

Facteurs de réussites et obstacles dans la gestion des projets publics : Vers une meilleure performance des administrations

TAKO Sambo

Doctorant à l'Université de Lisala, Département Gestion des Projets

RESUME

Cette étude analyse les facteurs de réussite et les obstacles dans la gestion des projets publics en Afrique de l'Ouest à partir d'une comparaison de trois projets au Bénin, au Mali et au Niger. Malgré des financements mobilisés et des objectifs ambitieux, ces projets rencontrent des difficultés liées à la formation insuffisante des gestionnaires, à l'instabilité institutionnelle et à une implication inégale des parties prenantes. En mobilisant les cadres théoriques de la gestion axée sur les résultats, de la gouvernance publique et de l'évaluation durable, l'analyse confirme que la performance des projets dépend de la qualité de la gouvernance, de la stabilité institutionnelle et de l'ancrage participatif. Le Projet d'Appui à la Production Vivrière et de Renforcement de la Résilience (PAPVIRE-ABC) au Bénin (PAPVIRE-ABC) se distingue par une meilleure anticipation de ces facteurs, tandis que le Programme de Développement des Plaines du Moyen Bani au Mali (PDPMB) illustre les conséquences d'un déficit de coordination. L'étude recommande notamment de renforcer les capacités locales, de stabiliser les cadres institutionnels, de structurer la participation communautaire et d'adapter les outils d'évaluation aux réalités du terrain, afin d'améliorer l'efficacité et la durabilité des projets publics.

Mots-clés : Gestion de projets publics, Performance administrative, Facteurs de réussite, Obstacles institutionnels, Formation des gestionnaires, Gouvernance publique.

ABSTRACT

This study analyzes the success factors and obstacles in the management of public projects in West Africa through a comparative review of three projects in Benin, Mali, and Niger. Despite mobilized funding and ambitious objectives, these projects face challenges related to insufficient training of managers, institutional instability, and uneven stakeholder involvement. By drawing on theoretical frameworks such as results-based management, public governance, and sustainable evaluation, the analysis confirms that project performance depends on the quality of governance, institutional stability, and participatory anchoring. The Support Project for Food Crop Production and Resilience Building in Benin (PAPVIRE-ABC) stands out for its better anticipation of these factors, while the Middle Bani Plains Development Program in Mali (PDPMB) illustrates the consequences of poor coordination. The study recommends strengthening local capacities, stabilizing institutional frameworks, structuring community participation, and adapting evaluation tools to field realities in order to improve the effectiveness and sustainability of public projects.

Keywords: Public project management, Administrative performance, Success factors, Institutional obstacles, Manager training, Public governance.

Soumis le : 18 juillet, 2025
Publié le : 29 août, 2025
Auteur correspondant : TAKO SAMBO
Adresse électronique : takosambo@yahoo.fr
Ce travail est disponible sous la licence
Creative Commons Attribution 4.0 International.



1. INTRODUCTION

Dans un contexte africain marqué par des besoins croissants en matière de développement, les projets publics représentent des leviers stratégiques pour la transformation économique, sociale et environnementale. Or, comme le relève Karim (2025), le financement des projets constitue un enjeu central pour les pays en développement, qui peinent à mobiliser les ressources nécessaires pour stimuler la croissance économique et améliorer les conditions de vie de leurs populations. Des efforts sont déployés par les pouvoirs publics pour obtenir les financements et améliorer la gestion des projets.

2. PROBLEMATIQUE

Malgré la mobilisation de financements et des ambitions affichées, les projets publics en Afrique souffrent souvent de retards, de surcoûts, d'une faible appropriation locale et d'un impact limité. Face à ces contre-performances. La performance des projets serait liée aux obstacles liés à la gouvernance, aux capacités institutionnelles, ou encore à l'implication des parties prenantes. Il sied donc de s'interroger sur les facteurs de réussites et les obstacles dans la gestion des projets publics. Comment la formation des gestionnaires, l'environnement institutionnel et l'implication des parties prenantes influencent-ils la réussite des projets publics ?

3. REVUE DE LA LITTERATURE

La question de la performance dans la gestion des projets publics est largement explorée dans la littérature en science administrative, en économie du développement et en management de projet. De nombreux travaux (Kerzner, 2013 ; OCDE, 2017 ; PMI, 2017) relèvent que la réussite des projets dépend de plusieurs facteurs clés : une planification rigoureuse, une gouvernance efficace, l’implication des parties prenantes, la transparence dans la gestion et le renforcement des capacités locales.

Notre recherche vise à explorer la manière dont la performance des administrations favorise le succès et la pérennité des projets publics. Une formation adaptée et structurée des gestionnaires améliorerait la performance des administrations. Aussi, un environnement institutionnel stable et réactif serait déterminant pour la réussite des projets. L’implication active des parties prenantes renforcerait la durabilité des projets agricoles.

La question de la performance dans la gestion des projets publics est largement explorée dans la littérature en science administrative, en économie du développement et en management de projet. Des travaux tels que ceux de Mazouz et all (2017) sur les spécificités organisationnelles publiques et de l’OCDE (2017, 2021) sur les enjeux contemporains de la gestion publique. Mazouz et all (2017) propose un cadre conceptuel basé sur les Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique (SNGP), articulant structures, légitimité des choix politiques, cadres formels et outils de gestion pour réussir la transformation de l’administration publique en Afrique francophone. Dans leur contribution à la gestion des projets publics, Mazouz et all (2017) et d'autres auteurs en gouvernance publique insistent sur la nécessité d’adapter les outils du management de projet aux réalités institutionnelles. Ils mettent en évidence l’importance d’un pilotage politique et administratif cohérent, d’un alignement stratégique entre objectifs de projet et priorités nationales, et d’une structure de gouvernance qui favorise la coordination intersectorielle. En 2021, l’OCDE ajoute que les administrations doivent relever des défis pluridimensionnels dans un contexte de rareté des ressources et de méfiance croissante de la population. Ces observations appellent à renforcer les capacités institutionnelles, à professionnaliser la gestion des projets et à ancrer les actions dans un cadre de gouvernance clair, responsable et inclusif.

Comment la performance des administrations favorise-t-elle le succès et la pérennité des projets publics ? Une formation adaptée et structurée des gestionnaires améliore-t-elle la performance des administrations ? Quelle influence a l’environnement institutionnel sur la réussite des projets ? L’implication active des parties prenantes renforce-t-elle la durabilité des projets agricoles ?

4. METHODOLOGIE

Cette étude utilise une approche qualitative basée sur l’analyse comparative de trois projets publics en Afrique de l’Ouest à savoir le :

- Projet d’Appui à la Production Vivrière et de Renforcement de la Résilience (PAPVIRE-ABC) au Bénin dont l’objectif de développement est la relance durable de la production vivrière et amélioration des revenus des ménages ;
- Programme de Développement des Plaines du Moyen Bani (PDPMB) au Mali dont l’objectif de développement est le Développement agricole intégré des plaines du Moyen Bani ;
- Projet d’appui au développement local-Diffa (PADL-D) au Niger dont l’objectif de développement est l’amélioration des conditions de production pastorale et accroissement des productions agricoles.

L’étude adopte une approche comparative et sectorielle, appliquée à trois projets publics financés par la Banque africaine de développement (BAD) ou par le Fonds africain de développement (FAD), une institution du Groupe de la BAD et mis en œuvre dans trois pays (le Bénin, le Mali et le Niger).

Les données de la recherche proviennent des rapports d’achèvement des projets.

Pour l’analyse des données, une grille d’analyse croisée a été élaborée autour de cinq axes principaux : la planification du projet, l’exécution et la coordination, la gouvernance institutionnelle, la formation des parties prenantes et l’implication des parties prenantes. Chaque axe a été évalué selon des critères d’efficacité, d’efficience et de durabilité.

L’analyse s’appuie sur les fondements du management public, de la gestion de projet et de la gouvernance participative, notamment à travers les travaux de Garel (2011), Mazouz (2017), Kerzner (2013), et le Project Management Institute (PMI, 2017).

5. RESULTATS

Le tableau suivant donne les résultats issus de l’analyse comparative des trois projets par axe d’analyse.

Tableau 1 : Résultat de l’analyse comparative des trois projets par axe d’analyse

Critères d’analyse	Projet Bénin - PAPVIRE-ABC	Projet Mali - PDPMB	Projet Niger - PADL-Diffa
Formation et capacités	Formations étendues aux jeunes, femmes, producteurs et encadreurs techniques	Appuis ciblés aux Organisations Paysanes, accompagnement technique localisé	Manque de formation initiale des coopératives et comités, renforcé en cours de projet
Environnement institutionnel	Bonne implication des Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA), réforme institutionnelle ayant perturbé la mise en œuvre	Coordination multi-niveaux, soutien politique national fort	Appui à la décentralisation, faible capacité initiale des communes renforcée par l’AT
Implication des parties prenantes	Participation active des organisations des producteurs agricoles (OPA), femmes, jeunes et services techniques	Forte mobilisation des acteurs locaux, y compris bénéficiaires et collectivités	Mobilisation communautaire autour des infrastructures et de la planification participative
Performance et résultats	Production et rendement accrus, création d’emplois, bons résultats visibles	Atteinte des objectifs de productivité, mais retards dans certains travaux	Résultats variés selon les composantes, certaines cibles atteintes, d’autres partiellement

Durabilité et leçons tirées	Structures pérennes mises en place, enseignements sur l’implication locale	Intégration dans les politiques agricoles nationales, durabilité renforcée	Efforts pour renforcer la gestion locale, durabilité liée à l’implication continue des acteurs
-----------------------------	--	--	--

L’analyse comparative des trois projets sur l’impact de la formation des gestionnaires et des parties prenantes sur la performance des projets, l’influence de l’environnement institutionnel et des réformes sur l’efficacité du pilotage et l’effet de la participation locale sur la durabilité des projets a abouti aux résultats par projet ci-après.

Tableau 2 : Résultats de l’analyse par objectif de l’étude

Objectifs de l’étude	Projet Bénin - PAPVIRE-ABC	Projet Mali - PDPMB	Projet Niger - PADL-Diffa
Objectif 1 : Impact de la formation des gestionnaires et des parties prenantes sur la performance des projets	Forte implication des ATDA, formations multiples avec impacts positifs sur les rendements	Formations ciblées sur la gestion et techniques agricoles mais des lacunes dans le suivi	Manque de formation initial reconnu, efforts de structuration des coopératives
Objectif 2 : Influence de l’environnement institutionnel et des réformes sur l’efficacité du pilotage	Réforme des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole et le Développement Rural (CARDER)/ Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) difficile, perturbations administratives ayant affecté l’exécution	Cadre institutionnel faible, nombreuses restructurations, retard dans les prises de décision	Environnement en décentralisation, assistance technique prévue mais effets limités
Objectif 3 : Leviers de participation locale et effet sur la durabilité des résultats	Participation des organisations des producteurs agricoles, communes, jeunes et femmes, résultats durables bien intégrés	Participation communautaire recherchée mais inégale, dépendance à l'appui extérieur	Fort appui à la décentralisation, Plan Local de Développement (PLD) et Plan de Développement Communal (PDC) élaborés, implication des collectivités

Tableau 3 : Résultats de l’analyse Comparative des Trois Projets Agricoles selon les Critères de Performance

Critères d’analyse	Projet Bénin - PAPVIRE-ABC	Projet Mali - PDPMB	Projet Niger - PADL-Diffa
Efficacité	Objectifs largement atteints avec résultats visibles	Objectifs partiellement atteints, retards dans certaines composantes	Mise en œuvre globalement satisfaisante malgré des retards
Efficience	Bonne gestion des ressources, ajustements rapides	Utilisation des ressources parfois lente, coordination difficile	Bonne mobilisation des ressources mais contraintes logistiques
Atteints des résultats	Amélioration notable des rendements, emplois créés	Résultats partiels en matière d’aménagement et de formation	Infrastructure pastorale et soutien communautaire en place

Tableau 4 : Synthèse des résultats des analyses

Critères d’analyse	Projet Bénin - PAPVIRE-ABC	Projet Mali - PDPMB	Projet Niger - PADL-Diffa
Forces du projet	Partenariat solide, accompagnement institutionnel efficace	Bonne base conceptuelle, appui aux organisations paysannes, implication communautaire	Soutien à la décentralisation, création d’infrastructures
Faiblesses du projet	Changements institutionnels affectant le pilotage	Suivi-évaluation tardif, coordination administrative faible	Manque initial de formation et de structuration
Enseignements clés	L’importance d’un accompagnement institutionnel structuré	Nécessité de renforcer la coordination et le suivi dès le départ	Importance de la formation et de l’ancrage local

Facteurs de réussite et obstacles	Mobilisation communautaire forte malgré des contraintes institutionnelles	Appui politique fort mais mise en œuvre lente	Bonne appropriation mais faible capacité initiale
Obstacles et limites structurelles	Instabilité institutionnelle, réforme non maîtrisée	Faible capacité des institutions locales, complexité du pilotage	Manque de préparation initiale, lourdeurs administratives
Enseignements pour la performance	Renforcer la coordination et stabiliser les structures de gouvernance	Planifier dès le départ les outils de gestion et de suivi	Préparer les acteurs locaux à l'exécution

Les résultats de l'étude montrent que les projets publics qui réussissent partagent plusieurs caractéristiques clés : une planification rigoureuse, une bonne appropriation du projet par les acteurs, une mobilisation communautaire forte, une communication efficace entre les parties prenantes et un engagement fort des dirigeants. En revanche, les obstacles identifiés incluent le manque de formation des équipes, des délais irréalistes. La grille suivante donne une analyse comparative des trois projets par critère d'analyse.

6. DISCUSSION

Les résultats issus de l'analyse des trois projets (Bénin, Niger, Mali) mettent en évidence des dynamiques contrastées, mais convergentes sur certains aspects clés de la performance des projets publics. Ils confirment que les obstacles structurels et organisationnels identifiés dans la littérature sur la gestion des projets publics en Afrique (OCDE, 2017 ; Mazouz, 2017 ; BAD, 2020) sont encore largement présents dans les contextes étudiés.

6.1 La formation des gestionnaires : un levier de gouvernance encore sous-exploité

La formation des gestionnaires et des acteurs locaux apparaît comme un facteur déterminant de performance, confirmant les principes de la Gestion axée sur les résultats (GAR), selon lesquels les capacités institutionnelles sont un préalable à l'atteinte des objectifs. Le cas du Bénin, où des formations systématiques ont été intégrées dès les premières phases du projet, montre des gains notables en termes d'efficacité administrative, de gestion et de résultats agricoles. À l'inverse, les expériences du Mali et, dans une moindre mesure, du Niger, révèlent que l'absence ou la tardiveté des formations affaiblit les dynamiques de pilotage, ralentit la mise en œuvre et compromet la durabilité.

Cela rejoint les constats de la littérature (Kerzner, 2013 ; Crawford & Bryce, 2003), selon lesquels les compétences techniques et managériales conditionnent la réussite opérationnelle des projets. En ce sens, la validation de l'hypothèse spécifique 1 vient souligner l'urgence d'une meilleure intégration du renforcement des capacités dans la phase amont des projets.

6.2 L'environnement institutionnel : entre instabilité et adaptation

Les résultats démontrent également que la stabilité de l'environnement institutionnel influence fortement la qualité de la mise en œuvre. Le PDPMB au Mali, confronté à une instabilité administrative et à des réformes non accompagnées, a souffert d'une perte de cohérence stratégique et d'une faible coordination. Le PADL-Diffa au Niger, malgré un environnement institutionnel en mutation (décentralisation), a tiré profit d'un accompagnement technique ciblé, permettant un renforcement progressif des capacités locales. Le PAPVIRE-ABC au Bénin, malgré des perturbations liées à la réforme des structures agricoles, a montré une capacité d'adaptation institutionnelle satisfaisante.

Ces résultats confirment l'hypothèse spécifique 2 et s'inscrivent dans les travaux sur la gouvernance des projets publics (Mazouz, 2017 ; GIZ, 2020), qui soulignent que des institutions stables, réactives et bien articulées sont des conditions indispensables pour un pilotage efficient. L'absence de clarté dans les rôles, les responsabilités ou les circuits de décision entraîne souvent des retards, des blocages et des dérives budgétaires.

6.3 Implication des parties prenantes : une clé de durabilité

Le degré d'implication des acteurs locaux (producteurs, autorités communales, femmes, jeunes) conditionne non seulement l'appropriation des projets, mais aussi leur efficacité et leur pérennisation. Le projet béninois a mis en place des mécanismes participatifs solides qui ont favorisé une dynamique inclusive, traduite par des résultats durables. Le PADL-Diffa au Niger a également intégré des processus participatifs via les Plans Locaux de Développement (PLD), contribuant à renforcer l'ancrage territorial. Le PDPMB au Mali, en revanche, a souffert d'une participation inégale, souvent dépendante des appuis externes, ce qui a limité l'appropriation communautaire.

Ces observations confirment l'hypothèse spécifique 3 et rejoignent les principes de l'évaluation participative et durable (Patton, 2012 ; UNEG, 2016), qui insistent sur la mobilisation des parties prenantes comme facteur fondamental de pertinence, de redevabilité et de continuité des effets.

6.4 Validation de l'hypothèse générale et enjeux transversaux

L'hypothèse générale selon laquelle des obstacles récurrents entravent l'efficacité des projets publics en Afrique est pleinement confirmée. L'analyse des trois projets fait apparaître des problèmes transversaux : faiblesse de la préparation des projets, complexité administrative, faible coordination entre acteurs, instabilité institutionnelle, implication inégale des bénéficiaires. Ces constats corroborent ceux de rapports régionaux (BAD, 2020 ; OCDE, 2017), qui appellent à une réforme profonde des modes de gestion de projets publics. Ils plaident pour un recentrage sur les conditions de faisabilité institutionnelle, l'ancrage local et la construction de mécanismes de gouvernance adaptés aux réalités du terrain.

Cette étude met en évidence les limites des indicateurs classiques (financiers, physiques, calendaires) pour apprécier la performance réelle des projets. Ces outils de mesure ne permettent pas de capturer pleinement les dimensions qualitatives liées à la gouvernance, à l'appropriation ou à la transformation sociale. D'où la nécessité d'introduire des indicateurs d'impact productif, d'inclusion, de durabilité, de participation et de gouvernance, mieux adaptés à des contextes complexes et évolutifs.

7. CONCLUSION

L'étude vise à comprendre comment améliorer la performance des projets publics à travers trois leviers : la formation des gestionnaires, l'environnement institutionnel et l'implication des parties prenantes. L'analyse comparative des projets exécutés au Bénin, au Niger et au Mali met en lumière des facteurs structurels et contextuels influençant fortement la performance des projets publics en Afrique de l'Ouest. Malgré des ambitions convergentes en matière de développement agricole et local, les résultats révèlent que la réussite des projets dépend avant tout de trois leviers essentiels : la formation précoce et adaptée des acteurs, la stabilité et la réactivité institutionnelle, ainsi qu'une implication structurée et active des parties prenantes.

L'expérience du Bénin illustre clairement l'impact positif d'une bonne anticipation de ces facteurs. À l'inverse, le Mali montre les conséquences d'un déficit de gouvernance, de coordination et de préparation.

Les hypothèses posées par la recherche sont ainsi globalement confirmées, montrant que les obstacles identifiés (carences en formation, instabilités institutionnelles, faible participation locale) entravent significativement l'efficacité, l'efficience et la durabilité des projets. Cela appelle à une refondation des approches de gestion de projet public, en s'appuyant davantage sur une gouvernance participative, un renforcement institutionnel durable, et un pilotage fondé sur des compétences locales renforcées.

8. SUGGESTIONS

1. Renforcer la formation des gestionnaires dès la phase de conception

- Intégrer systématiquement des modules de formation continue et initiale pour tous les acteurs (gestionnaires, collectivités, organisations de producteurs) avant et pendant la mise en œuvre.
- Allouer un budget dédié à la formation dans les premiers décaissements du projet.
- Mettre en place des évaluations régulières des capacités pour ajuster les besoins en renforcement de compétences.

2. Stabiliser et renforcer l'environnement institutionnel

- Ancrer les projets dans des cadres institutionnels clairs et éviter les réformes majeures non accompagnées en cours de projet.
- Accompagner les administrations locales dans la clarification des rôles, responsabilités et procédures.
- Encourager la coordination interinstitutionnelle à travers des comités techniques multisectoriels permanents.

3. Structurer la participation des parties prenantes

- Instituer des mécanismes clairs de participation communautaire dès la planification (commissions locales, diagnostics participatifs).
- Valoriser le rôle des femmes, des jeunes et des organisations paysannes dans la gouvernance des projets.
- Mettre en place des outils de suivi participatif (comités villageois de suivi, baromètres citoyens).

4. Améliorer les outils de pilotage et d'évaluation

- Réviser les indicateurs de performance pour les aligner sur les réalités de terrain (usages réels, accessibilité, impact économique, durabilité).
- Adopter des cadres logiques dynamiques permettant d'intégrer les aspects qualitatifs liés à la gouvernance et à l'appropriation locale.
- Mettre en place des dispositifs de retour d'expérience et de capitalisation pour réajuster les interventions au fil de l'exécution.

5. Favoriser la capitalisation des bonnes pratiques régionales

- Organiser des échanges d'expériences entre projets réussis (ex. Bénin) et projets en difficulté pour favoriser l'apprentissage entre pairs.
- Créer une base de données des leçons apprises sur les projets publics agricoles et d'aménagement en Afrique de l'Ouest.

Ces suggestions visent à transformer les projets publics en véritables instruments de changement durable, en passant d'une logique de simple exécution à une logique d'apprentissage, d'implication et d'innovation administrative.

BIBLIOGRAPHIE

- OECD (2017), Government at a Glance 2017, OECD Publishing, Paris (http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en).
- OCDE (2021), Cadre d'action en matière de bonne gouvernance publique : Éléments fondamentaux pour le bon fonctionnement des administrations publiques, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ad89895-fr>.
- PMI (Project Management Institute). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- OCDE (2017). Managing Public Investment: A Practical Guide. Paris: OECD Publishing.
- BAD (2023), Rapport d'achèvement du Projet d'Appui à la Production Vivrière et de Renforcement de la Résilience (PAPVIRE-ABC) au Bénin ;
- AFDB (2009), Mali Middle Bani Plains Development Programme completion report ;
- FAD (2012), Rapport d'achèvement du Projet d'appui au développement local-Diffa (PADL-D) au Niger.