

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	11
Résumé exécutif	13
1. Le défi : pourquoi les projets de développement échouent encore ?	13
2. Ce que cette étude apporte.....	14
3. Les 10 risques les plus critiques.....	15
4. Les 10 leviers de mitigation prioritaires	17
5. Les divergences de perception : un enjeu de gouvernance sous-estimé	19
6. Trois priorités d'action immédiates.....	21
7. Graphiques de synthèse	22
8. Note de lecture – utiliser cet ouvrage selon votre profil.....	24
9. Conclusion du résumé exécutif.....	25
Introduction générale.....	27
1. Un paradoxe persistant : des financements records, des résultats fragiles	27
2. Le Sénégal comme laboratoire : un moment analytiquement irremplaçable.....	29
3. Les questions de recherche : cinq interrogations pour éclairer un impensé	32
4. L'approche méthodologique : une triangulation au service de la rigueur	33
5. La valeur de cet ouvrage : un triple apport pour trois communautés de lecteurs	34
6. Structure de l'ouvrage.....	35
7. Un appel à la lucidité : du financement à l'impact	36

Partie I.

Cadre conceptuel et analytique.....39

CHAPITRE 1. L'aide publique au développement et la performance des projets : une chaîne analytique sous tension 41

- 1. Introduction : une chaîne analytique centrale41
- 2. L'APD : architecture, instruments et acteurs (2000-2025)42
- 3. La contraction de l'APD en 2024-2025 : une rupture structurelle... 45
- 4. Le projet comme unité d'exécution de l'APD.....47
- 5. Fragmentation et surcharge transactionnelle : générateurs systémiques de risque..... 49
- 6. Le RAP 2024 comme pivot empirique : ce que les données nous enseignent51
- 7. La performance des projets : définition, dimensions et déterminants..... 53
- 8. Le Sénégal dans l'architecture internationale de l'APD 55
- 9. Synthèse du chapitre.....57

6

CHAPITRE 2. Les projets de développement : spécificités, acteurs et cycles.....61

- 1. Introduction : pourquoi les projets APD forment une catégorie à part.....61
- 2. Définition et caractéristiques fondamentales du projet de développement 62
- 3. La spécificité APD vs projets privés : cinq différences structurelles..... 64
- 4. La multiplicité des parties prenantes : une complexité constitutive 69
- 5. Les Unités de Gestion de Projet : rôle central, fragilité structurelle.....72
- 6. La désynchronisation des cycles : un générateur de risques sous-estimé75
- 7. L'évolution des approches : vers le management adaptatif.....78
- 8. Implications opérationnelles pour les trois profils d'acteurs 80
- 9. Synthèse du chapitre.....81

CHAPITRE 3. Le risque dans les projets de développement : dépasser les normes83

- 1. Introduction : les normes comme point de départ, non comme destination 83
- 2. Les référentiels dominants et leurs postulats implicites 84
- 3. Limites d'ISO 31000, PMBOK 7 et SORT dans le contexte APD.... 86
- 4. Trois apports originaux pour une théorie élargie du risque..... 89
- 5. Apport 1 – Le risque comme construction perceptuelle..... 90
- 6. Apport 2 – La dynamique cumulative des risques..... 94
- 7. Apport 3 – Le risque politique comme risque enveloppant.....97
- 8. La matrice du risque élargie : un outil de pilotage intégré..... 99
- 9. Synthèse du chapitre..... 102

Partie II.

Contexte empirique et méthodologie 105

CHAPITRE 4. Le Sénégal : un environnement d'exécution sous contraintes multiples 107

- 1. Introduction : du contexte au risque, une lecture analytique..... 107
- 2. Macroéconomie et incertitude fiduciaire : le choc de la dette révélée..... 108
- 3. La transition vers les hydrocarbures : opportunité structurelle, risque systémique..... 111
- 4. Gouvernance budgétaire : les mécanismes de transmission au risque-projet 115
- 5. Le portefeuille de projets APD : diagnostic des vulnérabilités 118
- 6. Les facteurs transversaux de risque : capacités, suivi-évaluation, discontinuité 121
- 7. Synthèse : matrice des contraintes d'exécution au Sénégal..... 124

CHAPITRE 5. Méthodologie de la recherche..... 129

- 1. Introduction : une démarche mixte au service d'une question complexe..... 129
- 2. Positionnement épistémologique : le réalisme critique comme cadre 130
- 3. Justification du choix perceptuel : pourquoi mesurer les perceptions ? 131

Table des matières

4. Design de la recherche : architecture de la triangulation.....	133
5. Population, échantillonnage et composition tripartite	134
6. Instruments de collecte : questionnaire et entretiens.....	136
7. Méthodes d'analyse statistique : robustesse et hiérarchie	139
8. Variables, sources, méthodes.....	141
9. Modèle conceptuel révisé	142
10. Validité, fiabilité et contrôles de qualité	144
11. Limites assumées : transférabilité, biais, temporalité.....	146
12. Synthèse du chapitre.....	148

Partie III.

Résultats empiriques 153

CHAPITRE 6. Cartographie et hiérarchisation des 29 facteurs de risque..... 155

1. Introduction : de la perception à la cartographie	155
2. La taxonomie en six catégories : logique et validation	156
3. Catégorie I – Gouvernance et intégrité (score moyen : 4,11).....	157
4. Catégorie II – Conception et planification (score moyen : 4,07)	159
5. Catégorie III – Capacités institutionnelles (score moyen : 3,83)....	160
6. Catégorie IV – Relationnel et communication (score moyen : 3,77)	161
7. Catégorie V – Financier et environnemental (score moyen : 3,65)	162
8. Catégorie VI – Risques émergents (score moyen : 3,62)	163
9. Radar de criticité par catégorie	165
10. Le Top 10 des risques critiques : analyse approfondie	166
11. Classement pondéré des 10 risques les plus critiques	168
12. Évolution par rapport à la première édition : continuité et ruptures	169
13. Analyse sectorielle différenciée	171
14. Synthèse du chapitre.....	173

CHAPITRE 7. Influence des risques sur délais, coûts et qualité : de l'analyse séparée à la logique de cascade 177

1. Introduction : trois résultats indésirables, une logique commune	177
--	-----

Table des matières

2. Vue d'ensemble : fréquence, impact perçu et co-occurrence.....	178
3. Analyse 1 – Influence des risques sur les dépassements de délais.....	180
4. Analyse 2 – Influence des risques sur les dépassements de coûts	184
5. Analyse 3 – Influence des risques sur les défauts de qualité	186
6. Synthèse transversale : les risques-mères et leur empreinte statistique	189
7. La logique de cascade : du retard au surcoût, du surcoût au défaut de qualité.....	190
8. Le cercle vicieux des résultats indésirables	192
9. Conditions de déclenchement et points de rupture.....	193
10. Implications pour la priorisation des interventions	195
11. Synthèse du chapitre	197
CHAPITRE 8. Divergences de perception : un risque de gouvernance méconnu	201
1. Introduction : la divergence de perception comme objet d'analyse à part entière	201
2. Fondements théoriques : de l'agence à la gouvernance perceptuelle.....	202
3. Mesures statistiques des divergences : résultats des tests de Kruskal-Wallis.....	204
4. Profil de perception des bailleurs de fonds.....	207
5. Profil de perception des coordinateurs d'UGP.....	209
6. Profil de perception de l'administration nationale	211
7. Matrice perception x criticité	212
8. Les zones de divergence analytiquement décisives.....	213
9. Impact des divergences sur les décisions de gestion	215
10. La divergence comme risque systémique de gouvernance	217
11. Conditions d'un dialogue productif sur les risques	218
12. Synthèse du chapitre.....	220
Partie IV.	
Discussion, stratégie et action	225
CHAPITRE 9. Discussion, apports et limites	227
1. Introduction : une discussion à trois niveaux.....	227

Table des matières

2. Apports théoriques	228
3. Apports empiriques.....	231
4. Apports managériaux.....	237
5. Discussion des limites.....	240
6. Directions de recherche future	244
7. Synthèse du chapitre.....	245
CHAPITRE 10. Cadre stratégique de mitigation des risques.....	249
1. Introduction : de l'analyse à l'action.....	249
2. Principes directeurs du cadre stratégique	251
3. Axe 1 – Gouvernance et lutte contre la corruption (5 recommandations).....	252
4. Axe 2 – Qualité de la conception et de la planification (5 recommandations).....	256
5. Axe 3 – Capacités humaines et institutionnelles (5 recommandations).....	260
6. Axe 4 – Modernisation du suivi-évaluation (5 recommandations).....	263
7. Axe 5 – Dialogue interacteurs et gestion des risques émergents (5 recommandations).....	267
8. Hiérarchisation temporelle des 25 recommandations.....	271
9. Livrable 1 – Tableau de bord synthétique de gestion des risques	271
10. Livrable 2 – Référentiel national de gestion des risques des projets APD	274
11. Livrable 3 – Checklist de démarrage de projet	278
12. Synthèse du chapitre.....	281
Conclusion générale.....	285
1. Ce que cet ouvrage a voulu démontrer	285
2. Synthèse intellectuelle : cinq enseignements de portée générale	286
3. Message politique : quatre impératifs pour les décideurs.....	289
4. Pistes de recherche futures : cinq directions prioritaires	291
5. Le dernier mot : une culture, pas seulement un cadre.....	293
Bibliographie	295