

Evaluation de l'efficacité des approches de gestion de projet dans le secteur public : défis et meilleures pratiques

Mukanteri Asnath

Doctorante, Département de Sciences de gestion, laboratoire de Droit, société, économie et gestion, Université
Lisala, RDC

RESUME

Évaluation des approches de gestion de projet en termes de défis et meilleures pratiques est nécessaire pour améliorer l'efficacité de gestion de projet dans le secteur public. Ce travail examine comment les approches de gestion de projet agiles, telles que l'approche de gestion de projet Kanban et l'approche de gestion de projet Scrum peuvent être adoptées pour maximiser les résultats des projets dans le secteur public. Les investissements publics orientés dans le fonctionnement des institutions, le développement du capital humain et la réalisation des infrastructures socioéconomiques sont souvent insuffisants pour répondre aux besoins divers en quantité et en qualité. La gestion des ressources publiques nécessite donc des approches de gestion adéquates qui allient efficacité et efficacité en réduisant le gaspillage et en promouvant la responsabilisation et la recherche de la qualité. L'objectif général de cette recherche est d'évaluer l'efficacité des approches de gestion de projet dans le secteur public en termes de défis et de meilleurs pratiques. La méthodologie utilisée comprend une approche qualitative et quantitative des perspectives des décideurs et des acteurs sur le terrain ainsi qu'une revue de la littérature sur le sujet. Les résultats montrent que la diversité des approches de gestion de projet permet non seulement d'accroître l'efficacité des projets dans le secteur public, mais également de promouvoir les bonnes pratiques telles que la responsabilisation et la recherche de la qualité. Par exemple, l'approche de gestion de projet Scrum élimine les tâches sans valeur ajoutée pour réduire le gaspillage et faciliter la fluidité du travail tandis que l'approche de gestion de projet Kanban réduit le nombre des tâches en cours pour améliorer la concentration et la réactivité des équipes. Cependant, l'adoption de ces approches rencontre les obstacles liés à la culture et à la complexité de l'administration publique. En conclusion, aucune approche n'est totalement bonne ou mauvaise, les décideurs et praticiens sur terrain doivent tenir compte l'envergure du projet et des réalités du contexte.

Mots clés : Évaluation, gestion de projet, secteur public, défis, meilleures pratiques.

ABSTRACT

Assessing project management approaches in terms of challenges and best practice is necessary to improve project management effectiveness in the public sector. This work examines how agile project management approaches, such as the Kanban project management approach and the Scrum project management approach can be adopted to maximize project outcomes in the public sector. Public investment in the operation of institutions, the development of human capital and the provision of socio-economic infrastructure is often insufficient to meet the diverse needs in terms of quantity and quality. The management of public resources therefore requires appropriate management approaches that combine efficiency and effectiveness by reducing waste and promoting accountability and the quest for quality. The overall objective of this research is to assess the effectiveness of project management approaches in the public sector in terms of challenges and best practices. The methodology used includes a qualitative and quantitative approach to the perspectives of decision-makers and actors in the field, as well as a review of the literature on the subject. The results show that the diversity of project management approaches not only increases the effectiveness of projects in the public sector, but also promotes good practice such as accountability and the pursuit of quality. For example, the Scrum project management approach eliminates non-value-added tasks to reduce waste and facilitate the flow of work, while the Kanban project management approach reduces the number of tasks in progress to improve team focus and responsiveness. However, the adoption of these approaches is hampered by the culture and complexity of public administration. In conclusion, no approach is totally right or wrong; decision-makers and practitioners in the field must take account of the scale of the project and the realities of the context.

Key words: Evaluation, project management, public sector, challenges, best practice.

Soumis le : 05 avril 25

Publié le : 15 avril 2025

Auteur correspondant : Auteur (Prénom suivi du nom de famille (en minuscules sauf la première lettre)

Adresse électronique : nsengiyumvaasnath@yahoo.com

Ce travail est disponible sous la licence

Creative Commons Attribution 4.0 International.



1. INTRODUCTION

La gestion de projet se distingue des autres domaines de gestion par le caractère ponctuel et multidisciplinaire des projets. Considérant cette particularité dans le secteur public, la qualité de l'administration et des cadres de régulation ont leur importance dans la gestion de projet dans le secteur public (Mandl et al., 2008). C'est dans ce sens également que le bon fonctionnement des

institutions contribue à la mise en œuvre des politiques de développement dans un contexte favorable au succès (K. Hansen et al, 2017). Dans les pays en développement, le fonctionnement des institutions est tributaire de la disponibilité des ressources publiques qui, par ailleurs, assurent la réalisation des infrastructures essentielles à l’activité productive et au développement du capital humain (FMI, 2019 et P. Bom et J. E. Lightart, 2009). A leur tour, les infrastructures publiques facilitent la faisabilité des projets de développement et améliorent leurs effets (OCDE, 2014). Malheureusement, dans beaucoup de pays en voie de développement, les finances publiques sont majoritairement d’origine extérieure, sous forme d’emprunts et d’aides. C’est pourquoi, il est pertinent de penser à la rentabilité des finances publiques en considérant l’efficacité des approches de gestion de projet dans le secteur public. La gestion problématique des marchés publics reflète d’emblée cette complexité de gestion de projet dans le secteur public, avec de longues procédures administratives et réglementaires qui ralentissent le processus et affectent la qualité des livrables (INS, 2020).

Le succès de gestion et la qualité des livrables dépendent toujours d’une planification minutieuse des tâches et d’une exécution dans le respect des contraintes de calendrier, de contenu et de coût. Toutefois, avec l’évolution sociétale, aujourd’hui les gestionnaires de projet sont de plus en plus confrontés aux exigences de responsabilité sociale et environnementale (A. Diallo et D. Thuillier, 2005) en même temps que les dirigeants ne cessent d’initier des réformes pour mieux gérer les ressources publiques. Même si ces réformes ne sont pas toujours orientées vers l’approche projet, les exigences d’efficacité et d’efficacités poussent progressivement les institutions publiques à adopter une gestion axée sur les résultats et l’amélioration continue des compétences (Hazel et Jacobson, 2014). Dans le secteur public, au-delà des contraintes de respect des délais, de coût et de qualité, les gestionnaires de projet font également face au déficit de financement qui cause des retards ou l’exécution partielle de certains projets. Le manque d’expertise et de responsabilisation (L. Ika , 2009) s’ajoutent souvent à la résistance au changement de certains fonctionnaires pour occasionner une gestion insuffisante ou peu rigoureuse des projets complexes ou de grande envergure. Les changements politiques sont réputés pour entraîner des changements de priorités ou interrompre les activités. La lourdeur administrative et le manque de coordination entraînent également leur lot de conséquences. Certains projets manquent de pertinence ou ne parviennent pas à atteindre les populations qui sont le plus dans le besoin à cause d’analyse de situation erronée ou des priorités qui ne sont pas suffisamment orientés sur les principales parties prenantes (Ebrahim & Rangan, 2014).

Les défis sont rarement isolés les uns des autres et cela nécessite des adaptations continues pour une meilleure planification des activités et des ressources. Les gestionnaires de projet avisés pourraient-ils toujours trouver des approches spécifiques leur permettant de relever les défis variés selon les situations. Les approches de gestion de projet dites « agiles » présentent l’avantage de s’adapter aux changements qui interviennent en cours du projet telles que l’adoption de nouvelles technologies ou de nouvelles exigences de contenu et de délai. Ainsi, ce travail s’intéresse à l’évaluation de différentes approches de gestion de projet, traditionnelles et non traditionnelles, afin de contribuer à améliorer l’efficacité et la réussite des projets de développement en relevant les défis de gouvernance des ressources et des bonnes pratiques en gestion de projet dans le secteur public.

1.1 Question de recherche

Quelles sont les approches de gestion de projet efficaces dans le secteur public ?

Pour mieux appréhender la problématique, deux questions secondaires sont formulées ainsi :

- Quels sont les considérations classiques des gestionnaires de projets dans le secteur public ?
- Quelles sont les bonnes pratiques pour améliorer la gestion de projet dans le secteur public ?

1.2 Objectifs du travail

Ainsi, ce travail consiste à choisir les approches susceptibles d’améliorer la gestion de projet dans le secteur public à l’aide de deux objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les considérations classiques des gestionnaires de projets dans le secteur public
- Analyser les avantages de différentes approches pour améliorer l’efficacité de gestion de projet dans le secteur public

1.3 Hypothèses de la recherche

La diversification des approches permettrait d’améliorer l’efficacité de gestion de projet dans le secteur public. Cette hypothèse générale pourrait être vérifiée sous deux angles :

- Les gestionnaires de projet dans le secteur public rencontreraient des défis autres que les contraintes classiques de gestion de projet
- Les approches non adaptées aux situations contribueraient à l’inefficacité de gestion de projet dans le secteur public

2. REVUE DE LA LITTERATURE

Les acteurs de développement ont été toujours interpellés à l’idée de développer une conscience critique pour ne pas seulement recevoir les directives mais pour acquérir une pédagogie approfondie permettant de discuter du rôle de l’administration publique dans l’efficacité des outils de gestion axée sur les résultats et l’efficacité (J. M. Ela, 1982). La théorie des parties prenantes expliquée par J. Roloff (2002) complète cette interpellation en expliquant comment les parties prenantes peuvent être nombreuses et souvent en conflit. L’implication de chacune d’elles, particulièrement dans le secteur public, est susceptible d’influencer la gestion des projets. R.E. Freeman (2004) a également largement contribué à l’appréhension des parties prenantes dans les contraintes de l’administration publique en méthodologie de gestion des projets ; il préconise de considérer les attentes de chacune des parties en mettant en place une gouvernance inclusive.

D. Mockle (2022) confirme également les difficultés de coordination et de transparence comme obstacles qui s’ajoutent à la bureaucratie et au déficit d’informations pour limiter l’efficacité de gestion de projet dans le secteur public. Selon l’auteur, les réformes administratives sont nécessaires pour influencer positivement la gestion de projet dans le secteur public.

Selon K. A. Assouman (2004), la gouvernance et les mesures appropriées contre la corruption ont une part importante dans les relations entre les autorités locales et nationales pour s’impliquer en faveur de la gestion de projet efficace dans le secteur public. De ce fait, il propose des améliorations pour que les projets produisent des résultats plus satisfaisants notamment l’autonomie et le leadership des autorités locales. Ainsi, une flexibilité dans l’application des théories sur la gestion des conflits entre parties prenantes est un aspect indispensable à l’accomplissement des projets dans un contexte où les compétences techniques et la formation continue constituent un défi majeur. Le déficit des compétences et la formation continue quasi-inexistante conduisent aux problèmes de coordination entre les différents niveaux des acteurs impliqués. La corruption et des pratiques non transparentes sont souvent décriées dans beaucoup de pays africains et M. L. Sarr (2024) plaide pour le renforcement de la gouvernance et des mécanismes de suivi-évaluation.

ONU FEMMES (2024) s’intéresse particulièrement à la gestion des projets sociaux dans les pays à faible revenu et montre que l’engagement des parties prenantes et la gestion efficiente des ressources locales constituent une alternative au déficit de

financement dans un contexte d’immenses besoins sociaux. B. Bâ (2010) va dans le même sens en affirmant que les autorités locales et les notabilités traditionnelles contribuent souvent à alimenter la corruption et les remises en cause des décisions administratives. Il préconise l’éveil des consciences pour renforcer la collaboration de différents acteurs dans un contexte de déficit des financements des projets de développement. Il préconise également les stratégies et les concepts innovants pour surmonter les obstacles financiers dans la mise en œuvre des projets publics.

La synthèse de cette revue de la littérature montre globalement la diversité des facteurs qui limitent l’efficacité des projets au nombre desquels figurent le manque de transparence et de responsabilité comme facteurs de vulnérabilité des projets dans le secteur public. Les auteurs expliquent que les ressources limitées et la mauvaise gouvernance impactent significativement l’efficacité des politiques publiques de développement. Ils montrent également comment les pays d’Afrique subsaharienne en particulier connaissent des difficultés de financement et de coordination dans la mise en œuvre des politiques de développement, tout en soulignant l’absence d’évaluation des projets dans le secteur public.

En explorant les pistes conduisant à reconsidérer la culture organisationnelle et les pratiques susceptibles de réduire l’efficacité des efforts multiples dans la gestion de projet du secteur public, ces travaux posent des jalons pour des recherches ultérieures sur l’efficacité de différentes approches visant à améliorer continuellement la satisfaction de toutes les parties.

3. METHODOLOGIE

La méthodologie de notre recherche repose sur une approche qualitative et quantitative qui porte sur :

3.1 Entretiens semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont permis de recueillir les expériences et les opinions des personnes concernées par la gestion de projet dans le secteur public. Il s’agit notamment des gestionnaires et coordonnateurs de projets qui ont expliqué le choix des approches adaptées sur base des expériences vécues, des leçons apprises et de leurs attentes. Des décideurs politiques, des responsables administratifs et des leaders communautaires qui ont eu à faire avec des projets ont également donné leur compréhension et leur point de vue sur le sujet. La flexibilité et la confidentialité des échanges ont permis d’obtenir des réponses sincères et d’explorer des tendances émergentes pendant les discussions (Kvale, 2007).

3.2 Revue de la littérature

La documentation existante (données officielles, recherches précédentes, rapports de projets, articles, livres ...) a permis d’appréhender les théories, méthodologies et approches de gestion de projet sous différents angles pour mieux cadrer les résultats. En comparant les différentes sources, cette revue de la littérature a également permis de mieux comprendre les enjeux de la gestion de projet dans le secteur public et d’identifier les lacunes à combler (Boote & Beile, 2005).

4. RESULTATS

4.1 Défis de la gouvernance publique

Endéans les contraintes liées à la bureaucratie et la hiérarchie, la gestion de projet dans le secteur public se heurte à l’absence de données précises et d’expertise pour des stratégies adéquates, tout comme le déficit de coordination par manque de ressources et de méthodologies appropriées (FAO, 2002). Les projets d’infrastructures sont souvent source de nuisances (pollution, dégradation de l’environnement) ou de déplacement des populations. Ces perturbations occasionnent des rubriques supplémentaires du budget, d’où la nécessité des approches de gestion de projet résilientes qui concilient efficience et efficacité dans l’utilisation des ressources (N. Veg-Sala, 2019).

4.2 Pertinence des projets publics

Les résultats montrent que dans le secteur public, les projets sont souvent réalisés pour la visibilité politique sans tenir compte des complexités locales et des interactions entre les différents acteurs impliqués (B. Latour, 1999). Les projets qui ne sont pas adaptés au contexte et aux perspectives des personnes concernées impliqués atteignent rarement leurs objectifs (W. Easterly, 2006). Il arrive également que les initiatives de développement soient basées sur les enjeux de pouvoir ou les mandats électoraux.

4.3 Efficacité des processus

Les résultats indiquent que les gestionnaires ayant recours à l’approche de gestion de projet Kanban ont pu accroître la résilience des équipes et renforcer l’esprit d’équipe pour faire face aux défis. En misant sur l’adaptation aux changements plutôt que de suivre un plan élaboré à l’avance, l’utilisation d’un tableau Kanban remplace une vaste documentation et permet de visualiser le travail (tâches à effectuer, responsables, délais et état d’avancement). Très dynamique, le tableau Kanban prône la réactivité et la communication soutenue pour maîtriser les coûts et les délais. La limitation du nombre des tâches en cours améliore la concentration des équipes.

4.4 Concentration sur la valeur ajoutée

Les résultats indiquent que les gestionnaires ayant recours à l’approche de gestion de projet Scrum ont pu garantir la livraison dans les délais requis (juste à temps) grâce à la fluidité du travail et la réduction du gaspillage. Cette approche mise sur la division du projet en sprints courts et faciles à gérer par des équipes autonomes et transversales qui couvrent tous les aspects du projet par un travail itératif (un sprint après l’autre). L’élimination des activités sans valeur ajoutée et la communication (explication des normes et processus, tenue d’une revue rétrospective) renforce l’esprit d’équipe et la satisfaction des parties prenantes.

4.5 Réflexion sur les limites et les défis des approches

Bien que les approches de gestion de projet agiles présentent beaucoup d’avantages à travers les bonnes pratiques, des défis subsistent lorsqu’il s’agit du secteur public où les gestionnaires de projets font toujours face à la politisation des institutions, à la lenteur dans les procédures administratives et dans le déblocage des fonds. Par exemple, pour le projet de Réalisation du barrage de Kandadji au Niger, le maître d’ouvrage et l’entrepreneur des travaux doivent composer avec une quinzaine d’institutions étatiques au lieu et place d’une équipe polyvalente pour les activités de suivi-évaluations (A. Harouna, 2023). Cette multiplicité d’intervenants rend difficiles la coordination et limite l’efficacité des approches dynamiques.

Les données collectées révèlent qu’un processus linéaire et séquentiel de l’approche dite « gestion de projet en cascade » consiste à achever une phase entière du projet avant de passer à la suivante. Ceci nécessite une documentation approfondie dès le départ sur chacune des phases qui, par ailleurs, doivent être rigoureusement respectées (P. Perras, 2020). Cette approche est peu flexible aux changements et convient uniquement aux projets dont les exigences sont clairement définies à l’avance et dans un contexte stable. En cas de problèmes après le démarrage, il y a des risques élevés de retard de livraison, de rallonge budgétaire et du non-respect des spécifications du livrable.

5. DISCUSSIONS

5.1 Comparaison avec la littérature existante

Les résultats obtenus dans cette étude corroborent les recherches antérieures qui soulignent les avantages des approches dynamiques et flexibles dans l'amélioration de l'efficacité de gestion de projets en respectant les délais, les budgets et les spécifications des livrables (Banque Mondiale, 2020). L'intégration de telles approches pourrait améliorer l'efficacité de gestion de projet dans le secteur public en rendant ainsi les investissements publics plus efficaces et durables.

5.2 Bonne gouvernance

Les changements attendus des investissements publics doivent être planifiés sur base des méthodologies qui privilégient les bonnes pratiques et la communication pour que les parties prenantes comprennent la logique causale et leur part de responsabilité dans la conduite des changements (I. Vogel, 2012). Cette pensée est en accord avec les observations d'Ebrahim et Rangan (2014) qui affirment que la durabilité des projets socioéconomiques dépend de leur capacité à intégrer les attentes des parties prenantes. La diversité des approches de gestion de projets donne aux gestionnaires de projet dans le secteur public la possibilité de choisir une approche adaptée à chaque situation en conciliant la rigueur méthodologique et la réalité du contexte.

5.3 Défis des approches de gestion de projet agiles

Les résultats démontrent que l'approche de gestion de projet Scrum présente un risque élevé de dérive si la coordination sur la gestion des sprints n'est pas efficace (K. Schwaber and J. Sutherland, 2017). Par ailleurs, toutes les approches nécessitent l'identification complète des tâches et l'impulsion pour le changement en faveur de l'efficacité. La minimisation de la documentation des approches agiles et l'administration publique fortement hiérarchisée exigent un temps d'adaptation et des formations spécifiques pour intégrer totalement de telles approches dans le secteur public.

5.4 Transparence et responsabilité des projets

Le déficit de la culture citoyenne et de l'émancipation de la société civile n'encouragent pas les débats constructifs sur l'utilisation des ressources publiques. Malgré leurs limites, les approches de gestion de projet agiles promeuvent les bonnes pratiques en faveur de la satisfaction des bénéficiaires et des équipes de projet. La communication régulière facilite l'adaptation des équipes et renforce la confiance des parties prenantes. Ce constat rejoint les conclusions de Frumkin (2002) qui soutient que la transparence dans la gestion des ressources est essentielle pour bâtir des relations solides entre collaborateurs.

5.5 Implications des décideurs

Les résultats de cette étude interpellent les acteurs du développement qui, en intégrant des approches de gestion de projet agiles dans leurs politiques, peuvent améliorer l'efficacité et la portée des projets publics. Comme le souligne Kiva (2021), ces approches encouragent l'efficacité dans la gestion des ressources et l'amélioration continue dans le fonctionnement des institutions publiques.

5.6 Perspectives futures pour la recherche

Ces résultats portent sur la gestion de projet dans le secteur public. Leur robustesse pourrait être évaluée par d'autres études en généralisant les recherches dans d'autres domaines tels que les entreprises privées et le développement international. Les résultats de cette étude illustrent les avantages tangibles des approches de gestion de projet agiles dans le secteur public. Ils démontrent que le choix d'une approche adaptée au contexte peut optimiser les ressources et renforcer l'engagement des acteurs impliqués. En adoptant ces approches, les praticiens et les décideurs peuvent maximiser le rendement des investissements publics.

6. CONCLUSION

L'évaluation de l'efficacité des approches de gestion de projet dans le secteur public en termes de défis et meilleures pratiques est pertinente à l'ère actuelle caractérisée par des changements incessants et la rareté des ressources. Les résultats de cette étude ont montré que l'adoption des approches de gestion de projet agiles, telles que l'approche de gestion de projet Kanban et l'approche de gestion de projet Scrum a un effet positif sur l'efficacité de gestion de projet dans le secteur public si toutefois l'environnement permet de prendre rapidement des décisions et de réagir aux changements. En choisissant les approches adaptées aux situations, les gestionnaires de projets peuvent respecter les budgets et les délais tout en améliorant la qualité des livrables grâce à l'adaptation continue et à la concentration aux tâches essentielles.

Les résultats de cette étude montrent également l'importance de bonnes pratiques telles que la communication et la responsabilisation dans la gestion de projet. Toutefois, il est nécessaire d'impulser les changements en faveur de la collaboration et de la gestion axée sur les résultats. Il est également nécessaire de reconnaître que la politisation des institutions et la complexité de l'administration publique sont de nature à réduire l'efficacité de n'importe quelle approche.

Enfin, cette étude conclut qu'aucune approche n'est totalement bonne ou mauvaise et invite les décideurs et praticiens sur terrain à être conscients des réalités et de l'environnement du projet pour choisir les approches de gestion de projet selon la situation. De plus, il est essentiel de poursuivre les recherches sur la diversité des approches de gestion de projet dans le secteur public ou ailleurs dans les perspectives d'une gestion axée sur les résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- A. Ebrahim & V. K. Rangan. (2014). *What Impact? A Framework for Measuring the Effect of Social Enterprises*. Stanford Social Innovation Review.
- A. Harouna. (2023). *Résumé exécutif de l'EIES et du PGES du Programme Kandadji*. Bulletin Kandadji Infos 10v2. Retrieved from Kandadji.ne.
- B. Bâ. (2010). *Pouvoir, Ressources et Développement dans le Delta Cantral du Niger*. Paris, Harmattan.
- Banque Mondiale. (2020). *Financing for Development: The Role of Social Impact Bonds*. Retrieved from World Bank.
- D. Mockle. (2022). *La Gouvernance Publique*. Les cahiers de droit. Vol. 64. N°2, 445-449.
- FAO. (2002). *Evaluation of Certain Food Additives and Contaminants: Fifty-seventh report of the Joint FAO/WHO Expert Committee on Food Additives*, Rome 2001.
- FMI. (2019). *Niger – Evaluation de la gestion des investissements publics*. Plan de Développement Economique et Social 2022-2026.
- P. Frumkin. (2002). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Harvard University Press.
- Global Impact Investing Network (GIIN). (2019). *Annual Impact Investor Survey*. Retrieved from [GIIN.org](https://www.giin.org/).
- I. Vogel. (2012). *Review of Use of Theory of Change in International Development*. UK Department for International Development.
- INS. (2020). *Profil et tendance de la pauvreté au Niger*. Plan de Développement Economique et Social 2022-2026.

- J. M. ELA (1982). *L'Afrique des villages*. Paris, Karthala.
- K. A. Assouman (2024). *Projets de renforcement de la cohésion sociale en Côte d'Ivoire : Principales recommandations formulées*. Éditeur Les impliqués
- K. Hansen et al. (2017). *Le capital humain : la principale richesse des économies émergentes*. The East African Tribune, 03 avril 2017.
- K. Schwaber and J. Sutherland (2017). *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Retrieved from Creativecommons.org.
- Kiva. (2021). *The Impact of Crowdfunding on Social Projects: A Review of Empirical Studies*. Retrieved from [Kiva.org](https://www.kiva.org).
- N. Veg-Sala. (2019). *La gestion des marques de luxe face aux paradoxes de leur développement*. Gestion et management. Université Paris Nanterre.
- ONU FEMMES. (2024). Autonomisation économique des femmes à travers une réforme positive de la commande publique en Afrique de l'Ouest. Bulletin d'information # 2.
- P. Bom & E. Lighthart. (2009). *How Productive is Public Capital? A meta-Regression Analysis*. Georgia State University. International Studies Program. Working Paper.
- P. Perras. (2020). *Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets*. Université du Québec à Montréal.
- J. Roloff (2002). *Stakeholder management Approach Revisited: The State of the Art*. In International Journal of Management Reviews. Vol.3, N°1, 77-95.
- U. Mandl et al. (2008). *L'efficacité et l'efficience des dépenses publiques*. Economics Papers, Commission européenne.
- W. Easterly. (2006). *Les pays pauvres sont-ils condamnés à le rester?* Mondes en développement 2006/3 n°135, pp 139-140.