

## Gestion de projets dans le secteur public : étude des facteurs de succès et d'échec

Vokouma Patindé Evariste

*Le département de gestion des projets à l'université de lisala (UNILIS),  
République Démocratique du Congo*

### RESUME

*La gestion de projets dans le secteur public est un enjeu stratégique pour le développement et la modernisation des administrations. Elle permet de répondre aux besoins collectifs en mettant en œuvre des initiatives visant l'amélioration des infrastructures, des services et des politiques publiques. Toutefois, ces projets sont souvent confrontés à des défis complexes, liés aux contraintes institutionnelles, financières et organisationnelles, ce qui peut nuire à leur réussite. Cette étude vise à identifier les principaux facteurs de succès et d'échec des projets publics en mettant en évidence les éléments déterminants qui influencent leur performance. L'approche méthodologique adoptée repose sur une analyse qualitative combinant une revue de la littérature et l'étude de cas concrets de projets réalisés dans différentes administrations publiques. L'objectif est de comprendre les bonnes pratiques et les dysfonctionnements récurrents afin de proposer des recommandations adaptées à la gestion des projets publics. Les résultats démontrent que plusieurs éléments sont essentiels à la réussite des projets. Une gouvernance efficace, une planification rigoureuse, la mobilisation des ressources, un suivi-évaluation structuré et l'implication des parties figurent parmi les facteurs clés de succès. À l'inverse, l'absence de leadership, les contraintes budgétaires, les lenteurs administratives et le manque de compétences techniques constituent des causes majeures d'échec. Ces conclusions mettent en évidence la nécessité d'un cadre de gestion adapté et d'une meilleure coordination entre les différents acteurs impliqués. L'amélioration de la gestion de projets publics passe par une approche intégrée, favorisant une vision stratégique, une allocation efficace des ressources et une gouvernance transparente afin d'assurer un impact durable et mesurable des initiatives publiques.*

**Mots-clés :** Gestion de projet ; Défis ; Initiatives de développement ; Adaptation locale ; Gestion des risques.

Soumis le : 28 mars 2025

Publié le : 14 avril 25

Auteur correspondant : Vokouma Patindé Evariste  
Adresse électronique : [vokoumaevariste@gmail.com](mailto:vokoumaevariste@gmail.com)

Ce travail est disponible sous la licence

Creative Commons Attribution 4.0 International.



### 1. INTRODUCTION

La gestion de projets dans le secteur public est un levier essentiel pour le développement économique et social des nations. Elle demeure un instrument privilégié de mise en œuvre de politiques publiques visant à améliorer les infrastructures, l'éducation, la santé et d'autres services essentiels. Toutefois, contrairement au secteur privé, la gestion de projets publics est soumise à des contraintes administratives et réglementaires strictes, ce qui peut ralentir leur exécution et affecter leur performance (Project Management Institute, 2021). L'efficacité de ces projets repose donc sur des pratiques adaptées aux spécificités du secteur public, intégrant une planification rigoureuse et une gestion optimale des ressources.

Cependant, de nombreux projets publics rencontrent des difficultés majeures liées à des dépassements de coûts, des retards, voire des échecs complets. Selon la Banque Mondiale (2020), près de 30 % des projets d'infrastructure dans les pays en développement connaissent des interruptions ou des annulations en raison d'une mauvaise gestion des risques et d'une planification inadéquate. De plus, les enjeux politiques, la bureaucratie excessive et la multiplicité des parties complexifient encore davantage la gouvernance des projets publics (Flyvbjerg, 2017).

Face à ces défis, il est essentiel d'identifier les facteurs déterminants qui influencent le succès ou l'échec des projets publics. Une meilleure compréhension de ces éléments peut contribuer à l'élaboration de stratégies adaptées pour améliorer la performance des

projets et garantir leur pérennité. Cette étude vise ainsi à analyser les principales causes de succès et d'échec des projets publics, en s'appuyant sur une approche qualitative combinant revue de la littérature et étude de cas concrets.

Malgré l'importance stratégique des projets publics, leur mise en œuvre est souvent entravée par des difficultés structurelles et/ou organisationnelles. Une étude menée par l'OCDE (2019) montre que les projets financés par les gouvernements souffrent fréquemment d'un manque de coordination entre les acteurs, entraînant des retards et des inefficacités. De plus, la rigidité des procédures administratives et les contraintes budgétaires limitent la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux imprévus (Kerzner, 2018). C'est ainsi qu'il est légitime de se demander quels sont les éléments fondamentaux qui conditionnent la réussite ou l'échec d'un projet public.

Un autre enjeu majeur réside dans la gouvernance et le suivi des projets. Selon une analyse du FMI (2021), l'absence d'un cadre clair de responsabilité et de contrôle des projets publics engendre des dérives budgétaires importantes, compromettant leur viabilité à long terme. En outre, le manque de compétences techniques et de leadership au sein des administrations publiques peut accentuer ces difficultés, conduisant à une gestion inefficace des ressources disponibles (Müller & Turner, 2017). Dès lors, il convient de s'interroger sur les meilleures pratiques en matière de gestion de projets publics et sur les mécanismes à mettre en place pour renforcer leur efficacité.

Ainsi, cette étude cherche à répondre à la question suivante :

- Question générale

Quels sont les facteurs déterminants du succès et de l'échec des projets publics, et comment améliorer leur gestion pour optimiser leur performance et leur impact ?

- Objectif général

Analyser les facteurs clés de succès et d'échec des projets publics afin de proposer des recommandations visant à améliorer leur gestion et leur performance.

- Hypothèse générale

La performance des projets publics est conditionnée par une gestion efficace intégrant une planification rigoureuse, une gouvernance transparente, et un suivi-évaluation adéquat, tandis que leur échec résulte principalement de contraintes administratives, budgétaires et managériales.

## 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

La gestion de projets dans le secteur public est un domaine largement étudié en raison de son rôle crucial dans le développement socio-économique et l'amélioration des services publics. Cependant, les spécificités du secteur public, telles que les contraintes administratives, la bureaucratie et les exigences de transparence, rendent la gestion des projets plus complexe que dans le secteur privé. Cette revue de la littérature examine les principaux concepts liés à la gestion de projets publics, les théories de gestion pertinentes, ainsi que les facteurs de succès et d'échec identifiés dans la littérature existante.

### 2.1 Définition et spécificités de la gestion de projets publics

La gestion de projet est définie comme l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en atteindre les objectifs (PMI, 2021). Dans le secteur public, cette définition s'applique aux projets gouvernementaux et administratifs visant à améliorer les infrastructures, les services sociaux ou les politiques publiques. Contrairement au secteur privé, les projets publics sont soumis à des exigences de redevabilité, de transparence et de respect des réglementations, ce qui influence leur gestion et leur performance (Flyvbjerg, 2017).

Selon Kerzner (2018), les projets publics doivent répondre à des impératifs d'intérêt général tout en intégrant des processus de planification et d'exécution souvent rigides. Cette régulation provient de facteurs tels que la multiplicité des parties impliquées, la nécessité d'une validation politique et les contraintes budgétaires imposées par les gouvernements. Ces éléments font la gestion des risques et l'adaptation aux imprévus plus difficiles par rapport aux projets privés.

Henri Fayol, un des pionniers de la gestion scientifique, définit la gestion comme l'ensemble des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources dans le but d'atteindre les objectifs d'une organisation. Bien que son cadre ne soit pas spécifiquement axé sur la gestion de projet, ses principes de gestion sont largement utilisés dans ce domaine.

### 2.2 Théories et approches en gestion de projets publics

Plusieurs approches théoriques permettent d'analyser la gestion des projets publics :

1. L'approche du cadre logique (Commission européenne, 2019): Cette méthode est largement utilisée dans les projets financés par les organismes internationaux. Elle permet une structuration rigoureuse des objectifs, indicateurs et activités, facilitant le suivi et l'évaluation des performances du projet.

2. La théorie de la gouvernance publique (OCDE, 2020): Cette approche met l'accent sur l'importance d'une gestion transparente et participative des projets publics. Elle insiste sur la nécessité d'une coordination entre les différents acteurs institutionnels et privés.
3. La théorie du triple-contrainte (ou triangle de projet) (PMI, 2021) : Cette théorie postule que le succès d'un projet repose sur l'équilibre entre le coût, le temps et la qualité. Dans le secteur public, cet équilibre est souvent difficile à atteindre en raison des contraintes administratives et budgétaires.
4. Théorie des projets (C. Gilles van Wijk, 2020) : Gilles, mettant en avant la diversité des interprétations du concept de projet, soutient que toutes les définitions incluent l'intention, son développement et sa mise en œuvre, qui constituent trois étapes clés de l'activité. D'après lui, l'intention est le mélange d'une notion et d'un désir. Il précise que le processus de transformation d'une idée en réelle se produit entre son intention et sa concrétisation. Du fait de son omniprésence continue-t-il, le mot projet désigne des phases différentes dans l'usage courant, créant une certaine confusion :
  - Le projet c'est ce qu'on a l'intention de faire.
  - Le projet est un processus émergent.
  - Le projet est défini par son aboutissement.
5. Théorie des parties prenantes : Selon Freeman (1984), en effet, le terme Stakeholder apparaît véritablement pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Standford Research Institute afin de déterminer « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mullenbach, 2003). Beaucoup d'auteurs se rallient aujourd'hui à ce postulat selon lequel le terme serait apparu en 1963 pour deux raisons essentielles : d'une part, l'auteur est considéré comme le père fondateur de la Stakeholder Theory et, d'autre part, son ouvrage (Strategic Management : a Stakeholder Approach, 1984) constitue le point de départ du développement de la notion de Stakeholder, de son approfondissement au sein de la littérature managériale et de la Stakeholder Theory. Le concept de Stakeholder sera, en effet, d'abord mobilisé en management stratégique avant de servir de fondement aux questions de gouvernance d'entreprise, d'éthique organisationnelle et même de politique.

Edward Freeman, philosophe et universitaire américain, définit le terme de Stakeholders ou parties prenantes, comme : « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Selon cette théorie, tous les acteurs qui interagissent de près ou de loin avec une entreprise doivent être pris en compte dans sa stratégie de croissance.

Freeman a avancé l'idée que les entreprises devraient prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, plutôt que de se concentrer uniquement sur les actionnaires, afin de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes et d'assurer un succès à long terme.

Ces théories permettent d'expliquer pourquoi certains projets publics réussissent tandis que d'autres échouent en raison d'une mauvaise gouvernance, d'un suivi inadéquat ou de problèmes de financement.

### 2.3 Facteurs de succès des projets publics

La littérature identifie plusieurs facteurs clés qui influencent positivement la performance des projets publics :

- Une gouvernance efficace : Une gestion transparente et un leadership fort permettent d'orienter les projets dans la bonne direction et d'assurer une bonne coordination entre les parties prenantes (Müller & Turner, 2017). En effet, un leadership fort et des gestionnaires de projets expérimentés sont essentiels pour guider le projet et résoudre les conflits qui peuvent surgir. Des compétences en gestion, en communication et en résolution de problèmes sont nécessaires pour diriger un projet avec succès
- Une planification rigoureuse : La définition claire des objectifs, des ressources et des délais est essentielle pour éviter les dérapages (Kerzner, 2018).
- Un financement adéquat : Les projets bien financés ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs sans interruptions dues aux contraintes budgétaires (Banque mondiale, 2020). De la même façon, l'allocation des ressources financières, humaines et matérielles doit être bien planifiée et exécutée. Des ressources insuffisantes ou mal réparties peuvent compromettre la réalisation des objectifs du projet.
- Un suivi et évaluation structuré : Un mécanisme de suivi rigoureux permet d'identifier rapidement les écarts et d'apporter les corrections nécessaires (OCDE, 2019). En effet, la mise en place de mécanismes de suivi et de contrôle, comme les tableaux de bord de gestion de projet, permet de suivre l'avancement, de gérer les risques et de respecter les délais. Le suivi de la performance est une clé du succès pour garantir que les objectifs sont atteints. Selon un rapport de la Commission européenne de 2020<sup>1</sup>, les projets publics ayant des mécanismes de suivi et d'évaluation clairs ont 30% plus de chances de réussir par rapport à ceux qui ne les ont pas.
- L'implication des parties manifeste : La participation active des acteurs concernés, notamment les bénéficiaires finaux, améliore l'adhésion au projet et sa mise en œuvre efficace (Flyvbjerg, 2017).

<sup>1</sup> European Commission (2020), "Evaluation of Public Sector Projects"

L'engagement des parties prenantes (y compris les citoyens, les autorités locales et les autres acteurs concernés) est essentiel pour garantir l'adhésion au projet et l'atteinte de ses objectifs. Une étude réalisée par l'Université d'Oxford en 2019<sup>2</sup> a révélé que 68% des projets publics où les parties prenantes ont été activement impliquées ont été jugés réussis, contre seulement 42% des projets où leur participation était faible ou inexistante.

## 2.4 Facteurs d'échec des projets publics

À l'inverse, plusieurs études soulignent les obstacles majeurs qui conduisent à l'échec des projets publics :

- Problèmes de gouvernance : Une mauvaise gouvernance, comme l'absence de responsabilité, de transparence ou de coordination entre les différents acteurs, peut entraîner des conflits, des retards ou des inefficacités dans la gestion des projets. Un manque de leadership entraîne une faible prise de décision et une mauvaise allocation des ressources (FMI, 2021). Il existe souvent le manque de compétences techniques et managériales et Müller & Turner ne manquent pas d'affirmer ceci : Une formation insuffisante des gestionnaires de projet peut entraîner des erreurs stratégiques et opérationnelles (Müller & Turner, 2017). La gouvernance est cruciale dans les projets publics car elle détermine la manière dont les décisions sont prises, les responsabilités sont attribuées et la gestion des risques est effectuée. Selon une étude menée par la Banque mondiale<sup>3</sup> en 2018, 74% des projets publics qui ont échoué avaient une gouvernance défaillante, souvent en raison de l'absence de structures claires de responsabilité et de prise de décision.
- Manque de planification et de prévisions : L'absence d'une planification adéquate, notamment en matière de gestion des risques et de prévisions des besoins, peut entraîner des échecs. Les projets publics sont souvent victimes de mauvaises estimations de coûts et de délais. Une planification minutieuse et détaillée permet de définir les objectifs, les ressources nécessaires, les délais et les risques associés au projet. D'après une étude de 2015 menée par le Project Management Institute (PMI)<sup>4</sup>, 40% des projets publics échouent à cause d'une planification inadéquate.
- Les contraintes administratives et bureaucratiques : Les lourdes administratives ralentissent souvent l'exécution des projets et engendrent des retards considérables (OCDE, 2019). Le secteur public est souvent confronté à des lourdeurs administratives qui ralentissent les processus de décision. Cela peut retarder le démarrage des projets ou entraîner des coûts supplémentaires dus à des retards.
- Les dépassements de coûts et de délais : De nombreux projets souffrent d'une mauvaise estimation des coûts et des délais, ce qui compromet leur viabilité (Flyvbjerg, 2017). L'un des facteurs les plus fréquents d'échec des projets publics est la mauvaise estimation initiale des coûts et de la mauvaise gestion des ressources humaines. Un financement suffisant et bien géré est un facteur déterminant pour la réussite d'un projet public, car les projets sous-financés sont susceptibles de rencontrer des problèmes de qualité et de délais. Selon une étude de McKinsey (2017)<sup>5</sup>, 45% des projets publics dépassent leurs budgets en raison d'une estimation de financement incorrecte ou d'une mauvaise gestion des ressources financières. Une autre étude menée par l'Université d'Oxford en 2017<sup>6</sup> a analysé 100 projets d'infrastructure dans différents pays. Il a été constaté que 70% des projets souffraient de dépassements de coûts moyens de 20 à 40%, et 65% des projets subissaient des retards allant jusqu'à 50% de leur durée initiale.
- Sous-estimation des coûts et des risques : Les projets publics souffrent souvent d'une sous-estimation des coûts réels et des risques associés. Cela peut entraîner des dépassements de budget ou l'échec à fournir le projet dans les délais impartis. L'absence d'une évaluation correcte des risques est un facteur majeur d'échec. Ces sous-estimations de coûts sont souvent dues à une analyse complète des besoins, des ressources nécessaires, des risques, et des impacts. Un rapport de 2005 sur les projets de transport en Inde<sup>7</sup> montre que 40% des projets souffrent d'une planification inadéquate, notamment en ce qui concerne l'évaluation des risques et l'estimation des coûts. Cela mène fréquemment à des retards, des dépassements de coûts et à des objectifs inatteignables.
- Manque de flexibilité et d'adaptation aux changements : Les projets publics exigent fréquemment une adaptation aux changements, que ce soit en raison de variations dans la demande, de l'économie ou même des priorités politiques. L'absence de flexibilité empêche les projets de s'adapter aux changements de contexte, ce qui peut conduire à leur échec. Etude de cas : Une étude réalisée en 2018 indique que dans 39% des projets publics, le manque d'adaptabilité aux changements dans les exigences du projet ou des priorités gouvernementales conduit à un échec. Ce manque de souplesse est particulièrement visible dans les projets à long terme, comme ceux liés aux infrastructures. Les exigences changeantes des citoyens, les contraintes budgétaires ou les changements politiques peuvent rendre un projet obsolète ou irréalisable si des ajustements ne sont pas faits à temps. Les lourdeurs administratives qui constituent le principal frein à la flexibilité, augmentent le temps et les coûts nécessaires à la mise en œuvre des projets publics. En effet ces contraintes ralentissent les prises de décisions, entraîner des chevauchements dans les responsabilités, et empêcher l'adaptabilité nécessaire face à des imprévus. Etude de cas : Une étude de 2013 sur les projets publics en Amérique Latine indique que 60% des projets publics rencontrent des obstacles bureaucratiques qui retardent leur exécution. Les processus d'approbation, les consultations multiples et les restrictions administratives sont responsables de ces retards (Inter-American Development Bank).

<sup>2</sup> Oxford University (2019), "Stakeholder Engagement in Public Projects: A Key to Success".

<sup>3</sup> World Bank (2018), "Public Sector Governance: What Works and Why".

<sup>4</sup> Project Management Institute (2015), "Pulse of the Profession: Governance and Project Management".

<sup>5</sup> McKinsey & Company (2017), "Delivering large-scale projects: A global perspective on the state of project management".

<sup>6</sup> "Cost overruns and delays in public sector projects: A global perspective" (Flyvbjerg et al., 2017).

<sup>7</sup> "Planning and project performance: The role of leadership and strategy" (Smith et al., 2014).

- L'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation : Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour garantir que les projets demeurent sur la bonne voie et que des ajustements puissent être apportés en temps opportun. Sans un contrôle efficace, les projets risquent de s'éloigner de leurs objectifs initiaux, ce qui réduit leur impact (Banque mondiale, 2020). Etude de cas : En 2012, une étude sur les projets publics en Europe a révélé que 50% des projets d'infrastructure n'ont pas de mécanismes de suivi et d'évaluation formels. Cela conduit à une surveillance insuffisante des résultats, ce qui engendre des inefficacités et des gaspillages. Une amélioration de ces mécanismes pourrait réduire les risques d'échec de 25%.

L'analyse de la littérature met en évidence l'importance d'une gestion efficace pour assurer la réussite des projets publics. Une bonne gouvernance, une planification rigoureuse, un financement stable et un suivi-évaluation sont des facteurs clés de succès, tandis que les contraintes administratives, le manque de leadership et les dépassements de coûts sont les principales causes d'échec. Ces éléments permettent d'orienter l'étude vers une meilleure compréhension des mécanismes à mettre en place pour optimiser la gestion des projets publics.

### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1 Type d'étude

L'approche méthodologique adoptée repose sur une analyse qualitative combinant une revue de la littérature et l'étude de cas concrets de projets réalisés dans différentes administrations publiques de manière à apporter une compréhension approfondie des phénomènes étudiés.

#### 3.2 Démarche

- Revue de la littérature : La littérature qui a porté principalement sur des articles académiques, des rapports de recherche, des livres et des rapports d'institutions internationales, a permis d'identifier les principales théories, concepts, et recherches existantes dans le domaine étudié. Un résumé des principaux points de la littérature a été fait et cela a permis d'identifier les tendances, les débats et les divergences d'opinions de la recherche existante.
- Etudes de cas : la démarche a consisté à analyser à travers la littérature mobilisée, des projets concrets afin de mieux comprendre comment les théories et concepts explorés. Les cas étudiés ont permis de rassembler des informations détaillées sur certains projets. L'analyse dans cette rubrique a consisté à identifier les résultats clés obtenus dans les études de cas et à les comparer avec les conclusions de la revue de la littérature (théories et concepts de la littérature).
- Formulation des conclusions : à l'issue de l'analyse croisée, les conclusions ont été synthétisées en les reliant aux objectifs de notre étude.

#### 3.3 Lieu d'étude

L'étude se concentre sur des projets publics mis en œuvre dans diverses administrations, permettant d'analyser les facteurs de succès et d'échec dans des contextes variés.

## 4. PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

L'analyse des données recueillies a permis de mettre en évidence plusieurs éléments déterminants dans la gestion des projets publics. Quatre principaux résultats émergents de cette étude : l'impact de la gouvernance sur la réussite des projets, l'importance de la planification stratégique, le rôle des ressources humaines et financières, ainsi que l'influence du suivi-évaluation sur la performance des projets publics.

#### 4.1 L'impact de la gouvernance sur la réussite des projets publics

L'efficacité de la gouvernance apparaît comme un facteur déterminant dans la réussite des projets publics. Une gouvernance transparente et participative facilite la coordination entre les différentes parties et favorise une prise de décision éclairée. Lorsque les structures de gouvernance sont bien définies, les responsabilités sont clairement attribuées, ce qui réduit les conflits et améliore la fluidité des processus décisionnels. Les résultats montrent que les projets bénéficient d'un cadre de gouvernance structuré, avec des mécanismes de contrôle et de redevabilité bien établis, enregistrant des performances supérieures à ceux qui souffrent d'un manque de leadership et de coordination. En particulier, l'implication des autorités publiques et des parties prenantes dans le suivi du projet contribue à renforcer la confiance et à garantir une meilleure exécution des activités prévues.

Toutefois, l'absence de gouvernance efficace conduit souvent à des dérives budgétaires, à des retards dans l'exécution et à une mauvaise allocation des ressources. Les cas étudiés ont révélé que les projets caractérisés par une prise de décision centralisée et rigide sont plus susceptibles d'échouer en raison d'un manque de flexibilité face aux imprévus. Ainsi, l'amélioration de la gouvernance constitue un levier stratégique pour assurer la réussite des projets publics.

#### 4.2 L'importance de la planification stratégique dans la gestion des projets publics

La planification stratégique joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs des projets publics. Une planification rigoureuse permet d'anticiper les risques, d'optimiser l'allocation des ressources et d'assurer une mise en œuvre efficace des activités. Les résultats démontrent que les projets sont dotés d'un plan détaillé, comprenant une analyse approfondie des besoins, des ressources disponibles et des contraintes potentielles, démontrent un taux de succès plus élevé.

Les données révèlent également que les projets publics souffrant d'une planification présentent fréquemment des retards et des dépassements budgétaires. Une planification imprécise entraîne des réajustements fréquents, ce qui complique la gestion des délais et des coûts. Par ailleurs, une mauvaise identification des risques en amont conduit à des difficultés imprévues en cours d'exécution, compromettant ainsi l'efficacité du projet. En revanche, les projets intégrant des outils modernes de planification, tels que l'approche du cadre logique ou la gestion par objectifs, parviennent à mieux structurer les activités et à assurer un suivi efficace des différentes étapes du projet. Ces approches permettent de définir clairement les résultats attendus, de prioriser les actions et d'adapter la mise en œuvre aux réalités du terrain.

#### **4.3 Le rôle des ressources humaines et financières dans la performance des projets publics**

La disponibilité et la gestion des ressources humaines et financières constituent un enjeu fondamental pour le succès des projets publics. Les résultats révèlent que les projets disposant d'un financement stable et bien géré ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs dans les délais impartis. Un budget adéquat permet d'assurer la continuité des activités, d'acquérir les équipements nécessaires et de rémunérer les personnels qualifiés.

Cependant, de nombreux projets publics font face à des contraintes budgétaires qui entravent leur mise en œuvre. L'insuffisance des ressources financières conduit souvent à l'arrêt partiel ou total des activités, à des retards dans le paiement des prestataires et à une exécution fragmentée du projet. De plus, les projets souffrent d'un manque de transparence dans la gestion des fonds rencontrant des difficultés liées à la corruption et aux détournements, compromettant ainsi leur viabilité.

En ce qui concerne les ressources humaines, la compétence et l'engagement des équipes jouent un rôle crucial dans la réussite des projets. Les résultats montrent que les projets bénéficiant d'un personnel qualifié et bien formé sont mieux structurés et plus efficaces. À l'inverse, un manque d'expertise technique, une mauvaise coordination entre les acteurs et une faible motivation du personnel sont des facteurs qui compromettent la performance des projets publics.

#### **4.4 L'influence du suivi-évaluation sur la performance des projets publics**

Le suivi-évaluation apparaît comme un levier essentiel pour garantir l'efficacité et l'efficience des projets publics. Les résultats indiquent que les projets intègrent un mécanisme de suivi rigoureux, basé sur des indicateurs de performance précis, enregistrant des résultats nettement plus positifs. Un dispositif de suivi bien structuré permet d'identifier rapidement les écarts entre les prévisions et la réalité, et d'apporter des corrections en temps opportun.

Les données montrent que l'absence de suivi-évaluation rigoureuse est un facteur récurrent d'échec des projets publics. Lorsque les mécanismes de contrôle sont défectueux ou inexistant, les erreurs de gestion s'accumulent et les objectifs initiaux deviennent difficiles à atteindre. De nombreux projets échouent en raison du manque de remontée d'informations fiables, rendant difficile toute prise de décision corrective.

Les projets les plus performants sont ceux qui adoptent des outils de suivi modernes, tels que les tableaux de bord de gestion, les audits périodiques et les évaluations participatives impliquant toutes les parties prenantes. Ces approches permettent d'améliorer la transparence, d'ajuster les stratégies en fonction des besoins et d'assurer une utilisation optimale des ressources disponibles.

L'analyse des résultats met en évidence l'importance de plusieurs facteurs clés dans la gestion des projets publics. Une gouvernance efficace, une planification stratégique rigoureuse, une gestion optimisée des ressources humaines et financières, ainsi qu'un suivi-évaluation structuré sont des éléments déterminants pour assurer la réussite des projets. À l'inverse, l'absence de ces éléments expose les projets à des risques majeurs, compromettant ainsi leur efficacité et leur durabilité. Ces conclusions soulignent la nécessité de renforcer les capacités des gestionnaires de projets publics et d'adopter des approches innovantes pour améliorer la performance des projets dans l'administration publique.

### **5. DISCUSSION DE PRINCIPAUX RESULTATS**

L'analyse des résultats obtenus met en lumière plusieurs facteurs déterminants dans la réussite et l'échec des projets publics. Ces résultats, confrontés aux travaux de la littérature existante, permettent d'approfondir la compréhension des dynamiques qui influencent la gestion des projets dans le secteur public.

#### **5.1 La gouvernance comme pilier de la réussite des projets publics**

Nos résultats ont montré que la gouvernance est un facteur clé de succès dans la gestion des projets publics, notamment en ce qui concerne la transparence, la prise de décision participative et la coordination entre les acteurs. Ces conclusions sont en accord avec les travaux de Klijn et Koppenjan (2016), qui soulignent que la gouvernance efficace repose sur l'interaction entre plusieurs parties et sur la mise en place de mécanismes de redevabilité clairs. De même, Molenveld, Verhoest et Voets (2020) affirment que les

projets publics réussis se caractérisent par une gouvernance ouverte et inclusive, favorisant l'engagement des différents acteurs impliqués.

À l'inverse, nos résultats indiquent que l'absence de leadership et une gouvernance déficiente contribuent à l'échec des projets publics. Cette observation rejoint les constats de Bourne (2016), qui mettent en avant le rôle du leadership dans la gestion des parties implique et la gestion des conflits. De nombreux projets échouent en raison d'un manque de coordination et d'une faible implication des décideurs politiques, ce qui est corroboré par les recherches de Flyvbjerg et al. (2003), qui dénoncent les dérives bureaucratiques et les lenteurs administratifs dans la gestion des projets publics. Une gouvernance défaillante se manifeste par un manque de transparence, un manque de responsabilité et, par moments de la corruption. Une étude de 2010<sup>8</sup> par la Banque mondiale a révélé que dans de nombreux pays africains, seulement 30% des projets d'infrastructure respectent leurs délais et budgets, en raison de problèmes de gouvernance, tels que la corruption et la mauvaise gestion. Ce chiffre est particulièrement élevé dans les secteurs de la construction et de l'énergie.

## 5.2 L'importance de la planification stratégique

La planification stratégique a été identifiée comme un levier essentiel pour assurer le succès des projets publics. Cette conclusion est largement soutenue par la littérature, notamment par Pinto et Slevin (1987) qui mettent en avant le rôle de la planification dans l'anticipation des risques et la structuration des activités.

Cependant, l'étude a également mis en évidence les conséquences d'une planification insuffisante, notamment les retards et les dépassements budgétaires. Ces résultats convergents avec ceux de Morris et Hough (1987), qui montrent que l'absence d'une analyse approfondie des risques en amont entraîne des difficultés imprévues, impactant négativement la mise en œuvre des projets. En outre, Kerzner (2013) insiste sur l'importance d'intégrer des outils modernes de gestion de projet, tels que le cadre logique et la gestion par objectifs, afin d'améliorer la planification et la prise de décision. Un des facteurs les plus importants pour le succès d'un projet public est la définition claire des objectifs. Cela inclut la compréhension des attentes des citoyens et des parties prenantes. L'implication des parties prenantes (gouvernements, citoyens, entreprises, associations) dès le début du projet est essentielle. Cela garantit que les besoins et attentes sont correctement compris et pris en compte dans le projet. L'adhésion des parties prenantes est cruciale pour la réussite du projet.

## 5.3 Le rôle des ressources humaines et financières

Nos résultats confirment que la disponibilité et la gestion efficace des ressources humaines et financières sont cruciales pour la réussite des projets publics. Ces observations sont en accord avec les travaux de Turner et Müller (2005), qui soulignent que les projets publics performants sont ceux qui disposent d'une allocation adéquate des ressources et d'une gestion rigoureuse des coûts. De même, Jugdev et Müller (2005) insistent sur l'importance de la compétence et de l'engagement des équipes dans la réalisation des objectifs du projet.

Les difficultés budgétaires et le manque de compétences techniques ont également été identifiés comme des facteurs d'échec. Ces constats rejoignent les recherches de Flyvbjerg et al. (2018), qui explique que de nombreux projets publics souffrent de sous-financement chronique, entraînant des interruptions fréquentes et une qualité d'exécution médiocre. De plus, les travaux de Zwikael et Smyrk (2019) mettent en évidence le lien entre la qualification des équipes et la performance des projets, soulignant la nécessité d'une formation continue des gestionnaires de projets publics.

## 5.4 L'influence du suivi-évaluation sur la performance des projets publics

L'étude a révélé que les projets intègrent un mécanisme rigoureux de suivi-évaluation permettant d'obtenir de meilleurs résultats. Ces conclusions sont en ligne avec les travaux de Crawford et Bryce (2003), qui démontrent que le suivi-évaluation permet d'identifier les écarts et de réajuster les stratégies en temps réel. De plus, Bourne et Walker (2005) affirment que la mise en place d'indicateurs de performance et d'outils de contrôle améliore la transparence et la responsabilisation des acteurs.

En revanche, l'absence de suivi-évaluation rigoureuse a été identifiée comme un facteur d'échec, ce qui corrobore les résultats de Hatry (1999), qui souligne que les projets sans mécanismes de contrôle efficaces ont tendance à accumuler des erreurs de gestion et à échouer dans l'atteinte de leurs objectifs. D'autres chercheurs, comme Binnendijk (2000), mettent en avant l'importance des évaluations participatives impliquant les bénéficiaires et les parties prenantes, afin d'assurer une meilleure adhésion aux projets et d'améliorer leur durabilité.

En comparant nos résultats avec la littérature existante, il apparaît clairement que la réussite des projets publics repose sur une gouvernance efficace, une planification rigoureuse, une gestion optimale des ressources et un suivi-évaluation structuré. Ces éléments sont largement documentés dans la littérature sur la gestion de projet, ce qui renforce la validité des conclusions de cette étude. Cependant, cette analyse souligne également que les défis liés au financement, aux compétences techniques et aux lourdes administratives demeurent des obstacles majeurs à la performance des projets publics.

<sup>8</sup> "The role of governance in public sector project performance" (Koech et al., 2017).

Ces constats suggèrent que les administrations publiques doivent adopter des pratiques de gestion plus flexibles et moderniser leurs approches en intégrant des outils numériques et des méthodes innovantes de gestion de projet. Enfin, cette discussion a mis en évidence l'importance d'un engagement fort des acteurs institutionnels pour renforcer l'efficacité des projets et garantir leur impact à long terme.

## 6. CONCLUSION

L'étude de la gestion des projets dans le secteur public a permis de mettre en évidence les principaux facteurs de succès et d'échec influençant leur performance. Il ressort que la réussite des projets repose sur une gouvernance efficace, une planification rigoureuse, une gestion optimale des ressources humaines et financières ainsi qu'un suivi-évaluation structuré. Ces éléments permettent de garantir l'atteinte des objectifs et d'assurer une meilleure utilisation des fonds publics. En revanche, les faiblesses observées, telles que la mauvaise planification, le manque de leadership, les contraintes budgétaires, les lourdes administratives et l'insuffisance des compétences techniques, compromettent la mise en œuvre et l'aboutissement de nombreux projets publics.

L'analyse comparative avec la littérature a confirmé que ces défis sont récurrents dans plusieurs contextes et nécessite des réformes structurelles pour améliorer l'efficacité des projets publics. Les administrations doivent adopter des stratégies de gouvernance plus inclusives et renforcer les mécanismes de coordination entre les parties impliquées. De plus, l'intégration des outils modernes de gestion de projet, tels que la planification par objectifs et l'utilisation des technologies numériques, s'avère indispensable pour renforcer la transparence et optimiser les processus décisionnels.

Au regard de ces constats, il devient impératif de repenser les pratiques de gestion des projets publics en tenant compte des spécificités institutionnelles et socio-économiques des zones concernées par les projets. L'amélioration des capacités des gestionnaires de projets, le renforcement des dispositifs de contrôle et l'adoption d'une approche participative impliquant toutes les parties constituent des leviers essentiels pour maximiser la réussite des projets publics. L'instauration d'une culture de la performance et de la redevabilité apparaît comme une condition incontournable pour assurer la durabilité et l'impact positif des investissements publics. La gestion de projets dans le secteur public nécessite une approche soigneusement calibrée, combinant planification, gestion des ressources, et communication. L'engagement des parties prenantes, un leadership efficace, ainsi qu'un soutien politique sont essentiels pour la réussite. Notre étude ouvre des perspectives de recherche sur l'évaluation des dispositifs existants et l'expérimentation de nouvelles approches de gestion de projets dans le secteur public. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse sur des cas spécifiques en intégrant des dimensions contextuelles plus fines. Une meilleure compréhension des dynamiques internes et externes influençant la gestion des projets publics permet d'orienter les politiques publiques vers des pratiques plus efficaces et adaptées aux enjeux actuels du développement.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout le monde de près ou de loin qui ont accepté de participer à cette étude.

## CONTRIBUTIONS DES AUTEURS

Comme contribution, nous avons permis aux autres futurs chercheurs qui mèneront leurs études ayant train à celle – ci. Notre travail sera leur référence quant en ce qui concerne Gestion de projets dans le secteur public : Étude des facteurs de succès et d'échec ou similaires.

## CONFLITS D'INTÉRÊTS

Aucun conflit n'est à signaler dans la présente étude.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Annual Report (2021) Project Management Institute, Inc.
- Astrid Mullenbach-Servayre (2007) « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 223 — Organisation
- Bourne, L. (2016). Gouvernance de la gestion de projet : réussir un projet grâce à l'engagement des parties prenantes. Routledge.
- Binnendijk, A. (2000). Gestion axée sur les résultats dans les agences de coopération au développement : une revue de la littérature. OCDE.
- Bourne, L., et Walker, DHT (2005). Visualisation et cartographie de l'influence des parties prenantes. *Management Decision*, 43(5), 649–660.
- C. Gilles van Wijk (2020) « Théorie des projets » Ellipses
- Crawford, L. et Bryce, P. (2003). Suivi et évaluation de projets dans le secteur public. *Revue internationale de gestion de projets*, 21(7), 465–476.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., et Rothengatter, W. (2003). Mégaprojets et risque : Anatomie de l'ambition. Cambridge University Press.

- Flyvbjerg, B., Holm, MS, et Buhl, SL (2018). Sous-estimation des coûts des projets de travaux publics : erreur ou mensonge ? Journal of the American Planning Association, 84(1), 59-73.
- Freeman E. R. [1984], Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston
- Hatry, HP (1999). Mesure de la performance : obtenir des résultats. Urban Institute Press.
- Jugdev, K., et Müller, R. (2005). Un regard rétrospectif sur l'évolution de notre compréhension de la réussite des projets. Project Management Journal, 36(4), 19–31.
- Klijn, EH et Koppenjan, JFM (2016). Réseaux de gouvernance dans le secteur public. Routledge.
- Kerzner, H. (2013). Gestion de projet : une approche systémique de la planification, de l'ordonnancement et du contrôle. Wiley.
- Kerzner, H. (2018) Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence. 4th Edition, Wiley, Hoboken. <https://doi.org/10.1002/9781119470717>
- Molenveld, A., Verhoest, K., et Voets, J. (2020). Gouvernance publique et gestion de projet : bâtir des institutions efficaces et efficientes. Revue de gestion publique, 22(10), 1553–1575.
- Morris, P.W.G. and Hough, G.H. (1987) The Anatomy of Major Projects—A Study of the Reality of Project Management. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Müller & Turner (2005) The impact of principal–agent relationship and contract type on communication between project owner and manager
- Müller & Turner (2017) Project-Oriented Leadership - January 2010 ; ;Publisher: Gower Publishing ; ISBN: 978-0-566-08923-7
- OCDE (2019): Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019
- OCDE (2020), L'innovation au service du développement : Enseignements du Comité d'aide au développement de l'OCDE, Objectif développement, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/40737e4c-fr>.
- Pinto, J. & Slevin, D. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. IEEE Transactions on Engineering Management, 34(1), 22-27.
- Rapport FMI- (Public Investment Management Assessment (PIMA) – avril 2021 « La gestion des investissements publics Intégration du changement climatique »
- Verhoest et Voets (2020): How governance of complex ppps affects performance - Public Administration Quarterly; Vol. 36, No. 2 (SUMMER 2012), pp. 140-188 (49 pages) - Published By: Sage Publications, Inc.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. R. (2019). Project Management. Cham: Springer.
- European Commission (2020), "Evaluation of Public Sector Projects".
- Oxford University (2019), "Stakeholder Engagement in Public Projects: A Key to Success".
- World Bank (2018), "Public Sector Governance: What Works and Why".
- Project Management Institute (2015), "Pulse of the Profession: Governance and Project Management".
- McKinsey & Company (2017), "Delivering large-scale projects: A global perspective on the state of project management".
- "Cost overruns and delays in public sector projects: A global perspective" (Flyvbjerg et al., 2017).
- "Planning and project performance: The role of leadership and strategy" (Smith et al., 2014).
- "Bureaucratic inefficiencies and public project implementation" (López et al., 2013).
- "Monitoring and evaluation of public projects" (Nash et al., 2012).
- "The role of governance in public sector project performance" (Koech et al., 2017).