

La gestion adaptative comme approche pour améliorer la performance des projets de développement rural au Cameroun

Bessi Aboganina Hubert

Doctorant en gestion des projets,

Université Internationale Ibéro-Américaine du Mexique

Martínez Espinosa Julio César

Directeur académique à l'Université Internationale Ibéro-Américaine

Doi: [10.19044/esipreprint.11.2024.p349](https://doi.org/10.19044/esipreprint.11.2024.p349)

Approved: 17 November 2024

Posted: 19 November 2024

Copyright 2024 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Bessi Aboganina H. & Martínez Espinosa J.C. (2024). *La gestion adaptative comme approche pour améliorer la performance des projets de développement rural au Cameroun*. ESI Preprints. <https://doi.org/10.19044/esipreprint.11.2024.p349>

Résumé

L'objectif principal de cet article est de répondre au besoin d'amélioration de la performance des projets de développement, partant, de contribuer à l'efficacité de l'aide publique au développement. Cette question est au cœur des préoccupations du Gouvernement camerounais qui fait face au défi permanent d'améliorer les conditions de vie de sa population rurale. L'approche d'étude est explicative et s'attache à identifier les causes du problème afin de faire des propositions qui tiennent compte de l'incertitude rencontrée par la plupart des projets de développement. Après la revue de la littérature, l'état de l'art et le diagnostic, l'analyse des données met en évidence la nécessité de faire face aux risques dans la gestion des projets de développement. L'accent est donc mis sur la gestion adaptative qui propose un cadre managérial dont la performance dépend de la capacité de l'équipe projet à faire face aux risques et aux incertitudes tout au long du cycle de vie du projet. Loin d'ignorer les aspects techniques et les mérites des approches standards traditionnelles telles que le Cadre Logique (CL) utilisé dans la plupart des projets de développement au Cameroun, la gestion adaptative est une approche managériale qui s'adapte aux projets complexes tels que les projets de développement rural en mettant l'accent sur l'apprentissage et la

prise de décision structurée pour résoudre les problèmes dans des contextes d'incertitude permanente.

Mots clés : Projet de développement rural, gestion adaptative, incertitude, risque, performance

Adaptive management as an approach to improve the performance of rural development projects in Cameroon

Bessi Aboganina Hubert

Doctorant en gestion des projets,

Université Internationale Ibéro-Américaine du Mexique

Martínez Espinosa Julio César

Directeur académique à l'Université Internationale Ibéro-Américaine

Abstract

The main objective of this article is to respond to the need for improvement of the development project's performance and, from there, contribute to the effectiveness of public development aid. This question is at the heart of the Cameroon Government concerns which faces the permanent challenge of improving the living conditions of its rural population. The study approach is explanatory and focuses on identifying the causes of the problem in order to make proposals that take into account the uncertainty encountered by most development projects. Following the review of the literature, the state of the art, and the diagnosis, the analysis of the data highlights the need to face risks in the management of development projects. The emphasis is therefore placed on adaptive management which offers a managerial framework whose performance depends on the ability of the project team to deal with risks and uncertainties throughout the project life cycle. Far from ignoring the technical aspects and the merits of the traditional standard approaches such as the Logical Framework used in most development projects in Cameroon, adaptive management is a managerial approach that adapts to complex projects such as rural development projects with an emphasis on learning and structured decision-making to solve problems in contexts of permanent uncertainty.

Keywords: Rural development project, adaptive management, uncertainty, risk, performance

Introduction

Afin de réaliser sa vision 2035 qui vise à faire du Cameroun un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité, le gouvernement a adopté en 2020 un nouveau cadre de référence pour son action de développement au cours de la prochaine décennie. Il s'agit de la Stratégie Nationale de Développement (SND30) qui s'appuie sur les leçons de la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) 2010-2019. Cette stratégie repose sur quatre principaux piliers, dont i) la transformation structurelle de l'économie nationale par le développement des industries et des services, la productivité et la production agricoles, les infrastructures productives, l'intégration régionale et la facilitation des échanges, la dynamisation du secteur privé, la transformation du système financier ; (ii) le développement du capital humain et du bien-être ; (iii) la promotion de l'emploi et l'intégration économique ; (iv) la gouvernance, la décentralisation et la gestion stratégique de l'état (MINEPAT, 2020). La SND30 est une consolidation des stratégies sectorielles, notamment la Stratégie de développement du secteur rural et le Plan National d'Investissement Agricole (SDSR/PNIA) 2020-2030.

Pour mettre en œuvre ses différentes stratégies de développement et répondre à ses innombrables défis, le Cameroun a toujours eu recours à l'Aide Publique au Développement. Les interventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) multilatéraux et bilatéraux dans le secteur rural représentent respectivement 17,37% et 5,35% de leur aide (Rapport DAD-Cameroun sur l'Aide au Développement 2012-2013). Selon le même rapport et durant la période 2009 à 2018, 18 organismes de financement ont pris leur engagement en faveur du secteur rural, pour un total de 83 projets répartis dans les dix régions du pays. Nonobstant l'intervention de ces multiples PTF, la plupart des projets de développement rural n'atteignent pas leurs objectifs. Les disparités entre les villes et les zones rurales s'accroissent. Le taux de pauvreté en milieu urbain est passé de 12,2% à 10,8%, soit une baisse de 1,4 point, tandis que celui en milieu rural a fortement augmenté de 55,0% à 59,2% (FMI, 2014).

Selon les estimations de la Société Financière Internationale (SFI), un projet sur deux échoue. Par ailleurs, l'un des phénomènes qui caractérise la gestion des projets de développement rural aujourd'hui au Cameroun est celui de la prorogation, preuve de l'incapacité du projet à atteindre ses résultats dans les délais prescrits. Les problèmes de gestion des projets d'aide au développement dans les pays en développement sont légion (Ika, 2011). Traditionnellement, l'Approche du Cadre Logique (ACL) est la méthodologie de gestion généralement utilisée par les planificateurs et les exécutants de ces projets, qui adoptent l'hypothèse optimiste que le projet évoluera dans un environnement stable. Cependant, dans la pratique, la

volatilité et l'incertitude des conditions socio-économiques, voire politiques, sont des événements potentiels qui apparaissent au moins une fois au cours du cycle de vie d'un projet exigeant des équipes de projet un certain niveau d'adaptation.

En réponse aux imperfections des approches traditionnelles qui révèlent souvent des limites dans des environnements économiques difficiles caractérisés par un niveau élevé d'incertitude, il serait important d'adopter une approche de gestion qui prenne en compte tous ces aléas. Dans cet article, nous proposons une approche agile de gestion des projets de développement qui tire parti et élimine les inconvénients des approches de gestion traditionnelles afin de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de développement contenus dans la SND30.

Méthodologique

L'approche méthodologique de cette étude repose sur la revue de la littérature et l'observation participante. La revue de la littérature a servi de base aux différents travaux pour non seulement comprendre le contexte et les enjeux du développement du secteur rural camerounais, mais aussi apporter des connaissances suffisantes sur la gestion adaptative des projets et les principaux arguments des auteurs qui l'ont expérimentée ou étudiée. L'observation participative, quant à elle, a facilité notre immersion dans le domaine de la gestion des projets de développement au Cameroun afin d'observer les comportements, les interactions et les pratiques managériales en cours dans ce type de projet. Elle nous a également permis de prendre des notes sur les attitudes, le langage, les normes et les valeurs, de mener des entretiens informels avec les parties prenantes pour mieux comprendre leurs pensées et leurs expériences vécues.

Ce faisant, en utilisant ces deux méthodes qualitatives dans le cadre de notre étude, nous ne prétendons pas manipuler les variables, nous recherchons plutôt leur connexion. L'objectif est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets de développement rural au Cameroun, en proposant une approche managériale qui tienne compte des incertitudes et du caractère dynamique de l'environnement dans lequel évoluent ces projets.

Résultats

L'incertitude : caractéristique implicite de la gestion de projets

Un projet est défini comme un ensemble unique d'activités ayant des objectifs plus ou moins clairement définis, réalisées dans le cadre d'un budget et d'une durée limités. Généralement, la gestion de projet nécessite une attention particulière sur deux grands domaines de responsabilité : (i) la gestion des tâches ; et (ii) la gestion des relations avec les parties prenantes.

Les projets de développement quant à eux ont tendance à présenter de nombreuses incertitudes en raison du manque d'informations ou de la disposition d'informations peu fiables, de la survenance des nouvelles technologies, de la complexité du projet, de la multitude des parties prenantes, de la divergence, de la perception de satisfaction et des attentes des parties prenantes ou même des facteurs imprévisibles. Ce qui rend la tâche difficile à la plupart des Coordonnateurs de projet, c'est la complexité et l'incertitude du projet.

Selon Simon (1965), la complexité peut être définie comme « un système constitué d'un grand nombre de parties qui interagissent de manière non simple... [de telle sorte que] étant donné les propriétés des parties et les lois de leurs interactions, il n'est pas trivial d'en déduire les propriétés de l'ensemble ». On distingue couramment deux principales sources de complexité dans les projets : la complexité des tâches et la complexité relationnelle. En général, la complexité des tâches est définie comme une caractéristique objective d'une tâche du point de vue structuraliste et des besoins en ressources, déterminée à partir de l'expérience subjective des exécutants de la tâche du point de vue de l'interaction. Elle fait par exemple référence au nombre de composants en interaction du projet. Pour ce qui est de la complexité relationnelle, elle est la résultante de l'existence de multiples parties prenantes ayant des intérêts contradictoires. Ces intérêts contradictoires peuvent conduire à des désaccords sur les objectifs du projet et sur les priorités entre les tâches et les caractéristiques du résultat du projet. Ce type de complexité peut être géré grâce aux tableaux de responsabilités linéaires ou l'analyse des champs de forces.

Selon la norme ISO 31000V2018, « l'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance ». Les risques du projet trouvent leur origine dans l'incertitude présente dans tout projet (PMI, 2017). D'après Chapman et Ward (2003), l'incertitude est générée non seulement par la variabilité, mais également par l'ambiguïté (ambiguïté sur les objectifs du projet, sur les priorités ou sur la base d'estimation des paramètres du projet). Les incertitudes sont donc considérées comme des déclencheurs de risques potentiels, le risque étant l'impact ou le résultat possible d'une situation incertaine. Toute incertitude produit une exposition aux risques, qui, en termes de gestion de projet, peut entraîner un échec relatif soit au respect du budget, soit à l'atteinte de la date d'achèvement requise ou à l'atteinte des objectifs de performance requise.

Dans le but de coupler les risques aux objectifs de l'organisation, la norme ISO 31000 considère le risque comme étant l'effet de l'incertitude sur les objectifs d'une organisation. Les organisations perçoivent les risques

comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs du projet se traduisant par une déficience d'information dans toute phase ou activité du processus. Ceci signifie que certaines informations pertinentes sur le résultat d'un processus ou d'une décision future ne sont pas connues ou connaissables. L'information est donc une ressource indispensable à la prise de décision, parce qu'elle réduit l'incertitude de l'organisation vis-à-vis d'une situation ou face à un problème donné. L'absence d'informations ou de connaissances disponibles est l'une des causes des incertitudes dans un projet. En effet, l'implémentation des activités d'un projet est soumise à de nombreuses incertitudes d'origine diverse : indisponibilité de certaines ressources, retard de livraison de composants ou matériels, changement du périmètre du projet, échec dans la réalisation d'une étude, nouvelles activités à réaliser non prévues, etc.

Il existe de nombreuses façons de classer les différents types d'incertitude. Meyer et al. les catégorisent en fonction de leur impact, de l'incertitude prévue, de l'incertitude imprévue et du chaos. Certains chercheurs classifient l'incertitude en fonction de leurs sources. C'est le cas par exemple de Perminova et al. (as cited Kreye & Balangalibun, 2015) qui décrivent les sources d'incertitude suivantes : l'incertitude technologique, des ressources, de la concurrence, des fournisseurs, des consommateurs et politique. Ward & Chapman (as cited Kreye & Balangalibun, 2015) se sont concentrés sur les incertitudes qui ont une grande influence sur la gestion de projet telles que la conception, la logistique, les objectifs, les priorités et les relations entre les parties du projet pour définir les différentes catégories d'incertitudes. Kreye & Balangalibun (2015) précisent que l'incertitude du projet fait référence à l'incertitude entourant les objectifs définis par le projet. Elle est principalement liée aux mesures de performance du projet (coût, la durée ou la qualité) et découle de la variabilité des estimations. Cette variabilité peut provenir d'un manque de clarification des spécifications ou des exigences en raison de l'inexpérience dans le projet, de la complexité des processus du projet, des parties impliquées, d'événements inattendus ou de biais des concepteurs et des décideurs. Une autre source d'incertitude peut résider au sein de l'organisation. L'incertitude organisationnelle est liée aux questions stratégiques, telles que l'orientation future de l'organisation, et aux questions structurelles telles que la structure organisationnelle, les fonctions des différents départements, les processus métier, des modifications de la structure organisationnelle ou l'introduction de nouvelles technologies. L'incertitude peut également provenir des partenaires du projet et de la relation entre eux, entraînant une incertitude relationnelle. L'incertitude relationnelle intègre la compréhension des parties prenantes, de leur influence et de leur intérêt pour le projet. Elle inclut la qualité et la fiabilité du travail des partenaires, leur capacité à aligner leurs objectifs aux objectifs

généraux du projet. Ceci est particulièrement important lorsque la réussite du projet dépend de la qualité des services rendus par ses partenaires.

Sur la base des réflexions de Chapman et Ward (2003), l'incertitude est inhérente à tout projet, et la plupart des activités de gestion de projet consistent à gérer l'incertitude dès les premières étapes du cycle de vie du projet, à clarifier ce qui peut être fait, à décider ce qui doit être fait et à s'assurer qu'il se fait. Il s'agit également d'une ambiguïté associée à un manque de clarté en raison du comportement des acteurs du projet, du manque de données, du manque de détails, du manque de structure pour prendre en compte les problèmes, des hypothèses de travail et de formulation utilisées pour prendre en compte les problèmes, connus et inconnus.

Selon Chapman et Ward (2003), les aspects d'incertitude peuvent être présents dans l'ensemble du cycle de vie du projet, mais ils sont particulièrement évidents dans les étapes de pré-exécution, lorsqu'ils contribuent à l'incertitude dans cinq domaines :

1. variabilité associée aux estimations ;
2. incertitude sur la base des estimations ;
3. incertitude sur la conception et la logistique ;
4. incertitude sur les objectifs et les priorités ;
5. incertitude sur les relations fondamentales entre les parties du projet.

Dans la réalité, un projet affichera généralement un mélange de ces différents types d'incertitude. L'incertitude est donc une variable intrinsèque à la vie de tout projet. Le besoin de gérer l'incertitude est inhérent à la plupart des projets nécessitant une gestion formelle de projet. Le tableau n°1 résume et décrit les différentes catégories d'incertitudes dans les projets, en proposant un style de management adapté à chaque catégorie d'incertitude.

Tableau n°1 : Les différents types d'incertitudes de projet

Catégorie d'incertitude	Description	Style de gestion	
Variation	Les niveaux de coût, de temps et/ou de performances varient de manière incertaine dans une plage.	- Planification avec tampons ; - Exécution disciplinée.	Planification
Incertitude prévue	Influence majeure sur le projet à partir de quelques facteurs individuellement identifiables. Le facteur est connu, mais on ne sait pas quelle valeur il prendra.	- Identification des risques ; - Prévention ; - Planification d'urgence.	
Incertitude imprévue	Facteur d'influence majeur (ou quelques-uns) n'est pas du tout anticipé par l'équipe de projet, ni planifié ni prévu.	Apprentissage : nouvelle résolution de problèmes, avec modifications des cibles et de l'exécution.	Apprentissage

Turbulences, chaos.	L'objectif, la stratégie et l'approche du projet sont complètement invalidés par des événements imprévus et le projet doit être redéfini.	Redéfinition complète répétée du projet	
---------------------	---	---	--

Source : Adapté d'Arnoud et al. 2002, P.27

Ainsi, l'un des principaux défis pour l'équipe de projet réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin de maximiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques. La gestion de l'incertitude dans les projets est donc une activité continue axée sur l'identification et la gestion de toutes les sources d'incertitude constituant des menaces ou des opportunités.

Approches traditionnelles de gestion des projets

La gestion traditionnelle des projets est une méthodologie de gestion des projets qui se déroule selon un cycle séquentiel (ou en cascade) d'étapes qui comprend généralement : le lancement, la planification, l'exécution, le suivi et contrôle, et la clôture (Szreder et al., 2019). Chacune de ces étapes est décrite dans les référentiels de gestion. La gestion traditionnelle de projet est assimilée à la gestion « push » dans laquelle les objectifs et la manière dont le projet doit être réalisé sont définis par la haute Direction. Ceci conduit à un haut niveau d'effort de planification et de coordination, une faible marge de manœuvre et une faible capacité d'adaptation de l'équipe de mise en œuvre du projet.

Il existe plusieurs référentiels dans le domaine de la gestion de projet traditionnelle. C'est le cas du Project Management Body of Knowledge (PMBOK), référentiel le plus connu, dont la première publication a été effectuée en 1996 par le Project Management Institute (PMI). Le PMBOK est organisé en domaines de connaissances et fournit les lignes directrices, des outils et techniques ainsi que des caractéristiques pour la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles. A côté du PMBOK, nous avons le Projects In a Controlled Environment (PRINCE2), référentiel de gestion traditionnelle des projets adopté par les institutions gouvernementales de Grande-Bretagne et d'autres pays, mais aussi par des organisations privées. PRINCE2 met l'accent sur la division des projets en étapes gérables et contrôlables. En plus de ces deux approches de gestion traditionnelle, nous avons HERMES, qui est la méthode Suisse de gestion de projet dans les domaines de l'informatique mais qui peut être adaptée à tous types de projets pour le développement de services/produits et l'adaptation de l'organisation de l'entreprise. Dans le domaine de la coopération pour le développement, l'approche traditionnelle de gestion la plus connue est l'Approche Cadre logique (ACL) utilisé comme principal dispositif de la

Gestion du cycle de Projet (GCP) appliquée depuis 1992 par la Commission Européenne. La Gestion du Cycle de Projet est une expression utilisée pour définir l'activité de gestion et la prise de décision pendant le cycle du projet (Commission Européenne, 2004).

L'ACL est l'une des méthodologies les plus utilisées par la plupart des agences d'aide multilatérale ou bilatérale, des ONG internationales et par bon nombre d'institutions. L'ACL et les outils correspondants sont utilisés pendant le cycle du projet pour faciliter l'analyse, la prise de décision et garantir les résultats d'une action de développement. Elle définit la structure du projet, les indicateurs et les hypothèses relatives au projet sous la forme d'une matrice dont les lignes représentent la chaîne des résultats. La matrice cadre logique d'un projet se définit en termes de hiérarchie des objectifs (moyens, activités, résultats, objectif spécifique et objectifs de développement) avec une série d'hypothèses et un cadre pour le suivi et l'évaluation des réalisations (indicateurs et sources de vérification). Dans le cadre de la GCP, le projet est subdivisé en phases telles que la programmation, l'identification, le développement, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation. Le projet, principal instrument de la GCP, est utilisé dans la planification des activités de coopération pour le développement. Il comprend des activités interdépendantes et coordonnées conçues pour atteindre des résultats clairement définis allant du changement de politique à une action directe pratique (OIT, 2015). Il contribue à la résolution d'un problème de développement spécifique dans un délai et un budget donnés.

Toutes ces approches de gestion traditionnelle de projets utilisent des outils et techniques plus ou moins similaires pour mettre en œuvre les processus de gestion. Une fois les phases de formulation et planification achevées et un plan d'affaire ou une proposition de financement soumis pour approbation, les interventions pour apporter des modifications deviennent limitées. Ce n'est qu'après la phase de contrôle que des ajustements nécessaires peuvent être apportés à mesure de l'apparition des changements. Le chef de projet est responsable de la coordination des contributions de toutes les parties prenantes du projet afin de répondre aux différents besoins et attentes. Toutefois, cela pourrait être de nature très complexe et impliquer d'intenses négociations et résolutions de conflits, dans la mesure où les différentes parties prenantes pourraient avoir des attentes différentes. En outre, pour des raisons politiques et autres, les décideurs du projet pourraient ne pas prendre en compte de manière adéquate (ou prendre en compte tardivement) les évaluations d'impact environnemental ou des changements brusques du contexte national ou international. C'est le cas par exemple de l'avènement de la pandémie de COVID-19 qui a provoqué une crise sanitaire et socio-économique mondiale dont les conséquences sont sans précédent.

Le PMBOK, PRINCE2 ou l'ACL sont des référentiels de gestion de projet prédictive. Ils se concentrent sur la planification du projet, l'exécution du projet conformément au plan, la vérification des écarts et la prise de mesures si nécessaire. En se référant à Cooke-Davies (2002), ces référentiels fonctionnent bien, à condition que les exigences soient très stables et que la technologie soit familière. Bien que ces standards soulignent l'importance des compétences générales, ces modèles de gestion de projet sont particulièrement mécanistes. En d'autres termes, ceci implique que la gestion de projet repose sur l'hypothèse que les résultats futurs peuvent être prédits avec précision sur la base des informations et des actions actuelles. Cette approche suppose également que les événements du projet sont prévisibles et que les outils et actions sont compréhensibles. La conclusion d'une phase donnée signifie qu'elle n'est plus exposée à aucune nouvelle analyse, ni à aucun changement.

Dans l'approche traditionnelle, le produit ou résultat final n'est visible par le client ou le bénéficiaire que vers la fin du projet (effet tunnel), et le produit est rigide car il est difficile pour le client de changer d'avis sur une fonctionnalité du produit durant la phase d'exécution. Les méthodologies traditionnelles de gestion de projet sont efficaces pour les projets de construction, où l'ensemble du projet peut être achevé en un seul cycle, et le succès est déterminé par l'obtention des résultats attendus dans les délais et dans le budget du projet (NEAGU, 2013). Pourtant, Il est implicitement reconnu que les actions et interactions humaines (et leurs conséquences) peuvent être objectivement observées puis corrigées ou contrôlées. L'une des principales limites de cette approche réside dans le flux séquentiel d'actions basées sur des exigences, que les acteurs ne sont souvent pas en mesure de déterminer au début, ce qui constitue des difficultés de planification réelle. L'un des facteurs d'échec des projets de développement est l'incapacité à cerner tous les besoins des bénéficiaires d'autant plus que ces besoins, qui sont identifiés et analysés durant la phase de formulation, peuvent changer à une fréquence qui dépend de plusieurs paramètres, entre autres, le contexte dynamique, le cycle de vie du projet, le délai entre la phase de formulation et la phase de mise en œuvre effective du projet ... En outre, la planification est continuellement influencée par les apports politiques d'une grande variété de parties prenantes et d'acteurs. En raison de la dynamique politique, des complexités du développement, des contraintes de ressources et des risques, les chefs de projet se retrouvent généralement dans un environnement hostile où la mise en œuvre intégrale des plans préétablis est pratiquement impossible.

Si pendant longtemps l'accent a été mis sur les aspects techniques de la gestion des projets de développement, de nos jours des voix s'élèvent pour attirer l'attention sur l'importance des facteurs managériaux et surtout

humains à travers l'adoption des pratiques managériales qui se veulent agiles. La gestion des projets dans des conditions de complexité et d'incertitude oblige l'équipe de projet à faire preuve de créativité et d'adaptation. Cela nécessite un changement de réflexion sur la manière dont les projets de développement, y compris ceux du secteur rural, doivent être planifiés, programmés et exécutés.

Complexité et incertitudes : principales spécificités des projets de développement rural

Un projet de développement peut prendre la forme de dons, de prêts à taux préférentiel ou d'annulation de dette et est généralement mis en œuvre conjointement par un donateur et des acteurs locaux des pays bénéficiaires à travers un cycle de vie. Les activités qui composent ce type de projet ne sont pas de simples tâches répétitives, comme peindre les pièces d'une maison ou laver un véhicule. Au contraire, elles sont complexes. En effet, le projet doit parfois couvrir plus d'une zone géographique au cours d'une même période et le changement attendu doit avoir lieu chez des bénéficiaires dont les caractéristiques socio-économiques sont différentes. C'est pour cette raison que nous rejoignons Cooke-Davies (2002) dans le sens où la réussite des projets de développement de la capacité de l'équipe de projet de gérer efficacement toutes les ambiguïtés.

Le cadre logique ou cadre de résultats définit la séquence des activités à mener pour atteindre le changement souhaité suite à la mise en œuvre d'un projet de développement. Ces différentes activités sont interdépendantes car le résultat d'une activité est une donnée d'entrée pour une autre, nécessaire à l'atteinte d'un ou plusieurs résultats mesurés par des indicateurs objectivement vérifiables. Cette interdépendance ajoute un niveau de complexité et de communication qu'il faut gérer pour assurer l'avancement du projet, l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières, la satisfaction des différentes parties prenantes et la pérennité avant sa date d'achèvement. . La mise en œuvre de toute activité ou lot d'activités par l'équipe projet est soumise à l'obtention préalable d'un avis de non-objection du bailleur de fonds.

Le cadre logique ou cadre de résultat définit la séquence d'activités à réaliser pour aboutir au changement souhaité à l'issue de l'implémentation d'un projet de développement. Ces différentes activités sont interdépendantes car le résultat d'une activité est une donnée d'entrée d'une autre, nécessaire à la réalisation d'un ou plusieurs résultats mesurés par des indicateurs objectivement vérifiables. Cette interdépendance ajoute un niveau de complexité et de communication qu'il faut être capable de gérer pour assurer l'avancement du projet, l'utilisation efficace et efficiente des ressources financière, la satisfaction des différentes parties prenantes et la durabilité

avant sa date d'achèvement. La mise en œuvre de toute activité ou lot d'activités par l'équipe de projet est soumise à l'obtention préalable d'un avis de non objection obtenu auprès du bailleur de fonds.

Les projets de développement sont des organisations à faible maturité (Khan & Zahid, 2013) car leur organisation, relativement nouvelle dans la gestion formelle, ne mettent généralement pas en œuvre les processus de gestion des risques de projet en raison de certaines contraintes ou difficultés. C'est la raison pour laquelle l'externalisation, encore appelée « faire faire », est utilisée pour mettre en œuvre les composantes dans la plupart des interventions de développement, car le projet ne dispose généralement pas de ressources humaines suffisantes pour mettre en œuvre toutes les activités dans les délais impartis. Il s'agit de confier la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités du projet à des prestataires privés ou publics. Cette approche d'intervention vise non seulement à garantir l'ancrage institutionnel des prestataires, mais aussi la durabilité de l'appui en renforçant les capacités des acteurs locaux dans la fourniture de services dans le domaine du développement socio-économique à la base. Cependant, son application est source d'incertitude en raison de la qualité des prestations fournies parfois conséquence parfois de l'indisponibilité de l'expertise locale.

Selon la norme ISO 31000V2018, « l'incertitude est l'état, même partiel, de manque d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance ». Elle est générée non seulement par la variabilité, mais aussi par l'ambiguïté (Chapman et Ward, 2003) et les risques projet naissent de l'incertitude présente dans tout projet (PMI, 2017). Pour Wysocki (2014) ces deux termes sont indissociables. En effet, plus le niveau de complexité d'un projet est élevé, plus il s'accompagne d'un niveau d'incertitude. En raison des nombreux aléas et incertitudes qui l'affectent, on constate que la réalisation des activités d'un projet de développement devient de nos jours de plus en plus complexe et incertaine au vu de l'apparition d'événements défavorables imprévus qui influencent l'atteinte des résultats. Il revient donc à l'équipe projet d'ajuster ses approches de gestion de projet pour gérer l'incertitude afin que cette dernière puisse non seulement s'adapter au changement, mais aussi l'accepter et ainsi devenir plus efficace.

Gestion adaptative des projets

Les projets de développement rural s'inscrivent généralement dans des environnements complexes et dynamiques qui impliquent de nombreux éléments imprévisibles avec diverses parties prenantes et sont caractérisés par un degré élevé d'incertitude. La plupart de ces projets n'atteignent pas les objectifs escomptés, en grande partie parce que les approches traditionnelles

ou conventionnelles de gestion de projet ne permettent pas de s'adapter convenablement à un environnement en perpétuel dynamique. Dans de tel un environnement, une approche adaptative de planification et de pilotage des projets complexes est nécessaire pour permettre à l'équipe de projet de faire preuve de créativité dans l'exécution de toutes leurs activités.

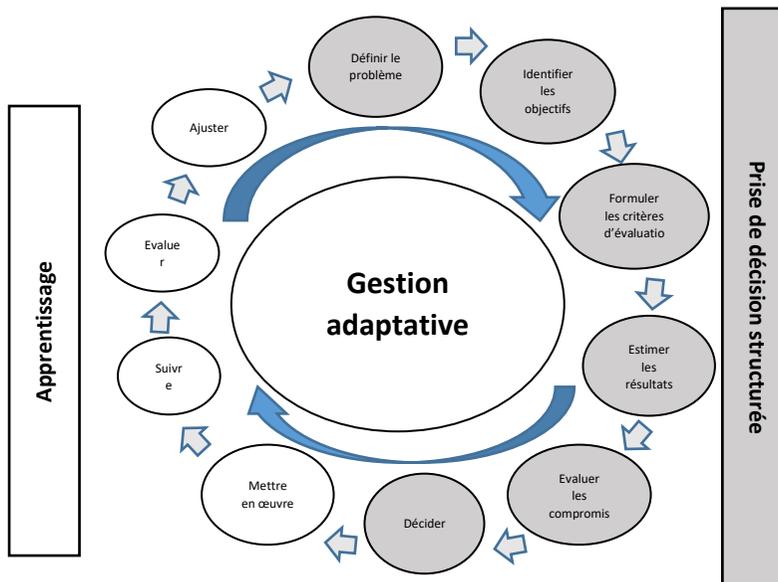
Le terme « gestion adaptative » ne date pas d'aujourd'hui. Historiquement, il tire ses origines de la gestion adaptative des ressources naturelles qui remonte aux travaux de Beverton et Holt (1957) dans la gestion des pêcheries (Williams, 2011). Le concept devient courant lorsque C.S. Holling, considéré comme le « père » de la gestion adaptative, publia son ouvrage « Adaptive Environmental Assessment and Management » en 1978 (Holling, 1978). Durant cette période, la gestion adaptative correspond à une méthode permettant de sonder la dynamique et la résilience des systèmes tout en poursuivant la gestion par des expériences de gestion développées pour améliorer l'apprentissage et réduire l'incertitude (Allen et al., 2011). À la suite de Holling dont les travaux avaient pour objectif de combler le fossé entre la science et la pratique, Carl Walters (1986) a traité les activités de gestion comme des expériences conçues pour réduire l'incertitude. Dans le domaine de la coopération au développement, c'est à partir de 1983, face nombreux problèmes liés à l'incertitude du travail de développement, Dennis Rondinelli a préconisé l'utilisation des approches plus itératives et adaptatives qui privilégient un apprentissage progressif (Michael, 2020). Dès lors le concept de gestion adaptative s'est appliqué dans plusieurs domaines d'activités, dans différents contextes sociopolitiques et par plusieurs acteurs.

Également connue sous le nom de gestion de projet « agile », la gestion de projet adaptative est un processus structuré et itératif de prise de décision solide face à l'incertitude (Michael, 2020). C'est un ensemble de modèles de cycle de gestion de vie de projet qui peut être utilisé pour gérer des projets complexes dont les objectifs sont clairement spécifiés mais dont les solutions ne sont pas connues au début du projet (Wysocki, 2014). Pour Walters (as cited Allen et al., 2011) la gestion adaptative est une approche de gestion des ressources qui met l'accent sur l'apprentissage par la gestion, basée sur la philosophie selon laquelle les connaissances sont incomplètes et qu'une grande partie de ce que nous pensons savoir est en réalité erronée, mais malgré l'incertitude, les gestionnaires et les décideurs politiques doivent agir. Il s'agit d'une approche de mise en œuvre du cycle de programme qui vise à mieux atteindre les résultats et les impacts souhaités grâce à l'utilisation systématique, itérative et planifiée des connaissances et des apprentissages émergents tout au long de la mise en œuvre des stratégies, des programmes et des projets.

En se référant à ces différentes définitions, la gestion adaptative est une approche qui s'accommode aux projets complexes afin de permettre aux équipes de projets de prendre des décisions pour anticiper l'avènement des risques et faire des ajustements nécessaires à l'atteinte des résultats. D'après Michael (2020), la gestion adaptative repose sur cinq principes suivants :

- L'acceptation de l'incertitude sur ce qui fonctionne ou non afin de relever les défis ;
- Se focaliser davantage sur le pourquoi ? et moins sur le comment ? l'important étant d'atteindre les buts avec les ressources disponibles ;
- Prise de décision itérative pour pouvoir s'adapter rapidement et apporter des ajustements sur la base des leçons apprises ;
- Apprentissage continu et rapide par tâtonnement et/ou testant des différentes approches ;
- Une attention particulière sur le relationnel en mettant l'humain au cœur des processus car, plus une situation est complexe, plus les compétences, la motivation et le savoir-être des personnes sont importants.

Ces différents principes résument les éléments d'un processus itératif d'amélioration continue axé sur une prise de décision structurée et l'apprentissage (cf. figure 1).

Figure 1 : processus de gestion adaptative des projets

Source : adapté d'Allen et al. 2011, P.1340

Comme l'illustre la figure 1, le processus de gestion adaptative est composé de deux phases principales (prise de décision structurée et apprentissage) qui permettent aux praticiens d'apprendre en faisant. La prise de décision structurée est une approche de résolution de problèmes empruntée aux domaines sociologiques, utilisée pour identifier et évaluer des options alternatives de gestion des ressources en impliquant les parties prenantes, les experts et les décideurs dans le processus de décision et en abordant la complexité et l'incertitude inhérentes pour gérer les ressources de manière proactive et transparente. Le cadre de prise de décision structurée fournit un modèle idéal pour faciliter le processus de prise de décision inhérent à la gestion adaptative. L'objectif clé de la gestion adaptative est l'identification et la réduction de l'incertitude partout où cela est possible. Cette réduction est rendue possible grâce à des expériences de gestion qui améliorent l'apprentissage. Ainsi, la gestion adaptative se caractérise par une méthodologie flexible qui implique des tests, un suivi, une rétroaction et des ajustements si nécessaire. C'est ce qui caractérise l'approche adaptative de l'approche traditionnelle qui est plus linéaire et mécanique.

Différences entre l'approche adaptative et l'approche traditionnelle

Leau et al. (2012), Nerur et al. (2005) ainsi que Nerur & Balijepally (2007) ont identifié des caractéristiques adaptées à chaque approche permettant d'établir une distinction claire.

Tableau n°2 : Différences entre l'approche traditionnelle et l'approche adaptative

Critères /aspects	Approche adaptative	Approche traditionnelle
Analyse des exigences	Approche itérative	Profil d'exigences détaillé
Modification des coûts	Faible	Elevé
Développement de la Direction	Peut être modifié à tout moment	Fixe
Test	Après chaque itération	Quand la phase de développement est achevée
Interaction avec le client ou bénéficiaire	Forte	Faible
Mise à l'échelle du projet	Projet de taille faible à moyenne	Projets étendus
Cible	Adaptation, flexibilité, réactivité	Optimisation
Environnement	Turbulent, difficile à prévoir	Stable, prévisible
Rationalité	Substantiel	Technique/Fonctionnel
Structure organisationnelle	Biologique (flexible, coopératif et participatif)	Mécanique (bureaucratique avec une formalisation élevée)
Gestion	Leadership et collaboration	Commander et contrôler
Focus	Centré sur l'humain	Centré sur le processus
Rôle du client	Critique	Important
Gestion des connaissances	Tactique	Explicite
Type d'apprentissage	Double boucle, générative	Boucle unique, adaptative
Cycles de projet	Guidé par les fonctions du produit	Guidé par des tâches et des activités
Modèles de développement	Modèle de prestation évolutif	Modèle de cycle de vie (cascade, spirale, etc.)
Répartition des rôles	Equipes auto-organisées	Individuelle, Spécialisation privilégiée
Résolution du problème	Apprendre en expérimentant et en recadrant constamment le problème et la solution	Sélection des moyens les plus appropriés pour réaliser et mener à bien une activité donnée et largement planifiée et formalisée.

Source : nos soins issus de la revue littérature

Comme nous l'avons mentionné dans les paragraphes précédents, l'approche adaptative est adaptée aux projets complexes et est propre à chaque projet. Cependant, la mise en place de cette approche de gestion qui s'adapte continuellement à l'évolution de la situation et de son environnement nécessite la création préalable d'un environnement agile. L'environnement agile repose sur une ressource humaine de qualité ayant un esprit d'équipe au sein d'une culture organisationnelle adaptée.

Ressources humaines. Compte tenu du fait que l'attitude face aux incertitudes et aux changements diffère d'un individu à l'autre, le chef de projet, dans le processus de constitution de son équipe, doit être capable de répondre efficacement aux principales préoccupations suivantes : Quelles sont les compétences fondamentales pour soutenir une intervention agile ? Comment développer des compétences globales favorables à l'agilité telles que la confiance, le relationnel et la pensée critique ? Michael (2020) a identifié les principales compétences et attitudes personnelles susceptibles de faciliter la construction d'un management agile, notamment : la capacité d'anticiper pour réfléchir à des scénarios de développement potentiels ; la curiosité ; de solides capacités de communication et d'écoute ; la pensée critique indispensable dans le processus de prise de décision basée sur des faits ; Être capable de s'adapter face à l'incertitude et au changement.

L'esprit d'équipe est le deuxième pilier qui soutient un environnement agile. Dans la mesure où l'avènement des incertitudes et des changements ont un impact global sur les organisations, et sur les ressources humaines en particulier, le renforcement des liens humains entre les membres d'une équipe de projet est un facteur de résilience déterminant pour la continuité de la mise en œuvre des activités d'un projet. La conscience collective et la culture du risque face aux enjeux et défis doivent être construites pouvoir répondre aux enjeux et s'adapter à la complexité.

La culture organisationnelle qui guide les actions et les comportements des membres d'une équipe agile doit être construite autour des valeurs telles que : la résilience, la flexibilité, la confiance en soi, l'innovation, la transparence, la responsabilité sociétale, la performance, l'éthique et la sécurité. Elle permet une cohésion dans l'équipe projet en favorisant l'amélioration des performances de l'entreprise et l'adaptation face aux incertitudes et changements. Pour le faire, le coordonnateur de projet doit créer un environnement qui facilite les communications interpersonnelles, la transparence, les encouragements par des récompenses significatives, le développement personnel et la flexibilité.

Dans le cadre des projets de développement, la mise œuvre de la gestion adaptative des projets ne dépend pas uniquement des équipes de projet. Elle est fortement influencée par les sources de financement dont chacune dispose des modalités ou procédures de fonctionnement ou financement qui ont un impact non négligeable dans la gestion opérationnelle des projets de développement. Hormis les bénéficiaires, il existe généralement deux principales sources de financement d'un projet de développement rural : le gouvernement et le bailleur de fonds. Au Cameroun, les fonds de contrepartie qui représentent la part que supporte l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet à financement conjoint, en application d'une convention de prêt ou de don, font parfois face aux

retards de mobilisation avec pour conséquence de faible taux de décaissements. Michael (2020) énumère des propositions que les bailleurs de fonds peuvent initier pour veiller à l'agilité des systèmes de financement, de planification ainsi que la gestion des performances. Il s'agit notamment :

- Accepter l'incertitude au démarrage d'une intervention quant aux résultats qui pourraient être obtenus en permettant, par exemple, l'affinage des objectifs et les indicateurs pendant une période de lancement ;
- Adapter les instruments de financement à la complexité d'une situation et/ou des objectifs stratégiques ;
- Intégrer dans les contrats des « fonds de crise », c'est-à-dire des dispositions d'ajustement en cas de crise qui permettent de modifier l'allocation budgétaire ou de fournir des fonds supplémentaires sans modifier l'accord de subvention ;
- Permettre une plus grande prise de décision par le personnel du bailleur de fonds le plus proche de la mise en œuvre de l'intervention ;
- Inclure dans les critères de sélection des propositions une vérification sur les capacités d'une organisation à s'ajuster à différents moments de l'intervention ;
- Simplifier et rationaliser les processus de validation des demandes de modification des budgets, des activités et des cadres de résultats (par exemple, ajout d'une période de démarrage après laquelle des résultats plus affinés peuvent être spécifiés) ;
- Financer de manière adaptée les mécanismes de suivi et d'apprentissage dans les budgets ;
- Adapter les cadres de suivi des résultats pour mieux reconnaître la réussite des interventions complexes, en recherchant selon les cas la contribution aux changements, plutôt que les résultats qui ne peuvent être attribués qu'à une seule intervention.

Discussion

Ces dernières années, les discussions se sont multipliées sur la manière dont l'aide au développement devrait contribuer efficacement à un changement transformateur. Cette transformation vise à répondre aux grands défis du développement par un changement durable des systèmes de gestion. Il ne s'agit pas de renoncer absolument aux normes d'approche traditionnelles ou de multiplier les nouveaux outils et techniques qui pourraient alourdir la gestion des projets de développement. Il s'agit plutôt de mettre en place un système qui facilite la création et la mise en œuvre d'un environnement adaptatif qui contribue à l'atteinte des résultats de

développement tout en améliorant la capacité à faire face aux changements ou aux incertitudes qui surviennent.

Au terme de cette étude, nous pouvons conclure que l'application de la gestion adaptative dans le secteur rural au Cameroun nécessite certains changements dans le cycle de gestion du projet, notamment :

- **La culture de la pensée agile.** Pour réussir à mettre en œuvre l'approche adaptative, les équipes impliquées dans le cycle de vie d'un projet de développement doivent adopter un état d'esprit agile. Qu'il s'agisse du personnel du comité de pilotage, du partenaire technique et financier en amont ou de l'équipe de mise en œuvre en aval, l'état d'esprit agile qui est un processus de réflexion impliquant la compréhension, la collaboration, l'apprentissage et la flexibilité pour obtenir des résultats réussis doit être partagé. Ce n'est qu'en combinant cet état d'esprit agile avec des processus et des outils que ces équipes peuvent s'adapter aux changements et produire des résultats pertinents. L'état d'esprit agile est donc l'approche parfaite pour faire face à des environnements turbulents et difficiles car il enseigne à adopter le changement plutôt qu'à l'éviter ;
- **Favoriser l'innovation au sein d'une équipe de projet.** Au lieu de se référer systématiquement aux manuels et autres procédures d'exécution pour la mise en œuvre des activités du projet, l'approche adaptative favorise la mise en place d'arrangements organisationnels qui favorisent l'innovation en permettant aux membres d'une équipe de fournir des retours d'information collaboratifs et constructifs, de produire de nouvelles idées menant à des expérimentations susceptibles de transformer la culture de l'équipe dans son ensemble. Cela est rendu possible lorsque suffisamment de temps et d'espace sont accordés pour expérimenter la créativité et la possibilité de penser librement ;
- **Mise en œuvre de l'amélioration continue.** L'amélioration continue est l'essence même d'un processus d'apprentissage durable. Puisque chaque activité mise en œuvre dans un projet semble être quelque chose de nouveau, et donc une opportunité d'apprentissage, les équipes doivent s'efforcer de trouver des moyens d'optimiser, de résoudre des problèmes, de réfléchir et d'améliorer continuellement les processus pour prétendre obtenir une certaine maîtrise au fil du temps ;
- **Satisfaction continue des bénéficiaires.** L'objectif d'un projet de développement est de satisfaire les besoins de la population ciblée en lui offrant de la valeur le plus rapidement possible. Étant donné que l'analyse des besoins est réalisée dans la phase d'identification du projet et que parfois beaucoup de temps s'écoule entre la phase de

formulation et la phase de mise en œuvre du projet, il est important de procéder à une mise à jour fréquente des besoins afin de rassurer que les solutions apportées par le projet restent pertinentes. Cela passe souvent par la systématisation des mécanismes de feedback, de plaintes et de réponses dans l'organisation des projets de développement. Cela permet à une équipe agile d'anticiper un certain nombre de problèmes liés aux bénéficiaires et d'apporter des solutions fréquentes adaptées à leurs besoins. Un système de communication constante avec les bénéficiaires permet ainsi de définir leurs besoins réels afin concevoir une offre pertinente.

- **Renforcement continu des capacités.** Etant des projets complexes qui évoluent dans des environnements difficiles, dynamiques et soumis à des risques de toute sorte, les projets de développement rural doivent se doter de ressources humaines dont les capacités doivent être continuellement renforcées pour répondre aux différents défis et enjeux. Outre les domaines techniques, le renforcement des capacités des membres d'une équipe agile doit porter sur des thématiques liées à la gestion des risques et du changement, à la gestion de la communication, à la technologie et au leadership. Cela s'inscrit dans le principe d'amélioration continue, indispensable pour assurer l'amélioration des performances d'une équipe projet.

Conclusions

Cet article invite la communauté mondiale de l'aide au développement à explorer le rôle que l'agilité peut jouer dans la conduite de changements transformationnels. Pour relever efficacement les grands défis tels que le changement climatique, la pauvreté, les inégalités, la violence et les conflits. Face à un environnement socio-économique en constante évolution, la plupart des chercheurs et praticiens en gestion de projets admettent qu'à l'exception des projets les plus simples ou des projets fréquemment répétés, il est difficile, voire impossible, de spécifier des exigences complètes au début d'un cycle de projet de développement et d'exécuter les activités exactement selon les plans établis.

Compte tenu de toutes ces limites et malgré l'existence de normes d'approche traditionnelles qui ont jusqu'à présent fait leurs preuves, le besoin d'agilité est essentiel pour améliorer substantiellement la performance des projets de développement. Sans être une panacée, la gestion adaptative de projets est une approche de gestion que nous proposons dans le cadre cette étude pour améliorer les résultats des interventions de développement dans le secteur rural. Sans négliger les aspects techniques, cette approche met l'accent sur l'attitude et la capacité des ressources humaines à faire face aux incertitudes et aux changements tout au long du cycle de vie d'un projet.

La prise de décision structurée et l'apprentissage soutiennent l'efficacité du processus de gestion adaptative dont l'existence dépend de l'harmonie des trois piliers de l'environnement agile.

L'indisponibilité d'informations sur la pratique formelle de l'approche adaptative dans la mise en œuvre des projets de développement au Cameroun constitue la principale limite de notre article. L'existence de telles informations permettrait de mieux comprendre l'approche, de faire ressortir les leçons apprises nécessaires à une meilleure capitalisation des expériences pour une diffusion factuelle.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement : Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

References:

1. Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L., & Garmestani, A. S. (2011). Adaptive management for a turbulent future. *Nebraska Cooperative Fish & Wildlife Research Unit-Staff Publications*.
2. Arnoud, D. M., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). *A Framework for Project Management under Uncertainty*.
3. BM. (2020). Rapport 2020 sur la pauvreté et la prospérité partagée.
4. Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project Risk Management (Second Edition)*. John Wiley & Sons Ltd.
5. Commission Européenne. (2004). Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet.
6. Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors on projets. *International Journal of Project Management*, 20(n°1), 185-190.
7. IKA, L. (2011). Les facteurs clés du succès des projets d'aide au développement [Université du Québec]. <https://archipel.uqam.ca/3953/1/D2133.pdf>
8. Khang, D. B., & Mae, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
9. Kreye, M., & Balangalibun, S. (2015). Uncertainty in project phases : A framework for organisational change management. In *Proceedings of the 15th Annual EURAM Conference European Academy of Management, EURAM*.

10. Michael, C. (2020). « Agilité » ou « Gestion adaptative » Mettre en oeuvre des actions de solidarité en situation complexe.
11. MINEPAT (2016). Stratégie de Développement du Secteur rural (2015-2020).
<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/CMR/Strat%C3%A9gie%20du%20Secteur%20Rural.pdf>
12. MINEPAT. (2020). SND30.
https://minepat.gov.cm/fr/ova_doc/page/2/
13. NEPAD-CEEAC. (2020). Stratégie de Développement du Secteur Rural/Plan National d'Investissement Agricole SDSR/PNIA (2020-2030). <https://fr.scribd.com/document/586402827/SDSR-PNIA-actualisee>
14. PMI. (2017). Guide du corpus des connaissances en management des projets (Sixième).
15. Simon, H. (1965). The Science of the Artificial. Boston: MIT Press, 2nd Ed.
16. Szreder, J., Walentynowicz, P., & Sycz, P. (2019). Adaptative Project Framework as a Development Project Management Method on the Example of the Kashubska Ostoja Project. Real Estate Management and Valuation, 27(1), 05-14. <https://doi.org/10.2478>
17. Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management : Traditional, Agile, Extreme (Seventh Edition). John Wiley & Sons, Inc.