

# *Hiérarchisation Des Facteurs d'Échec Des Projets et Programmes : Une Utilisation De la Carte Des Chaleurs*

## *[Prioritizing Projects and Programs Failure Factors: A Use of the Heat Map]*

Dr Abdoulaye OUEDRAOGO

Conseiller des Affaires Economiques à la Direction Générale  
de l'Economie et de la Planification du Burkina Faso

Université Internationale Ibero-Americaine du Mexique (UNINI-MX)



**Résumé –** Cet article a pour objectif la hiérarchisation des facteurs qui empêchent la bonne exécution des projets et programmes de développement dans les pays du sud. Cela permettra de les résoudre de façon ordonnée pour la bonne marche desdits projets et programmes.

La méthodologie utilisée s'est basée sur une exploitation de questionnaire qui a été soumis à une douzaine de responsables de projets et programmes déterminés par un tirage aléatoire systématique.

La carte des chaleurs a permis de calculer la criticité et de les hiérarchiser. De façon croissante, nous avons :

- qualité des travaux livrés ;
- l'insécurité
- le nombre d'activités sous financées ;
- le délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics ;
- le niveau de la représentativité dans les comités de revue ;
- le délai de livraison des travaux
- le délai de décaissement

**Mots clés –** performance, échec, projet, facteur, déterminant

**Abstract –** The objective of this article is to prioritize the factors that prevent the proper execution of development projects and programs in the countries of the South. This will allow to solve them in an orderly way for the good functioning of the said projects and programs.

The methodology used was based on a questionnaire that was submitted to a dozen project and program managers determined by a systematic random draw.

The heat map was used to calculate the criticality and to rank them. In increasing order, we have:

- quality of work delivered ;

- **insecurity**
- **the number of under-funded activities**
- **the time required to process public procurement files**
- **the level of representation in the review committees**
- **the time taken to deliver the work**
- **the time taken to disburse funds**

**Keywords – Performance, Failure, Project, Factor, Determinant**

## **I. INTRODUCTION**

Quelles sont les difficultés/contraintes qui risquent d'empêcher la bonne exécution du projet. Comment lever les difficultés pendant la conception du projet ? Où devons-nous mettre l'accent. Voilà autant de questions qui assaillent les concepteurs de projet pendant la phase de planification et voire d'exécution. Ces interrogations sont d'autant fondées quand on se réfère à l'échec de la plupart des projets qui s'exécutent dans les pays situés au sud. Un projet qui, selon sa définition est une activité temporaire se révèle être sans fin.

Pour répondre à ces questions une relation économétrique a permis d'obtenir sept (07) facteurs et selon la perception des Coordonnateurs et des chargés de suivi-évaluations, ces facteurs ont été hiérarchisés.

Ce faisant, quel rang occupe chacun des facteurs ?

Pour potasser notre travail, nous partons des hypothèses que tous ces facteurs ont la même probabilité de survenance et que le facteur « qualité des travaux livrés » occupe le premier rang.

## **II. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE**

Pour évaluer la criticité de chaque variable, nous avons utilisé une carte des « chaleur ». Nous procéderons à la ventilation des facteurs bloquants répertoriés dans la table ci-dessous.

Ainsi :

1. la zone de couleur rouge, de "haute chaleur" détermine les risques qui ont des impacts dommageables pour le projet ou le programme
2. la zone de couleur jaune, " de chaleur moyenne" détermine les risques moyennement dommageables pour le projet ou le programme ;
3. la zone de couleur verte représente les risques peu dommageables pour le projet ou le programme.

A partir de la carte des chaleurs, nous avons effectué un classement rationnel à partir des données collectées et des analyses du point 2 précédent.

- Sur l'axe des abscisses de la carte de chaleur nous logerons chacun des risques en fonction de leur gravité en termes d'impacts et de dommages ;
- Sur l'axe des ordonnées la capacité de détection du risque.

Pour remplir la carte des chaleurs, nous avons posé les hypothèses suivantes qui sont vraisemblables :

- Qualité des travaux livrés : plus de 50% des projets sont victimes de la mauvaise qualité des travaux mais ce risque peut être rattrapé en mettant un accent sur la sélection des entreprises ou des corrections. Ce risque ne peut pas être détectable donc improbable. C'est donc un risque assez grave et improbable.

- Le délai de livraison des travaux : ce risque peut être dommageable dans la mesure où il peut entraîner une prorogation du projet pour objectif non atteint sans compter les suppléments de couts. Ce risque est très courant au Burkina Faso avec des entreprises qui n'ont pas assez de compétence.
- le délai de décaissement : Très courant de la part des bailleurs mais ce risque à des effets limités si le projet bénéficie d'une contrepartie nationale ;
- Le délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics : pouvant s'étaler sur plus de 9 ans donc entrainant du coup une probable prorogation du projet. C'est un risque grave et courant ;
- Le niveau de la représentativité dans les comités de revue : ce risque est limité pour les comités de revue qui disposent de peu de projets/programmes. Ce risque pourrait être considéré comme occasionnel
- Le nombre d'activités sous financées : Ce risque est un problème de planification qui pourrait entraîner des conséquences dramatiques et est très courant
- L'insécurité : risque dramatique pouvant entraîner l'arrêt d'un projet ou modifier son objectif. Tous les projets ne sont pas victimes de ce risque.

### III. FRÉQUENCE D'APPARITION DE CHAQUE VARIABLE

Les sept variables répertoriées ont une incidence certaine sur la performance des Projets/Programmes c'est-à-dire qu'allant de 1 à 4 c'est-à-dire d'une fréquence exceptionnelle à une fréquence certaine. Tous les projets/programmes sont touchés par ces risques. Cela est démontré par l'équation du modèle de régression. Toute chose, égale par ailleurs nous pouvons donc affirmer que chaque variable a la probabilité d'apparition de 3 sur une échelle de 4.

### IV. EVALUATION DE LA CRITICITE ET HIERARCHISATION DES FACTEURS.

Tableau 1: Carte des « chaleurs »

	Indolores 4	Limités 3	Graves 2	Dramatiques 1
Improbables 1			Qualité des travaux livrés	
Occasionnels 2		Le niveau de la représentativité dans les comité de revue		L'insécurité
Courants 3		Le délai de décaissement	le traitement des dossiers de passation des marchés publics	Le nombre d'activités sous financées
Très courants 4			Le delai de livraison des travaux	

Source : construction de l'auteur à partir des données recueillies

### V. CONCLUSION

En definitive et au vu des hypothèses nous obtenons le classement suivant selon l'ordre croissant :

- qualité des travaux livrés ;

- l'insécurité
- le nombre d'activités sous financées ;
- le délai de traitement des dossiers de passation des marchés publics ;
- le niveau de la représentativité dans les comités de revue ;
- le délai de livraison des travaux
- le délai de décaissement

Nous avons vu au point II) que tous les facteurs ont la même fréquence d'apparaître donc la première hypothèse est vérifiée. Enfin la qualité des travaux livrés occupe la première place lorsque les facteurs sont classés de façon croissante.

### REFERENCES

- [1] OUEDRAOGO, Abdoulaye ; LOPEZ, Atahualpa SOSA. Les Déterminants De La Performance Des Projets Et Programmes De Développement Au Burkina Faso. **International Journal of Progressive Sciences and Technologies**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 300-313, feb. 2021. ISSN 2509-0119.