifient l'importance de la gouvernance pour le succès du projet à long terme. Pierre Jacquet (2005) appuie l'idée de l'importance de la gouvernance dans le succès d'un projet de microfinance sans pour autant spécifier les phases dans lesquelles ce facteur est important. Le répondant de l'institution C explique que la gouvernance n'est pas un facteur de succès mais plutôt un objectif à long terme qui doit faire partie des objectifs du projet. Les répondants ont également montré que non seulement la gouvernance est absente dans les institutions de microfinance, mais qu'elle l'est aussi dans presque toutes les organisations du pays. D'ailleurs, le premier

domaine de coopération entre le PNUD et les Comores est le renforcement de la gouvernance sur les plans administratif et financier, notamment les réformes de l'administration publique, qui manque d'outils de gestion pour une gestion transparente et efficace (Mazza, 2005). Cependant, il semble que la notion de gouvernance au sein d'une institution de microfinance, telle que la définit La pneu (2002), est plus spécifique que la gouvernance d'un pays, qui inclut la démocratie et l'existence d'un système de gestion et d'administration des affaires publiques (ONU, 2005).

Question 12: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la rémunération » dans le succès en gestion du projet ?*

Les quatre institutions participantes ont accordé beaucoup d'importance (degré 5) à la rémunération lors de l'exécution et du suivi du projet.

Les explications de la part des répondants laissent comprendre l'impact significatif de la rémunération concernant la motivation des membres de l'équipe du projet dans l'exécution, ainsi que celle du personnel de l'institution au cours du suivi du projet. Une des particularités de projets de microfinance aux Comores peut expliquer cette notation. En effet, le personnel des institutions ne veut pas travailler comme bénévole au sein de certaines institutions. Par exemple, les répondants des institutions C et D affirment que le caissier est la seule personne rémunérée, et que les autres travaillent à titre de bénévoles. Cette situation cause beaucoup d'absentéisme et affecte la qualité du services au sein de ces

institutions. Ce constat justifie la recommandation des auteurs Soilihi et Hassan (2005) voulant que le statut de bénévole au sein des Sanduk de base soit révisé au profit d'une rémunération du personnel.

Question 13 : *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « l'encadrement et formation » dans le succès du projet ?*

Les quatre institutions ont indiqué que «l'encadrement et la formation» des ressources humaines est un facteur très important (degré 5) au niveau de l'exécution et du suivi du projet.

Les explications obtenues dans la question 13 permettent de qualifier l'encadrement et la formation comme facteurs clés de succès en gestion des projets de microfinance aux Comores. Les répondants donnent beaucoup de valeur à ce facteur sachant que la majorité du personnel recruté ne possède pas les compétences techniques requises. Toutefois, à partir des réponses des quatre institutions, on ne peut pas généraliser le fait que le personnel manque d'expertise dans toutes les institutions de microfinance à l'échelle du pays. Par contre, le constat des répondants sur l'importance de l'encadrement et de la formation au succès du projet a été également confirmé dans les écrits consultés (Belloncle, 1979, Lavoie, 1986, Soilihi et Hassan, 2005).

Question 14: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « l'approche intégrée» dans le succès du projet?*

Les quatre institutions ont indiqué que l'approche intégrée n'a pas d'impact (degré 1) sur la qualité du travail de l'équipe du projet lors de l'exécution. Cependant elle revêt une très grande importance (degré 5) lors du suivi du projet.

Les réponses obtenues de la part des institutions A, B, C, et D laissent sous-entendre que l'approche intégrée est un facteur de succès lors du suivi du projet, car il s'agit de motiver et d'accompagner l'emprunteur tout au long de son microcrédit afin qu'il puisse le rentabiliser et améliorer sa vie. Ce constat appuie les affirmations de Fradette et Ouellet (2005), et de Simanowitz (1999) qui, à partir de leurs propres expériences, ont conclu que l'approche intégrée est le premier facteur de succès et que chaque concepteur de projet de microfinance doit se le rappeler. D'autres auteurs (Sloilhi et Hassan, 2005) ont également montré que l'usage de l'approche intégrée aux Comores dans certains projets (AMIE, APSP, et AIE) a été le facteur qui a permis le succès des microentreprises

Question 15: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la sensibilisation de la population » dans le succès en gestion du projet?*

Les quatre répondants ont indiqué que la sensibilisation de la population est un facteur de succès très important (degré 5) lors du suivi du projet.

Les explications obtenues dans la question 15 révèlent l'importance de la sensibilisation de la population, car il s'agit d'éduquer la population aux avantages de participer à la microfinance pour l'amélioration de sa qualité de vie. Les répondants croient que ce facteur est particulièrement nécessaire, car on constate que la participation de la population démunie est faible. Les répondants expliquent que les institutions de microfinance enregistrent une faible participation de la population démunie par rapport à celle des personnes provenant des familles moyennes ou aisées, qui ont également le droit de bénéficier des services de microfinance au pays. Rappelons que le fait de donner également tant aux familles riches qu'aux familles pauvres le droit de bénéficier des services des projets de microfinance est un cas particulier pour les Comores, car par définition «la microfinance est la pratique qui consiste à apporter des services financiers exclusivement aux plus pauvres » (Wilson, 2000). Pour sa part, Noël (1996) insiste sur la valeur de la sensibilisation de la population dans le succès des projets de développement. Cependant, l'auteur n'a pas précisé les phases du projet sur lesquelles ce facteur exerce un effet.

Question 16: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « l'étude d'impact social anticipée » dans le succès du projet?*

Selon les répondants, l'étude d'impact social anticipé est un facteur de succès du projet qui est très important lors de l'étude de faisabilité du projet, mais peu important (1) lors de l'exécution ou du suivi du projet.

Les réponses de la part des quatre institutions sont semblables; l'étude d'impact social anticipé est certes un facteur de succès mais qui est utile dans l' étude de faisabilité du projet. La recherche du professeur Noël (1996) n'a pas spécifié dans quelle phase ce facteur est important, mais il a tout de même insisté sur son importance pour le succès de projet. A la lumière de ces constats, on peut comprendre l'utilité d'une étude d'impact social anticipé lors des études de faisabilité, car prévoir l'effet des résultats du projet sur la vie de la population démunie permet de concevoir un produit adapté aux caractéristiques de cette population. À l'heure actuelle, beaucoup des familles pauvres aux Comores trouvent que les conditions exigées par les institutions de microfinance ne sont pas en leur faveur. Ce constat permettra à des nouveaux acteurs qui veulent développer des nouveaux projets de microfinance au pays, de tenir compte de l'étude d'impact social anticipé dans les études de faisabilité du projet.

Question 17: Quel est le degré d'importance allant de 1 à 5, de « l'approche clientèle approfondie » dans le succès en gestion du projet?

Selon les répondants des quatre institutions, l'approche «clientèle approfondi» n'a pas d'impact (degré 1) dans l'exécution du projet, contrairement à son importance majeure (degré 5) dans le suivi du projet.

Les explications de la part des quatre institutions participant à l'enquête ont montré que l'usage de «l'approche clientèle approfondie», lors du suivi du projet, contribuerait au succès du projet mais qu'elle n'a pas été appliquée au sein de ces institutions de microfinance. Elles indiquent que cette approche est loin d'être utilisée, car on observe qu'il y a jusqu'alors des institutions de microfinance qui ne donnent pas de rémunération de base au personnel. Les observations et expériences personnelles permettent également d'affirmer que cette approche n'est pas familière aux organisations comoriennes en général. Les recherches de Rofe (1990) ont démontré l'importance de ce facteur quant au succès du projet. Selon l'auteur, dans cette approche, les agents de l'institution bénéficiaient d'un intérressement aux résultats, qui les encourageait à développer le volume de participation de la population tout en maintenant la qualité. De leur côté, les emprunteurs avaient une incitation pour s'acquitter de leur remboursement, avec la certitude que si le crédit se déroulait bien, un crédit plus important suivrait. Il est à souligner que, même si les informations obtenues proviennent de seulement quatre institutions, elles présentent, en combinaison des recherches de Rofe (1990, des aspects importants qui contribueront à

d'autres recherches ultérieures sur l'efficacité de cette approche dans les projets de microfinance aux Comores.

Question 18: *Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la disponibilité des moyens financiers de la part des autorités », dans le succès du projet?*

Selon les quatre répondants, la disponibilité des moyens financiers de la part des autorités est un facteur de succès très important (degré 5) lors du suivi du projet.

Les explications de la part des quatre institutions ont permis d'attribuer une très grande importance à «la disponibilité des moyens financiers de la part des autorité» lors du suivi du projet. Selon les répondants, ce facteur de succès n'affecte pas le travail de l'équipe du projet lors de son exécution car, pendant cette phase, les moyens financiers sont déjà planifiés et disponibles. C'est après la fin du projet, quand le contrat de financement de la part des agences partenaires a pris fin, que les autorités ont besoin d'un nouveau financement pour faire le suivi du projet. Ce constat est similaire aux affirmations de Soilihi et Hassan (2005) qui expliquent que «le gouvernement a bien du mal assumer le rôle de suivi des projets comme l'APSP et l'AIE à cause d'un manque de moyens financiers. Par conséquent, les échecs des micro entreprises se répètent».

Tel qu'il a été annoncé auparavant, nous avons l'opportunité de prendre en compte les moyennes des cinq degrés d'importance de chaque facteur, donnés par les répondants. Ce

tableau (tableau 33) met en évidence les degrés d'importance des facteurs de succès en gestion de projets de microfinance aux Comores dans les phases exécution et suivi de projet.

Tableau 33: Moyennes des degrés d'importance des facteurs de succès en gestion de projets de microfinance lors de l'exécution et du suivi du projet

| Facteurs | Exécution | Suivi |
|--|-----------|-------|
| Partenariat* | 3.5 | 5 |
| Adéquation du projet au contexte local* | 1.75 | 5 |
| Bonne et adéquate utilisation des ressources* | 4.75 | 4 |
| Pilotage des actions rapides et éclairées* | 3.5 | 4 |
| Soutien du comité directeur de projet* | 5 | 1 |
| Tâches techniques* | 5 | 5 |
| Communication* | 5 | 2.25 |
| Personnel* | 1 | 1 |
| Compétences du gestionnaire de projet (coordonnateur)* | 5 | 1 |
| Fiabilité de la justice | 1.25 | 5 |
| Gouvernance | 1 | 4 |
| Rémunération | 5 | 5 |
| Encadrement et formation | 5 | 5 |
| Approche intégrée | 1 | 5 |
| Sensibilisation de la population | 1 | 5 |
| Étude d'impact social anticipée | 1 | 2 |
| Approche clientèle approfondie | 1 | 5 |
| Disponibilité des moyens financiers de la part des autorités | 1 | 5 |

Rappelons-nous que la première hypothèse de cette recherche consiste à vérifier si les facteurs de succès de projet de développement le sont également dans les projets de microfinance aux Comores. Selon notre analyse, le tableau 33 montre, premièrement, que les facteurs de succès en gestion de projet de développement, facteurs suivis du signe (*), sont également importants dans le succès en gestion des projets de microfinance aux

Comores, même si leur importance diffère ou pas, tels les facteurs *tâches techniques* et *personnel*, dans les phases d'exécution et de suivi du projet. Cette information permet de soutenir le bien-fondé de notre hypothèse de recherche.

Le même tableau indique que le facteur *personnel*, (d'importance 1), est un facteur moins important dans les phases exécution et suivi de projet de microfinance aux Comores. Cela ne veut pas dire qu'il l'est aussi dans les autres phases du projet. Par exemple, selon les témoignages empiriquement recueillis, le facteur personnel a beaucoup d'importance dans la phase conception de projet. Cette opinion est partagée par des chercheurs, tels que Slevin et Pinto (1989).

Dans le même ordre d'idée, soulignons que notre deuxième hypothèse de recherche était de vérifier s'il existe des particularités quant aux niveaux d'importance des facteurs de succès lors de la phase d'exécution et de suivi de projet de microfinance aux Comores.

Ainsi, nous constatons que les facteurs *tâches techniques*, *rémunération*, *formation* et *encadrement*, ont tous la moyenne la plus élevée (5) dans les deux phases. De plus le facteur *bonne et adéquate utilisation des ressources*, par exemple, comporte des moyennes assez proches (4.75 et 4) de ceux que nous venons d'énumérer. Ces moyennes élevées peuvent être expliquées à partir des réalités locales.

En effet, ces facteurs ont été notés par les répondants en fonction de la perception qu'ils ont de leur degré d'importance tel que nous avons expliqué dans l'interprétation des données relatives aux questions 3, 6, 12 et 13. Sans qu'il soit utile d'entrer dans les détails, soulignons que, globalement, leur notation repose sur des considérations ou des particularités locales.

Par exemple, nous constatons que, dans les Sanduk, les statuts disent clairement que les qualités exigées pour être dirigeant et membre du comité de gestion de crédit sont : l'honnêteté, l'intégrité, et la respectabilité. Par conséquent, les compétences techniques en matière de gestion financière ne sont pas requises (Soilihi et Hassan, 2005). Autrement dit, les gérants des Sanduk, voire les membres du personnel, n'ont pas nécessairement les compétences techniques, mais ils dirigent quand même ces Sanduks. Cela constitue une particularité dans la mesure où, en général, on considère que les institutions financières doivent être dirigées par des personnes ayant des qualifications techniques.

Dans cette mesure, le besoin d'acquérir, entre autres, une formation adéquate en gestion financière a amené les répondants à accorder une très grande importance aux facteurs *encadrement et formation*. Aussi, selon leurs témoignages, l'encadrement et la formation permettent de favoriser la disponibilité et l'exécution des tâches techniques et de gestion. Pour ce faire, ils ont également accordé une très grande importance au facteur *tâches techniques*. Par ailleurs, les témoignages recueillis indiquent aussi qu'un meilleur

encadrement et une formation du personnel permettent la bonne gestion des ressources. D'où la relation entre les facteurs précédemment cités et le facteur *bonne et adéquate utilisation des ressources*. Si nous prenons par exemple le facteur *rémunération*, on peut comprendre que la particularité du travail bénévole a influencé sa notation, dans la mesure où le personnel n'est pas du tout satisfait de travailler sans être payé. Par conséquent, les répondants ont accordé la plus grande note à *la rémunération* pour nous faire sentir leur besoin.

À partir de ce qui précède nous pouvons dire que les particularités ont influencé la notation de ces facteurs de succès par le fait qu'elles ont amené, non seulement les répondants à accorder un niveau d'importance très élevé à ces facteurs dans les phases d'exécution et de suivi du projet, mais aussi, par le fait que ces mêmes particularités les ont amenés à établir des relations entre les facteurs de succès. Ce qui nous permet de retenir la pertinence de notre deuxième hypothèse de recherche.

Les réponses obtenues dans le tableaux 33 permettent de nous rapprocher de l'objectif de cette recherche, qui concerne l'identification des facteurs de succès les plus importants en gestion des projets de microfinance aux Comores, lors de l'exécution et du suivi de ces projets.

Tableau 34 : Facteurs clés de succès plus importants dans la gestion des projets de microfinance aux Comores lors de l'exécution et du suivi du projet

| Exécution du projet | | Suivi du projet | |
|---|--------------------|--|--------------------|
| Facteurs | Degré d'importance | Facteurs | Degré d'importance |
| Soutien du comité directeur de projet | 5 | Partenariat | 5 |
| Tâches techniques | 5 | Adéquation du projet au contexte local | 5 |
| Communication | 5 | Tâches techniques | 5 |
| Compétences du gestionnaire De projet (coordonnateur) | 5 | Fiabilité de la justice | 5 |
| Rémunération | 5 | Rémunération | 5 |
| Encadrement et formation | 5 | Encadrement et formation | 5 |
| Bonne et adéquate utilisation des ressources | 4.75 | Approche intégrée | 5 |
| Partenariat | 4 | Sensibilisation de la population | 5 |
| Pilotage des actions rapides et éclairées | 3.5 | Approche clientèle approfondie | 5 |
| | | Disponibilité des moyens financiers de la part des autorités | 5 |
| | | Bonne et adéquate utilisation des ressources | 4 |
| | | Pilotage des actions rapides et éclairées | 4 |
| | | Gouvernance | 4 |

Le tableau 34 regroupe les facteurs de succès les plus importants en gestion de projets de microfinance aux Comores en deux: ceux qui sont plus importants dans l'exécution et ceux qui le sont dans le suivi du projet. Ces résultats laissent croire que les facteurs de succès (d'importance variant entre 4 et 5), s'ils sont présents dans la gestion du projet, peuvent contribuer à son succès. Leur absence peut, par conséquent, causer l'échec du

projet. Les informations fournies dans ce tableau, plus les écrits consultés dans cette étude, permettent également de constater le point suivant.

Les facteurs de succès qualifiés de plus importants lors de l'exécution contribuent au succès en gestion des projets de microfinance et au succès des projets à long terme. Toutefois, la présence de ces facteurs, lors de l'exécution, ne peuvent pas garantir l'évitement de l'échec du projet car, selon Munns et Bjeirmi (1996), «le succès du projet concerne toutes les phases du projet». Ainsi, le succès du projet dépend également d'autres facteurs de succès qui peuvent être importants dans les phases de conception, de planification et de clôture. Dans le cas des projets de microfinance, le contenu du succès du projet s'étend jusqu'à la phase «effet des résultats» (Creusot et Delville, 2004) qui signifie la phase « suivi du projet» ou «continuation des bénéfices» (Brinkerhoff et Tuthill, 1991). Ce constat signifie que l'absence des facteurs de succès jugés plus importants lors du suivi du projet peut causer l'échec d'un projet de microfinance même si la gestion de l'exécution a été bien accomplie par l'équipe du projet. À partir de ce constat, on doit encourager d'autres recherches ultérieures sur les facteurs de succès en gestion des projets de microfinance lors des phases de conception et de planification afin de permettre aux gestionnaires de projets de microfinance d'avoir une idée globale sur les facteurs de succès en gestion de projets de microfinance aux Comores.

Les résultats obtenus dans cette étude fournissent des connaissances intéressantes relativement aux concepts généraux en gestion de projet, et sur les facteurs de succès plus importants en gestion des projets de microfinance aux Comores, lors de l'exécution et du suivi du projet. Toutefois, comme toute recherche, elle présente des forces et des limites.

8.4 Forces et limites de l'étude.

Il est nécessaire de souligner que cette recherche qualitative présente des forces et des limites :

Tableau 31: Forces et limites de l'étude

| Forces de l'étude | Limites de l'étude |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Pertinence de la recension des écrits• Lien entre les facteurs de succès des projets de développement et ceux des projets de microfinance• Diversité des institutions ayant participé aux enquêtes• Entrevues en face à face | <ul style="list-style-type: none">• Absence de généralisation des résultats• Difficulté de disponibilité des répondants• Absence de fidélité des résultats |

Forces de l'étude

- Pertinence de la recension des écrits**

La revue des textes effectuée dans cette recherche qualitative a permis de comprendre la « gestion de projet » ainsi que la différence entre « succès en gestion de projet » et « succès de projet ». Elle a également mis en évidence les rôles du gérant de projet et les stratégies de la gestion des parties prenantes dans un projet. Ces informations pourront susciter un intérêt à effectuer des recherches ultérieures concernant des sujets reliés à la gestion de projet de microfinance, comme la gestion des parties prenantes dans un projet de microfinance et la gestion des risques dans un projet de microfinance aux Comores.

- Lien entre les facteurs de succès des projets de développement et ceux des projets de microfinance**

Les projets de microfinance sont avant tout des projets de développement. Cette recherche a pu mettre en évidence la similarité entre les facteurs de succès des projets de microfinance et ceux des projets de développement. Cette recherche permettra aux intervenants en microfinance, ainsi qu'aux chercheurs dans le domaine, de mieux apprécier les liens possibles entre ces deux types de projets.

- **Diversité des institutions ayant participé aux enquêtes**

La pertinence de l'information recueillie sur terrain peut se justifier par le fait que la collecte des données a été effectuée au sein des deux types d'institutions de microfinance existant au pays (MECK et Sanduk). Cette diversification peut donner une bonne compréhension des pratiques de microfinance et des facteurs de succès de ces projets à l'échelle du pays.

- **Entrevues en face à face**

Les experts en techniques d'interview (Muchielli, 1972; Blanchet et al., 1987) précisent que « l'entrevue en face à face est la plus scientifique , et qui correspond mieux à une entrevue semi-structurée ». Elle permet d'établir l'identité du répondant et d'obtenir une meilleure qualité d'information étant donné que l'enquêteur est à même d'ajuster son instrument au niveau de compréhension de chacun (Lefrançois, 1992). De plus, selon Lefrançois, l'interview en face à face est aussi privilégiée lorsque le nombre de questions est élevé et que les répondants sont potentiellement réticents à livrer des informations. Ainsi, cette méthode efficace semble la mieux adaptée dans la culture comorienne car, dans cette culture, les gens sont réticents quand il s'agit de donner des informations à des gens qui viennent des pays occidentaux. Par conséquent, pour obtenir des informations concernant une institution, le répondant exige de rencontrer l'enquêteur afin d'éliminer tout soupçon politique.

Limites de l'étude

- Absence de généralisation des résultats**

Cette recherche présente aussi ses limites quant aux données recueillies sur le terrain.

D'abord, les enquêtes ont concerné quatre répondants dans quatre institutions. Ce nombre n'est pas suffisamment représentatif pour permettre de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des institutions de microfinance du pays.

En effet, il est évident que les propos d'un seul répondant dans chaque institution ne peuvent ni représenter les jugements des autres membres du conseil d'administration de l'ensemble de l'institution, ni de l'ensemble de l'organisation. Il est facile de comprendre ce constat, dans le sens que, par exemple, les membres du conseil d'administration d'une institution possèdent des niveaux de scolarité différents et certains n'ont pas nécessairement les connaissances requises en gestion .

Ensuite, la population de cette étude comprend les institutions situées dans deux régions de l'île de la Grande Comore. Par conséquent, les résultats ne peuvent pas être généralisés pour les autres institutions situées dans les autres îles (Anjouan et Mohéli), car la culture et les façons de travailler changent d'une île à l'autre. Outre ces limites, l'analyse des réponses obtenues dans le questionnaire et les entrevues laissent sous-entendre qu'il existe certaines nuances dans les réponses données. En effet, malgré les consignes données dans le questionnaire, expliquant les phases « exécution » et « suivi » du projet et les

facteurs de succès, les répondants ne semblaient pas toujours bien saisir ces notions, car ils n'ont pas de connaissances en gestion de projet. Ce constat limite la possibilité de généraliser les résultats.

- **Difficulté de disponibilité des répondants**

Il nous a fallu retourner deux à trois fois auprès du même répondant pour qu'il accepte de répondre au questionnaire et de participer à l'entrevue. Différentes raisons peuvent expliquer cette situation : certains répondants, tels ceux des institutions C et D, ont expliqué qu'ils n'avaient pas suffisamment de temps pour répondre au questionnaire, car ils assument, en même temps, deux rôles différents dans l'institution (Gérant et caissier). En dehors des heures de travail, le répondant de l'institution C est également occupé par sa fonction de directeur d'une école. D'autres répondants ont quasiment oublié, il nous a fallu les rappeler. D'autres raisons peuvent expliquer l'absence de disponibilité : le répondant considère que le nombre de questions est élevé ou qu'il n'a pas bien compris les consignes. On devait retourner pour lui expliquer. Concernant les entrevues, le répondant a préféré qu'on l'effectue au sein de l'institution, car il n'a pas de temps pour se rendre dans un autre lieu. Cependant ce choix a causé une lenteur et une baisse de concentration, car les institutions de microfinance manquent d'espace .

- **Absence de fidélité des résultats**

Aucune méthode de recherche ne peut échapper aux questions portant sur la façon dont elle conduit à la vérité (Deslauriers, 1991). Selon l'auteur, la fidélité désigne la capacité de reproduire la recherche en obtenant les même résultats. Cette présente recherche n'a pas été répétée par d'autres personnes, ce qui limite la portée de nos résultats

Que ce soit une recherche quantitative ou qualitative comme celle-ci, elle doit respecter certaines considérations éthiques dans sa réalisation.

8.5 Considérations éthiques

Selon le Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche (GER, 2002), «l'éthique de la recherche est le respect de la dignité humaine des participants à la recherche». Le respect de l'éthique dans la recherche est tellement important que l'auteur Des lauriers (1991) souligne que « si le chercheur ne peut pas remplir les conditions en éthique, il serait bien avisé de ne pas poursuivre sa recherche ». L'auteur ajoute que « la question d'éthique est une façon d'envisager à la fois le présent et le futur ». C'est-à-dire que le chercheur doit penser bien sûr au projet qu'il est en train de réaliser, mais également à ceux des autres chercheurs qui viendront après lui. S'il laisse une bonne impression aux personnes qu'il interviewe ou observe, elles accueilleront les autres chercheurs avec sympathie.

Ainsi, pendant le déroulement de ce mémoire, des aspects comme le bien-être physique, social et psychologique des participants, leur droit à leur vie privée et à leur dignité ont été pris en considération. De plus, la prudence s'est imposée afin de protéger l'anonymat des participants et la confidentialité des informations transmises, tout comme ils ont eu une explication claire de l'objectif de cette recherche et en quel sens sont destinés les renseignements qu'ils livrent. Afin d'éviter tout soupçon, on leur a fait connaître les conséquences de l'utilisation du magnétophone et ils avaient le droit de refuser ou d'accepter cet usage.

RECOMMANDATIONS

L'examen des résultats de la présente étude de nature qualitative a permis de mettre en évidence des points à améliorer quant au succès en gestion de projets de microfinance aux Comores. En effet, les résultats ont montré que la majorité des facteurs de succès manquants concernent le suivi du projet. Et ce faisant, nous formulons cinq (5) recommandations :

1. Rémunérer le personnel
2. Utiliser l'approche intégrée
3. Former et encadrer le personnel
4. Recruter le personnel qualifié
5. Nouer des nouveaux partenariats

1. Rémunérer le personnel : Le statut de bénévole dans certaines institutions de microfinance aux Comores entraîne des absences fréquentes de la part du personnel non rémunéré. Cette situation cause une concentration de responsabilité sur la seule personne rémunérée qui peut être le caissier ou le gérant. Par conséquent, ces institutions enregistrent plusieurs cas de détournements de fonds par la personne salariée qui détient le contrôle de l'institution. Ce cas affecte également la qualité des services auprès des membres de l'institution. Ainsi, à notre avis, la rémunération du personnel pourrait contribuer à mitiger ce risque.

2. Utiliser l'approche intégrée : Cette approche qui concerne la combinaison des services financiers et non financiers (motivation, assistance aux plans d'affaire et accompagnement) a été mentionnée à plusieurs reprises dans cette recherche comme étant une méthode qui a permis le succès de plusieurs projets de microfinance dans le monde. Cette approche a été également instaurée aux Comores, notamment dans les projets APSP, AIE et AMIE, et les résultats sont déjà très prometteurs. Aussi, recommandons-nous l'usage de cette approche aux institutions de microfinance afin d'encourager la population démunie à participer à la microfinance, et de l'accompagner tout le long de ses micro-entreprises pour la voir un jour sortir de sa précarité.

3. Former et encadrer le personnel : La plupart des employés ne possèdent pas les compétences en analyse d'un dossier de crédit et sa gestion. Ils manquent également

d'encadrement et de formation. Par conséquent, les institutions enregistrent des octrois de crédit à des personnes qui ne seront pas en mesure de rentabiliser leurs investissements. D'autres conséquences peuvent être le manque d'organisation des données de l'institution. Pour ces raisons, un encadrement et une formation pour toutes les ressources humaines sont fortement suggérés.

4. Recruter le personnel qualifié : La formation et l'expérience en gestion de crédit ne font pas partie des conditions de recrutement et de sélection du personnel dans les Sanduk de base. C'est ainsi qu'on peut trouver, par exemple, un conseil d'administration formé de membres non scolarisés et des notables du village. Cette situation fait courir des énormes risques, ce qui cause souvent la fermeture de certaines institutions. Aussi, conviendrait-il de procéder au recrutement de personnel qualifié.

5. Nouer des nouveaux partenariats : La cause déterminante de l'arrêt des projets de développement aux Comores est le manque de moyens financiers de la part des autorités. Des projets tels APSP et AIE n'existent plus faute de financement. Les autorités devraient donc solliciter des nouveaux partenariats avec des organismes internationaux tels que, l'ACDI et DID.

CONCLUSION

Cette recherche concerne les facteurs de succès des projets de microfinance aux Comores. La recension des écrits laisse sous-entendre que ce sujet n'a pas été étudié dans le cadre de la littérature de la microfinance. À la lumière des informations recueillies, les facteurs de succès revêtent une importance capitale pour assurer le succès des projets de microfinance aux Comores. En effet, les écrits consultés et la collecte de données sur le terrain ont permis de comprendre que certains facteurs de succès sont plus importants dans la phase d'exécution du projet, alors que d'autres sont sollicités dans le suivi du projet. De plus, les informations recueillies permettent de comprendre qu'on peut avoir un succès en gestion de projet sans avoir un succès du projet. Ce constat permet de comprendre que les projets de microfinance aux Comores, exécutés avec la collaboration des opérateurs externes, ont été accomplis avec succès. Cependant, pour aboutir au succès de ces projets ou à leur pérennité qui s'étend jusqu'à la phase « suivi » du projet, les facteurs de succès qualifiés d'importants dans cette dernière phase sont fortement recommandés.

L'analyse des données recueillies dans les écrits et sur terrain suscite l'intérêt de prévoir d'autres recherches ultérieures concernant la gestion de projets de microfinance aux Comores. Parmi ces sujets, on note les facteurs de succès en gestion des projets de microfinance plus importants dans les autres phases telles que les phases de conception, de

planification et de clôture du projet, la gestion des parties prenantes d'un projet de microfinance, la gestion des risques dans un projet de microfinance et le rôle de la gouvernance dans le succès des projets de microfinance aux Comores.

L'intérêt de mener cette étude, a été, premièrement , de permettre aux acteurs des projets de microfinance aux Comores d'avoir une idée claire sur les façons d'améliorer la qualité des services de microfinance auprès des populations démunies et, deuxièmement, de contribuer à la littérature de la gestion de projet de microfinance en général pour des fins de recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

Agence française de développement. « L'évaluation rétrospective » 2004
Disponible à www.afd.fr.

Agence canadienne pour le développement international, « La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes. » Direction générale de l'examen du rendement, 1999

Agence allemande de la coopération technique (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), « How successful is technical cooperation? Project results of GTZ and its partners. Eighth cross-section analysis ». Disponible à <http://www.gtz.de/publikationen/english>

Ardoino, Jacques. « Information et communications dans l'entreprise et le groupe de travail » Paris : Éditions d'organisation. 1972

Ashkenas, Ronald N. et Matta, Nadim E. "Why do project fails anyway ?"
Dans *Harvard Business Review*. Volume 81. 2003

Axelle, Kabou. « Et si l'Afrique refusait le développement? ». Paris. L'Harmattan. 1994

Barlet, Karin. « Quel type de lien entre services financiers et non financiers aux PME ». 2004 . Disponible à www.lamicrofinance.org

Beaudoux, Etienne. « Cheminement d'une action de développement ». Paris : l'Harmattan. 1992

Brian, Hobbs et Ménard, Pierre.« Les rôles du gérant de projet ». UQAM (notes de cours)

Brinkerhoff, Derick W. et Tuthill, Janet C. « La gestion efficace des projets de développement » West Hartford : Kumarian Press. 1991

Bollinger, Daniel et Hofstede, Geert. "Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? ". Paris : Éditions d'Organisation. 1992

Cadieux, Pierre. « La gestion des parties prenantes d'un projet ». Rimouski : UQAR, 1993

Cookes-Davies, Terry. "The real success factors on projects". Dans *International Journal of Project Management*. Volume 20. 2001

Groupe Consultatif pour l'Assistance des plus Pauvres « Principes clés de la microfinance ». Washington DC . 2005 . Disponible à www.cgap.org

Commissariat général au plan. « Document de stratégie de croissance et de la réduction de la pauvreté. Union des Comores ». 2003. Disponible à <http://www.comores-online.com/mwezinet/projets/dsrp.htm>

Coté , Manon. « Dynamique d'interaction entre le micro-social et le macro-économique dans les projets de développement rural : le récit d'une pratique d'action communautaire dans l'archipel des Comores ».UQAR. 1996

Creusot, Anne-Claude. « Identifier un projet en microfinance : repères méthodologiques pour des projets réalisistes » dans : *Coopérer aujourd'hui*. Numéro 41. 2004

Christine, Poursat. 1999. « La Grameen Bank en question. » Disponible à www.microfinance.org

Diallo A. et Thuiller D. « The success of international development projects, trust and communication : an African perspective ». Université du Québec à Montréal. 2004

Ducroux, Picard. « Combiner les services financiers et non financiers? ». 2003. Disponible à www.lamicrofinance.org

Gélinas, Jacques « Et si le Tiers Monde s'autofinancait : de l'endettement à l'épargne ». Montréal : Écosociété. 1994

Hazebrouck, Jean-Marie. « Les facteurs clés de succès dans le management des projets, dans *Revue Internationale en gestion et management des projets*. n° 1 p.27 à 40. 1993

Hersey, Paul. « Le leader situationnel ». Montréal : Actualisation. 1995

Ibrahim, Mohamed. « Stratégie de lutte contre la pauvreté aux Comores ». Guinée :Université Koffi Annan. 2003

Ika, Lavagnon. « Le succès des projets : la perspective des agences d'aide au développement UQO : Séminaire de recherche. 2005

John,Tuman. « Models for achieving project success through team building and stakeholder management". UQAR (notes de cours)

Lavoie, Jean-Yves. « La gestion étrangère du développement ». Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec. 1986

Lele, Uma. « Le développement rural : l'expérience africaine ». Paris : Economica. 1975

Ménard, Pierre. « Le processus général de résolution des problèmes ». Université du Québec à Montréal (notes de cours)

Munns K et Bjeirmi F. « The role of project management in achieving project success »
Dans *International Journal of Project Management*. Volume 14 .1966

Muriithi, N ET Crawford L. « Approaches to project management in Africa : implications for international development projects ». Dans *International Journal of Project Management* . 2003

Noël, Guy. « Le développement international et la gestion de projet ». Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. 1996

O'Shaughnessy, Wilson. « La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficacité et l'efficience » Trois-Rivières (Québec) : Éditions S.M.G., 1992

Ouellet, André. 2004. « Rapport d'activités : L'économie au service de l'individu et de la collectivité ». Rimouski : Réseau Accès Crédit. 2004

Peter, Thomas et Waterman, Robert. « Le prix de l'excellence: Les secrets des meilleures entreprises » Paris : France loisirs. 1985

Pinto, Jeffrey K. et Slevin, Dennis P. « Critical success factors across the project life cycle », dans : *Project Management Journal*. volume 19, n°3. p. 67 à 74. 1988

Pinto, Jeffrey K. et Slevin Dennis P. « The project Management profile : new tool for project managers ” dans *Project Management Journal* . volume 17, p.57. 1986

Pinto, Jeffrey K. et Prescott, John E. “Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle”. dans *Journal of Management*. volume 14 ,n°1, p.5 à 18. 1988

Rock,Rachel; Otero,Maria et Saltzman,Sonia. 1998. « Principes et pratiques de la gouvernance en microfinance » ACCION et GRET. 1988. Disponible à microlinks.org

Schneider, Hartmut. « Séminaire du centre de développement : microfinance pour les pauvres ».Paris .OCDE. 1997

Simanowitz, Anton . « Comment éliminer les obstacles liées à l'identification des familles des plus pauvres ». 2000 Disponible à www.microcreditsummit.org

Simanowitz, Anton . “Effective strategies for reaching the poor” dans *Development Southern Africa* . Volume 16 . 1999

Soilihi, Abdallah et Hassan, Hadji. « Étude sur la microfinance et la promotion de l'investissement productif aux Comores ». Moroni : PNUD et Union des Comores. 2005

Stuckenbruck L et Zomorodian A. “Project management: the promise for developing countries”. Dans *Project Management Journal*. Volume 53. 1987

Taub, Richard. “A report on an attempt to clone the Grameen bank in Southern Arkansas : Making the adaptation across cultures and societies”. Dans *Journal of developmental entrepreneurship*. Volume 3. 1998

Turner, R. “Four necessary conditions for project success”. Dans *International journal of Project Management*. volume22 . p.349 à 350. 2004

Todd, Helen. “Cloning Grameen Bank : replicating a poverty reduction model in India, Nepal and Vietnam”. 1996. Disponible à www.microfinancegateway.org

ANNEXE

QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DANS LA GESTION DES PROJETS DE MICROFINANCE AUX COMORES

**Questionnaire sur les facteurs clés de succès dans la gestion des projets de
microfinance aux Comores**

Par :

Ichata Mhoudine

Étudiante à la Maîtrise en Gestion de projet.
Université du Québec à Rimouski

Nom :

Responsabilité :

Titre du projet :

À récupérer personnellement par rendez-vous

Nous nous intéressons seulement aux facteurs déterminants de réussite en gestion de projet dans les phases d'exécution et de suivi du projet.

Comment y répondre...

- Il est recommandé de lire l'ensemble des facteurs une première fois avant de répondre.
- Pour faciliter la compréhension des facteurs, nous les avons accompagnés de leurs significations les plus claires possible dans la même case.
- L'échelle utilisée varie de 1 à 5. 1 pour designer un facteur peu important et 5 pour un facteur très important dans l'atteinte des objectifs du projet dans les phases d'exécution et de suivi du projet
- Mettez l'échelle de votre jugement dans les petites cases des phases du projet
- Veuillez expliquer la raison de votre choix.

Exemple :

| 6. Le soutien du comité directeur de projet | Explication |
|---|---|
| L'agence, les organisations concernées(ex :ministères) Le président, le conseil d'administration donnent leur appui ferme, Les ressources nécessaires pour gérer le projet. | Une réponse comme celle-ci indique que le soutien du comité directeur de projet est très important dans la phase exécution et signifiant dans la phase suivi du projet. |
| Exécution 5 | Mais cette réponse ne signifie pas nécessairement que le soutien du comité directeur de projet était présent dans les phases d'exécution et desuivi du projet. Ainsi le projet peut avoir connu, à ces deux phases, des faiblesses liées au manque de soutien du comité directeur de projet qui ont entraîné par la |
| Suivi et évaluation 4 | |

suite des dépassements de coûts, de délais...

Question 1: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du « partenariat » dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| <p>1. Partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rôles et responsabilités des partenaires sont clairement définis. ▪ Les participants acceptent leurs rôles et responsabilités. ▪ Les partenaires ont les pouvoirs, les moyens et les outils nécessaires pour influencer les résultats du projet. ▪ Les partenaires s'entendent sur les considérations stratégiques. ▪ Le projet crée de nouveaux partenariats propres pour faciliter l'atteinte des résultats. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 2: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du « bien fondé et adéquation du projet au contexte local » dans le succès du projet?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| <p>2. Bien fondé et adéquation du projet au contexte local</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs, les résultats et les indicateurs de performance sont conformes aux normes de l'agence en matière de gestion axée sur les résultats. ▪ La démarche de la conception prend en compte la participation et le partenariat. ▪ Les objectifs, les résultats et les indicateurs de performance se fondent sur une bonne connaissance du contexte local. ▪ Les ressources et les services du projet sont bien adaptés à la situation, aux besoins à satisfaire et aux problèmes à régler. ▪ Les études de faisabilité, les analyses de risques sont bien faites | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 3: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, d'une « bonne et adéquate utilisation des ressources » dans le succès du projet?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| <p>3. Bonne et adéquate utilisation des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ressources humaines, matérielles et financières sont bien utilisées. ▪ Les ressources à affecter au projet sont disponibles en quantité suffisante. ▪ Les bonnes règles de gestion comptable, de gestion financière, d'audit et d'évaluation sont respectées. ▪ La conception s'assure de la formation, de l'expertise technique ou de gestion requises pour les spécialistes des organisations partenaires. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 4: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5 du « pilotage des actions éclairées et rapides » dans le succès du projet?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 4.Pilotage avec des actions éclairées et rapides <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ressources et services nécessaires sont déployés en temps et lieu pour répondre à la situation en cas de besoin. ▪ Des actions immédiates sont prises quand on rencontre des problèmes. ▪ Les systèmes de suivi et de gestion de risques sont efficaces. ▪ Un système de repérage des changements importants de nature à faire dérailler le projet est fonctionnel et efficace. ▪ Les délais, les coûts, le moral de l'équipe de projet et autres aspects importants du projet font l'objet d'un suivi systématique. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 5: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du «soutien du comité directeur de projet» dans le succès du projet?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| 5.Le soutien du comité directeur de projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le comité directeur de projet fournit les ressources additionnelles au besoin. ▪ L'équipe du projet a l'autorité nécessaire pour mener à bien le projet. ▪ Le comité directeur de projet soutient l'équipe de projet en cas de crise. ▪ La responsabilité au regard du succès du projet est partagée conjointement entre l'équipe de projet et le comité directeur du projet. ▪ Le pays bénéficiaire et les organisations directement concernées (ex :ministères) donnent leur appui ferme, les ressources et l'autorité nécessaire pour gérer le projet. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 6: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de la disponibilité des « tâches techniques» dans le succès du projet?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|--|------------------------------------|
| 6.Tâches techniques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les tâches techniques sont bien gérées.. ▪ Les techniques nécessaires, les technologies requises sont disponibles. ▪ Les expertises techniques et le savoir-faire requis sont disponibles. ▪ Les ressources humaines possèdent les compétences techniques nécessaires. ▪ Les gens qui réalisent le projet le comprennent bien. | Exécution <input data-bbox="1121 548 1178 597" type="checkbox"/> Suivi <input data-bbox="1121 889 1178 938" type="checkbox"/> | |

Question 7: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5 de « la communication » entre les parties prenantes dans le succès du projet

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| 7.La communication <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'information sur le projet est disponible pour les membres de l'équipe de projet concernés. ▪ Les individus et les groupes concernés ont reçu la rétroaction sur l'acceptation ou le rejet des solutions proposées et les raisons qui les motivent. ▪ Les méthodes et moyens de communication pour joindre les intervenants sont appropriés. ▪ Les raisons de changement sont expliquées à toutes les parties prenantes impliquées. ▪ Le plan de communication est basé sur une bonne analyse des parties prenantes. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 8: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, du «personnel» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| 8. Le personnel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le recrutement, la formation, la sélection du personnel du projet sont adéquats. ▪ Les membres de l'équipe de projet comprennent bien leurs rôles et responsabilités. ▪ Une main-d'œuvre suffisante pour compléter le projet est disponible. ▪ Les membres de l'équipe de projet savent comment leur rendement va être évalué. ▪ Les descriptions de poste pour les membres de l'équipe du projet sont écrites, distribuées et comprises. ▪ La formation technique ou de gestion requise est disponible pour les membres de l'équipe de projet. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 9: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, des « compétences du gestionnaire de projet (coordonnateur)» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 9.Les compétences du gestionnaire de projet. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gestionnaire de projet a les compétences ou les habiletés techniques requises. ▪ Le gestionnaire de projet a les habiletés interpersonnelles qu'il faut. ▪ Le gestionnaire de projet a les compétences de gestion qu'il faut. ▪ Le gestionnaire de projet est très actif dans l'équipe du projet. ▪ Le gestionnaire de projet a la capacité de motiver l'équipe de projet et de maintenir une bonne cohésion au sein de l'équipe de projet. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 10: Quel est le degré d'importance allant de 1 à 5, de «la fiabilité de la justice» dans le succès du projet?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 10. fiabilité de la justice <ul style="list-style-type: none">▪ Les lois sont appliquées et respectées.▪ La justice est indépendante de toute influence du gouvernement. | Exécution <input checked="" type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 11: Quel est le degré d'importance ,allant de 1 à 5, de la «gouvernance» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|--|------------------------------------|
| 11.Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une fiabilité des techniques d'information. ▪ Une clarté des principes d'organisation. ▪ Une vision stratégique claire et acceptée de tous. ▪ Une légitimité et adaptation des formes de pouvoir au fonctionnement de l'institution et une insertion positive dans la société globale. | Exécution <input data-bbox="1127 456 1184 505" type="checkbox"/> Suivi <input data-bbox="1127 743 1184 792" type="checkbox"/> | |

Question 12: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de la « rémunération» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| 12.Rémunération <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employé reçoit un salaire équivalent à celui d'un collègue ayant le même niveau de formation et expérience.. ▪ L'employé est rémunéré selon sa contribution effective à l'entreprise. ▪ La rémunération respecte le principe d'équité. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 13: Quel est le degré d'importance ,allant de 1 à 5, de « l'encadrement et formation» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|---|---|------------------------------------|
| 13.Encadrement et formation <ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation tient compte des compétences requises. ▪ Les compétences acquises en formation doivent contribuer aux objectifs de l'organisation. ▪ Le besoin de formation tient compte des causes des écarts entre la performance visée et la performance actuelle. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 14: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de la « l'approche intégrée » dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 14. Approche intégrée <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services de microfinance incluent aussi des services non financiers tels que la motivation, l'assistance à l'élaboration des plans d'affaire et l'accompagnement. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 15: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la sensibilisation de la population» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 15. Sensibilisation de la population <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les acteurs du projet éduquent les ménages pauvres sur avantages économiques et l'intérêt du micro crédit. ▪ Des ateliers d'éducation économique telles que la gestion du budget et de l'entreprise familiale sont réguliers. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 16: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, d'une «étude d'impact social anticipée» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 16. Étude d'impact social anticipé <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les acteurs du projet prévoient les changements possibles des membres, résultant de leur participation au projet de microfinance.. ▪ Une étude anticipée de l'amélioration des aspects sociaux tels que la santé, l'éducation, l'habitat (des familles participant au projet de microfinance) a été réalisée. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 17 : Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « l'approche clientèle approfondie» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|---|------------------------------------|
| 16. Approche clientèle approfondie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les agents de l'institution bénéficient d'un intérressement à la qualité de leur travail.. ▪ Les emprunteurs obtiennent une incitation pour s'acquitter de leur remboursement, avec la certitude que si le crédit se déroulait bien, un crédit plus important suivrait. | Exécution <input type="checkbox"/> Suivi <input type="checkbox"/> | |

Question 18: Quel est le degré d'importance, allant de 1 à 5, de « la disponibilité des moyens financiers de la part des autorités» dans le succès du projet ?

| Facteur de succès | Évaluation de l'importance du facteur dans les différentes phases du projet | Expliquer la raison de votre choix |
|--|--|------------------------------------|
| 16. Disponibilité des moyens financiers Les autorités possèdent les moyens financiers pour continuer le suivi du projet. | Exécution <input data-bbox="1121 509 1178 561" type="checkbox"/> Suivi <input data-bbox="1121 802 1178 854" type="checkbox"/> | |