



Causes d'échec des projets de développement au Mali : cas du projet de développement du secteur de Niokhona

FANE Tiédian¹, HAIDARA Baber B.², Adama KANE³,

¹ Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako(USSGB)

Mali

Centre Universitaire de Recherches économique et sociale(CURES)

² **HAIDARA BABER B.**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako(USSGB)

Mali

Centre Universitaire de Recherches économique et sociale(CURES)

³ **KANE Adama**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako(USSGB)

Mali

Centre Universitaire de Recherches économique et sociale(CURES)

Résumé: Dans cet article on se propose de chercher les causes qui entraînent l'échec des projets de développement au Mali. Le projet de développement du secteur de Niokhona étant un échantillon représentatif de l'ensemble. Une étude exploratoire à travers un guide d'entretien semi directif et une revue de littérature permettront de mettre en lumière des zones d'ombre qui demandent une amélioration et d'apporter les recommandations nécessaires.

La question centrale est la suivante : Comment un certain nombre de causes rendent vulnérables les projets développement au Mali ?

Une réponse anticipée à cette question centrale nous conduit à la proposition générale selon laquelle un certains nombre de causes conduisent à l'échec des projets de développement au Mali.

La méthode qualitative fût utilisée. Les résultats ont montré que le manque de visibilité sur le projet, un planning sous-estimé, les objectifs imprécis, l'absence de management des risques, l'absence de visibilité sur la disponibilité des ressources, le manque de communication, le manque d'adhésion des parties prenantes sont les causes de l'échec des projets de développement au Mali.

Mots-clés: Projet ; échec ; Mali ; Etude qualitative.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15462144>

Published in: Volume 4 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

1.1 Contexte et justification : En gestion de projet, personne n'est à l'abri d'un échec. Parfois, malgré l'investissement, les efforts et la bonne volonté du chef de projet et de son équipe, il arrive qu'un projet échoue. Les causes de l'échec d'un projet sont multiples et peuvent survenir tout au long du projet, en commençant par la définition du projet et son lancement jusqu'à sa livraison, en passant par toutes les différentes phases du cycle de vie du projet.

Le Mali est entrain de réaliser plusieurs nouveaux investissements et l'extension d'installations existantes dont la réussite dépend de l'efficacité des projets sollicités. L'échec des projets de développement au Mali est le plus souvent causé par un chef de projet incompetent ou par une équipe inexpérimentée, par un environnement inadapté, du matériel obsolète, un mauvais timing, etc. Une évaluation rétrospective des projets au Mali aujourd'hui n'est pas une option mais une nécessité.

1.2 Problématique

Question centrale : Comment un certain nombre de causes rendent vulnérables les projets de développement au Mali ?

Question de recherche

Question1 : Qu'est ce qu'un projet ?

Question2 : Comment le manque de visibilité sur le projet conduit-il à l'échec d'un projet ?

Question3 : Les objectifs imprécis conduisent-ils le projet à l'échec ?

Question4 : Un planning sous-estimé peut-il être la cause de l'échec d'un projet ?

Question5 : L'absence de management des risques peut-elle précipiter l'échec du projet?

Question6 : Le manque de visibilité sur la disponibilité des ressources peut-il provoquer l'échec d'un projet?

Question7 : Le manque de communication peut-il provoquer l'échec d'un projet?

Question8 : Le manque d'adhésion des parties prenantes a-t-il un influence négative sur le projet ?

1.3 Propositions

Proposition générale : Un certains nombre de causes conduisent à l'échec des projets de développement au Mali.

Proposition1 : Le projet a plusieurs définitions.

Proposition2 : le manque de visibilité sur le projet entraîne l'échec du projet.

Propositions 3 : Les objectifs imprécis entraînent l'échec du projet.

Propositions 4 : Un planning sous-estimé entraîne l'échec du projet.

Propositions 5 : L'absence de management des risques précipite l'échec du projet.

Propositions 6 : Le manque de visibilité sur la disponibilité des ressources provoque l'échec du projet.

Proposition7 : L'absence de communication provoque l'échec du projet.

Proposition8 : Le manque d'adhésion des parties prenantes compromet la réussite du projet.

1.4 Objectifs

Objectif général : Donner des lignes directrices aux chefs de projet du Mali dans la gestion de leurs projets.

Objectif spécifique 1 : Définir le concept de projet comme perçu par différents auteurs ;

Objectif spécifique 2 : Explorer les liens existant entre le manque de visibilité sur le projet et l'échec du projet.

Objectif spécifique 3 : Explorer les liens existant entre les objectifs imprécis d'un projet et l'échec du projet.

Objectif spécifique 4 : Explorer les liens existant entre un planning sous-estimé et l'échec du projet.

Objectif spécifique 5 : Explorer les liens existant entre l'absence de management des risques et l'échec du projet.

Objectif spécifique 6 : Explorer les liens existant le manque de visibilité sur la disponibilité des ressources et l'échec du projet.

Objectif spécifique 7 : Explorer les liens existant entre l'absence de communication et l'échec du projet.

Objectif spécifique 8 : Explorer les liens existant entre le manque d'adhésion des parties prenantes et l'échec du projet.

1.5 Délimitation du sujet

Il existe plusieurs causes d'échec des projets mais dans cet article on se limitera aux sept causes figurant dans ce modèle théorique.

1.6 Intérêt du sujet

1.6.1 Intérêt théorique

Les données sont fiables et valides et peuvent être utilisés par d'autres chercheurs.

1.6.2 Intérêt pratique pour l'entreprise et la société

Le modèle théorique est applicable en pratique par les projets. Cette étude permet aux projets d'atteindre leurs objectifs.

1.7 Annonce du plan

Cet article est structuré de la manière suivante :

Une introduction composée de contexte et justification, de la problématique, l'intérêt du sujet, la délimitation du sujet, les objectifs de recherche, les propositions de recherche et l'annonce du plan.

- La revue de littérature qui porte sur la définition des concepts de projets, les causes d'échec de projets.
- Une méthodologie qui présente les sources de données, le modèle théorique ainsi que la Présentation et la discussion des résultats.
- Une discussion des résultats obtenus, présente les limites et les implications théoriques et pratiques de l'article, la comparaison avec la littérature et les perspectives de recherche.
- Une conclusion rappelant l'objectif général, les instruments, les résultats.

2. Revue de littérature

Les huit questions de recherche seront répondues.

2.1 Définitions des concepts de projet

Selon Cleland et King (1983) un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget et qui typiquement franchit les frontières organisationnelles, est unique en général, non répétitif dans l'organisation.

Selon Bridier et Mikhaïlov (1987) un projet de développement correspond souvent à la réalisation de nouveaux investissements (barrages, mine, chemin de fer et port d'évacuation...) ou bien à l'extension

d'installations existantes (accroissement de capacité d'une usine...) et/ou la mise en place d'un ensemble de mesures institutionnelles (création d'une agence développement régionale, d'une société de mise en valeur, etc.)

2.2 Manque de visibilité du projet

D'après le site web (<https://www.planzone.fr/blog/ameliorer-visibilite-projet>), Il arrive parfois que le chef de projet et son équipe pilotent leur projet sans aucune visibilité. La liste des tâches et le planning ont été préalablement définis lors du lancement du projet, mais ils n'ont jamais été mis à jour en fonction de sa progression. Les membres de l'équipe savent sur quelles tâches ils doivent travailler, mais ils n'ont aucune idée des priorités. (Turner, J. R. 2006).

Conclusion : la proposition1 selon laquelle le manque de visibilité sur le projet entraîne l'échec du projet est une proposition valide.

2.3 Objectifs imprécis

Un projet dont les objectifs ne sont pas clairement définis a de grande chance d'échouer.

Pour construire une maison, si vous n'avez pas de plans précis, il est fort probable que l'équipe de construction ne sache pas par où commencer, que le chantier soit chaotique et que la maison s'effondre avant même d'être achevée. Il en est de même pour un projet. (<https://www.planzone.fr/blog/causes-echec-projet-solutions-pour-remedier>)

Conclusion : la proposition2 selon laquelle les objectifs imprécis entraînent l'échec du projet est une proposition valide.

2.4 Planning sous-estimé

D'après Kerzner, H. (2006) la sous-estimation du temps nécessaire à l'accomplissement de votre projet peut avoir des conséquences plus graves que le seul fait de manquer la date butoir sur le calendrier. Vous allez dépasser votre budget prévisionnel car vous devrez payer le temps supplémentaire effectué par vos collaborateurs et les autres acteurs du projet (Lester, A. 2007). La livraison retardée du projet peut aussi faire manquer d'importants marchés à l'entreprise.

Conclusion : la proposition3 selon laquelle un planning sous-estimé entraîne l'échec du projet est une proposition valide.

2.5 Aucun management des risques

Démision d'un collaborateur, retard d'un fournisseur, manque de budget, panne, etc... En gestion de projet, le risque zéro n'existe pas et il est fort possible que votre projet ne se déroule pas exactement comme prévu. Votre équipe et vous devez donc anticiper et limiter au maximum les risques qui pourraient survenir afin de réduire leurs impacts sur le bon déroulement du projet. (<https://www.planzone.fr/blog/causes-echec-projet-solutions-pour-remedier>).

Conclusion : la proposition4 selon laquelle l'absence de management des risques précipite l'échec du projet est une proposition valide.

2.6 Aucune visibilité sur la disponibilité des ressources

Vous n'avez aucune idée de la disponibilité des membres de votre équipe. Vous ne savez pas lesquels de vos collaborateurs sont surchargés de travail et ceux qui sont disponibles. Certaines tâches prennent du retard alors que d'autres terminent en avance. Ce manque de visibilité sur la charge de travail de votre équipe nuit au bon déroulement du projet (Turner, J. R. Hill, 1999).

Conclusion : la proposition⁵ selon laquelle l'absence de visibilité sur la disponibilité des ressources provoque l'échec du projet est une proposition valide.

2.7 Mauvaise communication

Une mauvaise communication, voire l'absence totale de communication au sein de l'équipe est une des principales causes d'échec du projet (Grisham, T.1999). Une équipe qui ne communique pas va s'enfermer et se replier sur elle-même (Harkins, P. J.2000). A cause d'une mauvaise communication l'ambiance de travail se dégrade, ce qui a des conséquences néfastes sur le déroulement et la réussite du projet (Oleska, F.M. 2006).

D'après Gibson, C. B. Il est indispensable d'entretenir un dialogue constant et constructif entre l'équipe et le chef de projet, mais aussi avec les autres acteurs impliqués. Cela améliore le travail en équipe et permet à chacun d'être informé de l'évolution du projet en temps réel.

Conclusion : la proposition⁶ selon laquelle le manque de communication peut provoquer l'échec d'un projet est une proposition valide.

2.8 Manque d'adhésion de toutes les parties prenantes

Une partie prenante (ou stakeholder en anglais) est une personne, un groupe de personnes ou une organisation qui impacte ou peut être impacté par le projet. Elle peut être externe ou interne à l'entreprise en charge du projet. Une partie prenante a des attentes et/ou des interactions sur le projet. Elle peut affecter ou être affectée directement ou indirectement, de façon positive ou négative, par un ou plusieurs aspects du projet. Elle a donc des intérêts dans le projet et a une influence sur la prise de décision.

Ne pas prendre en considération, écouter ou simplement respecter les parties prenantes peut compromettre les chances de réussite du projet. La réussite d'un projet passe par la satisfaction de ces parties prenantes. Afin d'éviter de commettre des erreurs ou des maladroites et de garantir la réussite de votre projet, il est important d'identifier toutes les parties prenantes, puis de les hiérarchiser selon des catégories que vous aurez préalablement définies (<https://www.exam-pm.com>).

Conclusion : la proposition⁷ selon laquelle le manque d'adhésion des parties prenantes compromet la réussite du projet est une proposition valide.

3. Méthodologie de la recherche

3.1 Figure

Dans ce modèle théorique, les variables indépendantes ou explicatives sont : Manque de visibilité, objectifs imprécis, planning sous-estimé, aucun management des risques, aucune visibilité sur disponibilité des ressources, mauvaise communication, manque d'adhésion de toutes les parties prenantes.

Modèle théorique des facteurs d'échec d'un projet

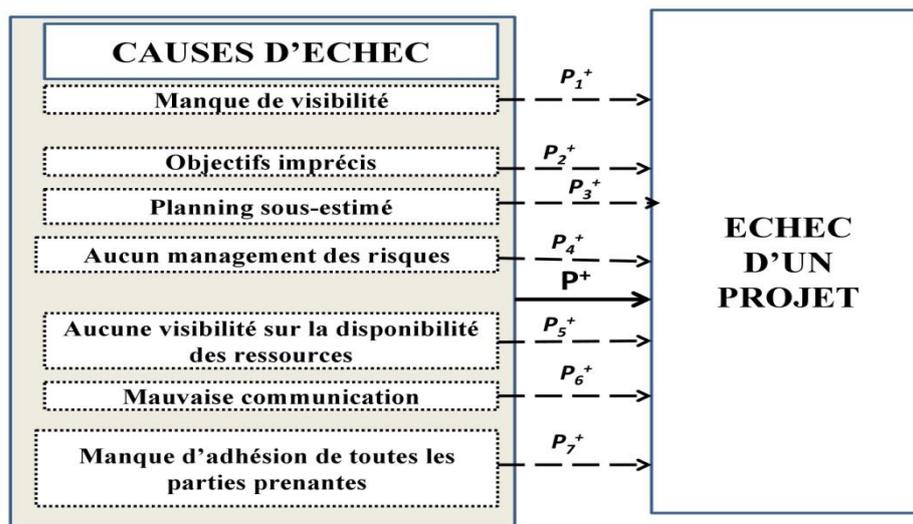


Figure. Modèle théorique des causes d'échec de projets

Source : Auteurs

3.2 Sources des données

3.2.1 Données secondaires : Ce sont des données qui ont été collectées pour d'autres objectifs, qui ont été utilisées par cet article. Ces données ont été collectées à l'aide des livres, des revues scientifiques spécialisées, des archives et des ressources sur internet.

3.2.2 Données primaires

Ce sont des données qualitatives qui ont été collectées à travers un guide d'entretien semi directif centré ou ciblé aux près du chef de projet, des bailleurs de fonds, des maîtres d'œuvre et des maîtres d'ouvrage du projet de développement du secteur de Niokhona. ».« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995) .La question suivante leur fût posée aux répondants : « quelles sont les causes de l'échec des projets de développement au Mali ? »

3.2.3 Présentation sommaire du projet

Le projet de développement du secteur de Niokhona est un microprojet spécialisé dans la réalisation des petits barrages hydro-agricoles pour la riziculture et le jardinage des villageois.

4. Présentation et Discussion des résultats : Causes d'échec des projets

Les résultats ont montré que les propositions sont valides et confirment ainsi les résultats de la revue de littérature.

Les résultats de l'étude qualitative exploratoire à travers un guide d'entretien semi directif et la revue de littérature ont montré que le manque de visibilité sur le projet, un planning sous-estimé, les objectifs imprécis, l'absence de management des risques, l'absence de visibilité sur la disponibilité des ressources, le manque de communication, le manque d'adhésion des parties prenantes sont les facteurs de l'échec des projets.

Les parties prenantes ont des attentes dans la gestion de projet. Si leurs attentes ne sont pas satisfaites, elles sont insatisfaites et les projets échouent facilement. C'est peut-être pour cette raison que la littérature de gestion de projet on accorde une importance primordiale à la gestion des parties prenantes.

4.1 Recommandations

D'après le site web (<https://www.planzone.fr/blog/causes-echec-projet-solutions-pour-remedier>):

- Si vous pilotez votre projet à l'aveugle, celui-ci est voué à l'échec. Le diagramme de Gantt et le Réseau PERT sont des outils indispensables en gestion de projet car ils permettent de visualiser rapidement toutes les tâches planifiées, leurs progressions et leurs échéances. Ainsi, votre équipe et vous avez une visibilité complète sur l'avancement du projet, les tâches en cours et celles à venir. Vous pouvez donc mieux gérer vos priorités, anticiper les retards potentiels, etc.
- Dès le lancement, définissez clairement et précisément les enjeux et les objectifs du projet. C'est le point de départ essentiel à tout projet. Les objectifs doivent être précis et réalistes afin que votre équipe et vous sachiez dans quelle direction vous allez. De plus, une vision claire de votre projet va susciter l'adhésion, la loyauté et l'implication de votre équipe de projet.
- Il est essentiel de préparer et d'évaluer votre planning avec précision. Des problèmes peuvent survenir à chaque étape du projet et le retarder. Vous devez donc mettre en place une gestion des risques efficace et vous accordez une marge de manœuvre en cas de problème. Il est préférable d'avoir un planning plus large et de terminer en avance, plutôt que l'inverse.
- Dès le démarrage du projet, mettez en place une gestion des risques. Cela vous permet d'identifier, de prévenir et de limiter les risques en anticipant leur traitement grâce à la mise en œuvre d'actions préventives et correctrices. Ainsi, vous serez préparé à presque toutes les éventualités.
- Vous devez utiliser les feuilles de temps. Cet outil est indispensable pour connaître les disponibilités des membres de votre équipe, et ainsi mieux répartir la charge de travail. Allégez vos collaborateurs débordés en demandant à des collègues plus disponibles de leur venir en aide. De plus, grâce aux feuilles de temps, vous connaissez la quantité de temps déjà passée sur une tâche, ainsi que le temps restant avant son échéance : un bon moyen pour anticiper les retards.
- Favoriser la communication et les échanges rend votre équipe plus productive, développe la confiance entre les membres, ainsi qu'un sentiment de loyauté. Instaurez un climat de confiance en étant à l'écoute de votre équipe. Les réunions de suivi ainsi que les logiciels de gestion de projet collaboratifs permettent de maintenir une bonne communication au sein de l'équipe.

4.2 Comparaison avec la littérature

Les résultats obtenus avec le guide d'entretien concordent avec ceux des auteurs cités dans la revue de littérature.

4.3 Implications théorique et pratique

Le modèle théorique développé est applicable en pratique par les projets en tenant compte de leurs spécificités. Sur le plan théorique les résultats renforcent certaines théories existantes. Les données sont valides et fiables et peuvent être utilisées par d'autres chercheurs.

4.4 Contributions ; limites et perspectives de nouvelles recherches

Cette étude apporte sa modeste contribution aux théories de la gestion des projets. Le modèle théorique peut être utilisé par d'autres chercheurs. Strictement parlant l'une des limites de cette étude est sa généralisation car les projets travaillent dans des environnements différents, ont différentes cultures, les personnels ont des niveaux d'éducation et de qualification différentes etc.

Comme perspectives de nouvelles recherches, une telle étude pourra se faire à travers un questionnaire d'enquête afin de recueillir des données quantitatives à l'échelle de Likert. L'analyse de la régression multiple qui donne les p-valeurs permet de mesurer la significativité de l'impact de chaque facteur. .

5. conclusion

L'objectif général de cette étude est de faire des investigations sur la relation qui existe entre un certain nombre de causes et l'échec des projets. Un certain nombre de conclusions sont issues de cette recherche. En effet la théorie relative aux causes d'échec des projets est développée.

Premièrement les instruments de qualification des causes d'échec des projets sont fiables et valides et peuvent être utilisés par d'autres chercheurs.

Deuxièmement plusieurs conclusions sont obtenues de test du modèle théorique:

- le manque de visibilité sur le projet entraîne l'échec du projet.
- Les objectifs imprécis entraînent l'échec du projet.
- Un planning sous-estimé entraîne l'échec du projet.
- L'absence de management des risques précipite l'échec du projet.
- Le manque de visibilité sur la disponibilité des ressources provoque l'échec du projet.
- L'absence de communication provoque l'échec du projet.
- Le manque d'adhésion des parties prenantes compromet la réussite du projet.

Cette liste n'est pas exhaustive, il existe d'autres causes d'échec d'un projet. Parfois, l'échec est provoqué par l'association de plusieurs causes. A vous d'identifier ce qui s'est passé et d'en tirer des leçons pour vos futurs projets.

La réussite d'un projet est une parfaite combinaison entre des personnes compétentes, des méthodes performantes et des outils efficaces.

Les conclusions de l'étude de cas sont applicables à d'autres projets. Strictement parlant la généralisation de ces conclusions est limitée car différents projets ont différentes tailles, des personnels différents ;opèrent dans différents environnements etc. En utilisant ce modèle le projet peut rapidement identifier les zones qui demandent une amélioration et apporter les corrections nécessaires.

Bibliographie

- [1] Bridier; Michailof (1987). Guide pratique d'analyse de projets;4è édition ;Paris ; Economica.
- [2] Cleland; King (1983) Systems analysis and project management; 3rd edidion; New York; McGraw- Hill.
- [3] Gibson, C. B.(1997). “Do You Hear What I Hear? A Framework for Reconciling.
- [4] Grisham,T.(1999). “Global Project Management Communication Challenges & Guidelines,” in PMI '99 Seminars & Symposium. Philadelphia: PMI USA,
- [5] Harkins, P. J. (1999) Powerful Conversations: How High Impact Leaders Communicate.
- [6] Harris, C., M. Pritchard, et al. (2000).Engineering Ethics: Concepts and Cases. Wadsworth. Intercultural Communication Difficulties Arising from Cognitive Styles and Cultural Values,” in New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology, ed. C.
- [7] Kerzner, H. (2006).Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [8] Lester, A. (2007). Project Management, Planning and Control, 5th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [9] Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275-289. New York: McGraw-Hill Professional.
- [10] Turner, J. R. (1999). Handbook of Project-Based Management. London: McGraw- Hill,

Webographie

- [1] <https://www.exam-pm.com>
- [2] <https://www.planzone.fr/blog/ameliorer-visibilite-projet>