

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES PROJETS URBAINS ET L'ENJEU DE L'APPROCHE  
PARTICIPATIVE : CAS DE LA VILLE DE TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
HAMZA RKIOUI

MAI 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Au début, je tiens à remercier très sincèrement mes parents pour leur soutien autant matériel que moral. Sans vous, l'accessibilité à ce programme d'études aurait été impossible.

J'aimerais aussi réitérer mes remerciements envers mon directeur de recherche, le professeur Christophe Bredillet, pour sa disponibilité, l'intérêt porté au sujet ainsi que sa patience durant tout le processus de réalisation de ce présent mémoire.

Egalement, je tiens à remercier notre directeur de programme, le professeur Darli Rodrigues Vieira, ainsi que tout l'honorable personnel administratif de l'université du Québec à Trois-Rivières, pour leurs efforts et le dévouement dont ils ont fait preuve tout au long de mon cursus universitaire.

Je tiens à remercier aussi, l'ensemble des acteurs locaux de la ville de Trois-Rivières, qui ont accepté de contribuer à cette recherche scientifique en répondant à notre questionnaire.

Je suis à tous et à toutes très reconnaissant.

## RESUMÉ

Les projets urbains sont élaborés pour satisfaire les besoins de la population ainsi que ses attentes, afin de garantir leur bien-être social.

Donc, il est nécessaire d'adopter une politique ascendante qui permet la participation de la population dans la prise de décisions dans les différentes phases des projets urbains.

Par conséquence, pour la réussite des projets urbains il est nécessaire de respecter les principes et les orientations du nouveau management public, qui à son rôle incite à adopter l'approche participative dans toutes les politiques menées par les différentes institutions publiques.

**Mots Clés :** Les projets urbains, Le bien-être social, Le nouveau management public et l'approche participative.

## ABSTRACT

Urban projects are developed to meet the needs and expectations of the population, in order to achieve their social well-being.

Therefore, it is necessary to adopt a bottom-up policy that allows the population to participate in decision-making in the different phases of urban projects.

Consequently, the success of urban projects is based on the respect of the principles and orientations of the new public management, with a role that consists in encouraging the adoption of the participatory approach in all the policies carried out by the various public institutions.

**Keywords:** Urban projects, Social well-being, New public management and the participative approach.

# TABLES DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>13</b>
1.1. CONTEXTE .....	13
1.2. PROBLEMATIQUE GENERALE .....	13
1.3. LA PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE.....	14
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE.....	14
1.4.1. <i>La gestion de projet</i> .....	15
1.4.2. <i>La planification urbaine</i> .....	16
1.4.3. <i>Le nouveau management public</i> .....	17
1.5. LES OBJECTIFS ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE .....	17
1.5.1. <i>Identifier et définir les variables</i> : .....	17
1.5.2. <i>Analyser et comprendre</i> : .....	18
1.6. LE PERIMETRE DE RECHERCHE .....	19
1.6.1. <i>Contexte historique et géographique</i> : .....	19
1.6.2. <i>Contexte démographique et humain</i> : .....	19
1.6.3. <i>L'administration municipale</i> : .....	20
<b>2. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>21</b>
2.1. LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET L'ENJEU DE LA PARTICIPATION DE LA SOCIETE CIVILE .....	22
2.1.1. <i>Les projets urbains</i> .....	22
2.1.2. <i>Le Nouveau Management Public (NMP)</i> .....	24
2.1.3. <i>L'enjeu de la participation de la société civile dans la gestion publique</i> .....	29
2.2. LES FACTEURS CLES DU SUCCES.....	30
2.2.1. <i>La communication locale</i> .....	30
2.2.2. <i>L'accès facile à l'information et la transparence</i> .....	32
2.2.3. <i>Le Benchmarking</i> .....	33
2.3. APPROCHES DE MANAGEMENT DE PROJET .....	35
2.3.1. <i>L'approche participative</i> .....	35
2.3.2. <i>L'approche inclusive</i> .....	35
2.4. PERFORMANCE ET SUCCES.....	36
2.4.1. <i>L'inclusion sociale</i> .....	36
2.4.2. <i>La réalisation du bien-être social</i> .....	36
2.4.3. <i>La bonne gouvernance</i> : .....	37
2.5. HYPOTHESES ET CADRE CONCEPTUEL.....	40
2.5.1. <i>Hypothèse 1 : Relation Facteurs clés du succès / Performance et succès</i> .....	40
2.5.2. <i>Hypothèse 2 : Le rôle modérateur de l'approche du management du projet</i> .....	40

2.5.3. <i>Cadre conceptuel</i> .....	40
<b>3. METHODOLOGIE .....</b>	<b>41</b>
3.1. CADRE DE L'ETUDE .....	42
3.2. ECHANTILLONNAGE .....	43
<b>4. RESULTATS.....</b>	<b>44</b>
4.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON .....	44
4.2. ANALYSE GLOBALE .....	46
4.3. DISCUSSION ET VERIFICATIONS DES HYPOTHESES .....	76
4.3.1. <i>Vérification de la première hypothèse - Les facteurs clés du succès influencent positivement la performance et le succès.</i> .....	76
4.3.2. <i>Vérification de la deuxième hypothèse - Les approches du management du projet ont un rôle modérateur sur la relation entre les facteurs clés du succès et la performance .....</i>	77
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>77</b>
5.1. SYNTHESE DES RESULTATS .....	77
5.2. APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	78
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>84</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-1 : Cadre conceptuel préliminaire .....	14
Tableau 1-2 : La structure et le plan de la recherche.....	15
Tableau 1-3 Les étapes de planification et gouvernance territoriale selon Pinson .....	16
Tableau 1-4 Diagramme de Venn de localisation de la recherche .....	17
Tableau 1-5 Objectifs et questions de recherche associés :.....	18
Tableau 1-6 La croissance démographique de la population de la ville de Trois-Rivières .....	20
Tableau 1-7 L'organigramme de l'administration municipale de Trois-Rivières .....	21
Tableau 2-1: Les domaines et les disciplines du NMP .....	24
Tableau 2-2: Les objectifs du NMP .....	25
Tableau 2-3 La comparaison entre le nouveau management public et les administrations de type Wébérien .....	26
Tableau 2-4 Les composantes du nouveau management public et de l'administration publique traditionnelle.....	28
Tableau 2-5Les champs de la communication locale ou de proximité .....	31
Tableau 2-6Supports de communication à développer .....	32
Tableau 2-7 : Le cercle vertueux de la transparence .....	33
Tableau 2-8 Les objectifs du Benchmarking.....	34
Tableau 2-9 : Le cadre conceptuel .....	40
Tableau 4-1 L'implication des acteurs locaux dans les projets urbains dans la ville de Trois-Rivières.....	44
Tableau 4-2 Les rôles des acteurs locaux.....	46
Tableau 4-3 L'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale .....	47
Tableau 4-4 L'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur l'inclusion sociale .....	48
Tableau 4-5 : L'impact du Benchmarking sur l'inclusion sociale.....	49
Tableau 4-6: L'impact de la communication locale sur la réalisation du bien être social.....	50
Tableau 4-7: L'impact de l'accès à l'information et la transparence sur la réalisation du bien être social.....	51
Tableau 4-8: L'impact du Benchmarking sur la réalisation du bien être social .....	52
Tableau 4-9 L'impact de l'approche participative sur l'inclusion sociale .....	53

Tableau 4-10: L'impact de l'approche hiérarchique sur l'inclusion sociale .....	54
Tableau 4-11: L'impact de l'approche inclusive sur l'inclusion sociale .....	55
Tableau 4-12: La réalisation du bien-être social selon l'approche participative .....	56
Tableau 4-13: La réalisation du bien-être social selon l'approche participative .....	56
Tableau 4-14: La réalisation du bien-être social selon l'approche participative .....	57
Tableau 4-15: l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / inclusion sociale .....	58
Tableau 4-16: L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale .....	59
Tableau 4-17 L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / inclusion sociale.....	60
Tableau 4-18 : L'impact de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / inclusion sociale .....	61
Tableau 4-19 : L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale .....	62
Tableau 4-20 : L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / inclusion sociale.....	63
Tableau 4-21: L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / inclusion sociale .....	64
Tableau 4-22 :L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale .....	65
Tableau 4-23 :L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / inclusion sociale.....	66
Tableau 4-24 :L'impact de l'approche participative sur la relation communication locale et le bien être social.....	67
Tableau 4-25 : L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social .....	68
Tableau 4-26: L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / bien-être social.....	69
Tableau 4-27 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation communication locale / bien-être social .....	71
Tableau 4-28 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social .....	72

Tableau 4-29 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / bien-être social.....	73
Tableau 4-30 : L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social.....	73
Tableau 4-31 L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social .....	74
Tableau 4-32 L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / bien-être social .....	75

## LISTE DES FIGURES

Figure 4-1: L'implication des acteurs locaux dans les projets urbains dans la ville de Trois-Rivières.....	45
Figure 4-2 L'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale.....	47
Figure 4-3: L'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur l'inclusion sociale .....	48
Figure 4-4 : L'impact du Benchmarking sur l'inclusion sociale.....	49
Figure 4-5: L'impact de la communication locale sur la réalisation du bien être social .....	50
Figure 4-6: L'impact de l'accès à l'information et la transparence sur la réalisation du bien être social.....	51
Figure 4-7: L'impact du Benchmarking sur la réalisation du bien être social.....	52
Figure 4-8: L'impact de l'approche participative sur l'inclusion sociale .....	53
Figure 4-9: L'impact de l'approche hiérarchique sur l'inclusion sociale .....	54
Figure 4-10: L'impact de l'approche inclusive sur l'inclusion sociale .....	55
Figure 4-11 : L'impact de l'approche hiérarchique sur la réalisation du bien être social .....	57
Figure 4-12: L'impact de l'approche inclusive sur la réalisation du bien être social.....	58
Figure 4-13: l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / inclusion sociale .....	59
Figure 4-14 :L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale .....	60
Figure 4-15 : L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / inclusion sociale.....	61
Figure 4-16 : L'impact de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / inclusion sociale .....	62
Figure 4-17 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale .....	63
Figure 4-18 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / inclusion sociale.....	64

Figure 4-19 L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / inclusion sociale .....	65
Figure 4-20 L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale .....	66
Figure 4-21 L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / inclusion sociale .....	67
Figure 4-22 L'impact de l'approche participative sur la relation communication locale et le bien être social.....	68
Figure 4-23 L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social .....	69
Figure 4-24 L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / bien-être social.....	70
Figure 4-25 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation communication locale / bien-être social.....	71
Figure 4-26 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social .....	72
Figure 4-27 L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social.....	74
Figure 4-28 L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social .....	75
Figure 4-29 L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / bien-être social .....	76

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**DD** : Développement Durable

**NMP** : Nouveau Management Public

**OBNL** : Organisation à But non Lucratif

**PMBOK** :Project Management Body of Knowledge

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PMI** : Petites et Moyennes Industries

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

**SCOT** : Schéma de Cohérence Territoriale

# 1. INTRODUCTION

## 1.1.CONTEXTE

Au cours des dernières années, et plus précisément en 1960 la société civile a commencé à mettre le point sur l'importance de la participation citoyenne dans l'action et les stratégies publiques, ce qui émerge une évolution graduelle de la relation entre la société civile/Citoyens et les différentes institutions publiques. Côté, L., Lévesque, B. & Morneau, G. (2007).

Les projets urbains sont considérés comme un projet territorial, qui a comme objectif d'orienter des politiques d'aménagement du territoire dans un milieu urbain, en collaboration avec l'ensemble des acteurs locaux, les institutions publiques sans négliger la population locale, afin d'aboutir et de réaliser un développement durable urbain<sup>1</sup>.

Actuellement, il est important d'impliquer la société civile dans les différents processus et phases des projets urbains, car si on se pose la question suivante : qui va profiter des projets urbains ? La réponse c'est la population locale de la ville en premier lieu. Donc il est nécessaire de les impliquer pour mieux savoir leurs attentes et leurs besoins.

En effet, la communication territoriale est la clé de la réussite des différents projets urbains, car elle favorise plusieurs formes de concertation, de transparence et de synergie imposant le recours à une approche de développement.

## 1.2.PROBLEMATIQUE GENERALE

Le nouveau management public est une notion qui s'inspire théoriquement à partir de plusieurs courants de pensées tels que (La théorie des droits de propriété, la théorie des organisations, le courant néoclassique et la théorie de l'agence ...), et qui a comme objectif de décentraliser les institutions publiques grâce à la requête de la privatisation. Amar,A ; Berthier L. (2007).

Le nouveau management public (NMP) s'est inspiré au fil des dernières années des stratégies managériales adoptées par le secteur privé, afin de les adapter aux politiques publiques.

Pour cela, on essaiera de comprendre l'impact des stratégies managériales du secteur privé sur le secteur public, et à quel niveau elles améliorent la performance de ses services.

---

<sup>1</sup> Ville Durable. (2018). Solutions pour un développement urbain durable. Repéré à <https://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/quest-ce-quun-projet-urbain/>

### 1.3.LA PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE

De nos jours, Il est nécessaire d'adopter une communication territoriale de proximité pour réaliser le bien-être social , car l'implication de la société civile dans la gouvernance territoriale constitue un souci majeur. En effet, la communication territoriale est devenue une question centrale dans l'élaboration des projets urbains. Houllier-Guilbert, C. (2009).

Cette situation engage et favorise également de nouvelles formes de concertation, de transparence, de synergie et de communication, imposant aux acteurs locaux surtout, le recours à une approche de Co-développement comme outil nécessaire à la gestion de la chose publique. Ce souci est considéré bien évidemment comme un indicateur majeur de gouvernance territoriale.

Alors notre problématique de recherche sera basée sur le rôle de l'approche participative dans l'optimisation des performances des projets urbains dans la ville de Trois-Rivières.

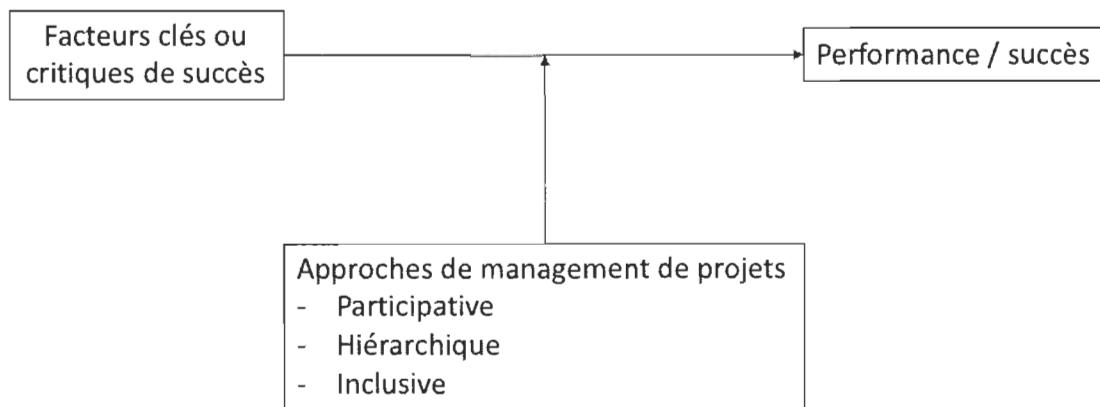


Tableau1-1 : Cadre conceptuel préliminaire.

### 1.4.LOCALISATION DE LA RECHERCHE

Notre recherche est qualitative, et elle est définie comme un ensemble de méthodes qui permettent de mieux comprendre la conception et les comportements d'une population, afin d'analyser leurs appréciations sur l'étude, d'une manière plus efficace que dans un sondage, grâce à un questionnaire qui sera destiné aux acteurs locaux de la ville de Trois-Rivières, pour mieux connaître leur degré d'implication par rapport aux projets urbains.

Cette technique permet de faire une liaison entre les hypothèses de recherche par rapport aux réponses de la population ciblée. (Le Cordier, Didier. 2011).

Notre étude se situe autour d'une interaction de plusieurs domaines. Nous allons essayer à travers notre recherche de faire une convergence entre les différents champs disciplinaires, comme on va l'illustrer dans la figure ci-dessous.

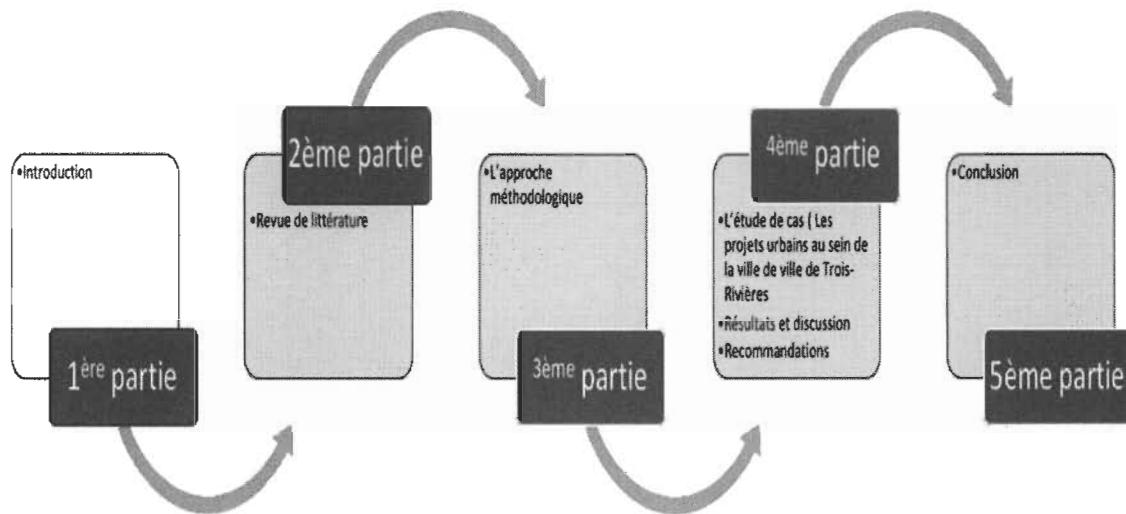


Tableau1-2 : La structure et le plan de la recherche.

#### 1.4.1. La gestion de projet

Selon PMBOK (Project Management Body of Knowledge), un projet est une action limitée dans le temps qui permet d'entreprendre un service ou un produit quelconque.

La mise en œuvre de la **gestion** de projet est due à l'espérance de bien réaliser et réussir un projet.

Le chef de projet fait recours aux différentes méthodes et outils de la gestion de projet, pour mieux organiser et diriger son équipe dans les différentes phases du projet, pour but d'obtenir des résultats satisfaisantes<sup>2</sup>.

On peut déduire que l'ambition de mieux réussir un projet, fait l'objet de l'émergence de la gestion de projet.

<sup>2</sup>[https://ics.utc.fr/portail\\_linios/Linios/LINIO\\_gpfoad/co/intro\\_6.html](https://ics.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpfoad/co/intro_6.html)

#### 1.4.2. La planification urbaine

La réalisation d'un développement durable urbain, nécessite le respect et l'adoption des différentes méthodes de la planification urbaine, cette dernière permet de donner une conception dans le long terme dans un milieu urbain.

La planification urbaine permet d'avoir une vision globale sur le long terme, en ce qui concerne les problèmes liés à l'environnement dans le milieu urbain, la croissance urbaine et les besoins en infrastructures<sup>3</sup>.

Et selon Pinson, la planification et la gouvernance urbaine se réalise à travers des étapes qu'on va essayer d'illustrer dans la figure ci-dessous :

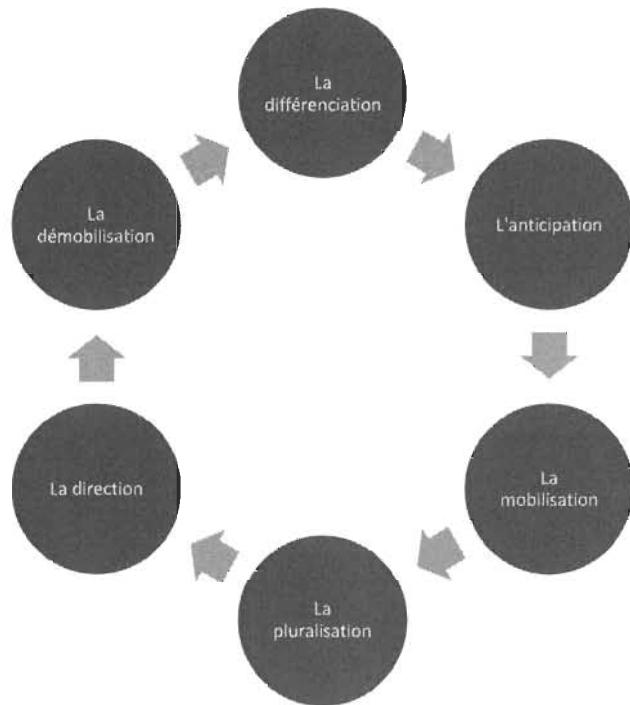


Tableau1-3Les étapes de planification et gouvernance territoriale selon Pinson

La figure représente les différentes étapes de la bonne planification urbaine. Pinson , G.(2009).

On peut déduire que, le développement social et économique au sein d'un milieu urbain peut se réaliser grâce à la planification urbaine.

<sup>3</sup>[https://infoscience.epfl.ch/record/198242/files/0103\\_part1\\_pdf\\_PlanificationUrbaine\\_fr.pdf](https://infoscience.epfl.ch/record/198242/files/0103_part1_pdf_PlanificationUrbaine_fr.pdf)

### 1.4.3. Le nouveau management public

Selon Peters, B (2019), le concept du nouveau management public (NMP) a pour objectif de mieux gérer le secteur public, en donnant une grande attention au management, contrairement au modèle de gestion traditionnelle qui s'intéressait juste à l'administration.

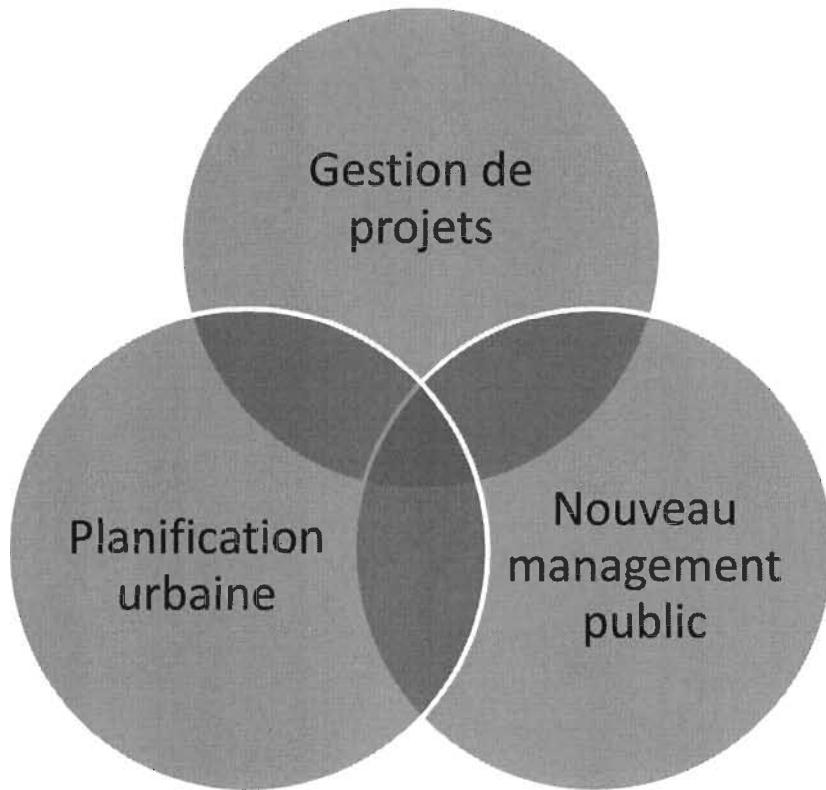


Tableau 4 Diagramme de Venn de localisation de la recherche

## 1.5. LES OBJECTIFS ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'objectif de notre étude est de comprendre les liens entre les facteurs clés (Gestion de projet, Planification urbaine et le nouveau management public), tout en adoptant la méthode suivante:

### 1.5.1. Identifier et définir les variables :

- Objectif 1 : Définir les facteurs clés de succès ;
- Objectif 2 : Identifier les performances et succès ;
- Objectif 3 : Identifier les approches de management de projets ;

### **1.5.2. Analyser et comprendre :**

- Objectif 4 : La relation entre les facteurs clés du succès et la performance ;
- Objectif 5 : La relation entre les approches de management de projets et les facteurs clés de succès et la performance.

Tableau1-5Objectifs et questions de recherche associés :

<b>Objectifs</b>	<b>Questions de recherche</b>
O 1 : Définir les facteurs clés de succès	QR 1 : Quels sont les facteurs clés du succès d'un projet urbain ?
O 2 : Identifier les performances et succès	QR 2 : Quelle est l'influence de la performance sur les projets urbains ?
O 3 : Identifier les approches de management de projets	QR 3 : Quelles sont les approches de management de projets ?
O 4 : Comprendre la relation entre les facteurs clés du succès et la performance	QR 4 : Quelle est la relation entre les facteurs clés du succès et la performance ?
O 5 : Analyser l'influence des approches de management de projets sur les facteurs clés de succès et la performance	QR 5 : Quelle est l'influence des approches de management de projets sur les facteurs clés de succès et la performance ?

## 1.6.LE PERIMETRE DE RECHERCHE

### 1.6.1. Contexte historique et géographique :

Notre recherche est focalisée sur les projets urbains et l'enjeu de l'approche participative au sein de la ville de Trois-Rivières, donc il est nécessaire de définir le contexte géographique et démographique de cette ville.

Trois-Rivières est une ville qui se situe dans la province du Québec, qui est fondée en 1634, et c'est la deuxième ville fondée dans le pays du Canada.

Trois Rivières est considérée comme la ville la plus peuplée de la région de la Mauricie, avec une population de 134 413 selon le recensement réalisé en 2016.

La ville de Trois-Rivières profite de sa position géographique, qui se considère stratégique (située sur la rive-nord du fleuve Saint-Laurent et à l'embouchure de la rivière Saint-Maurice), pour rendre son territoire attractif et compétitif, ce qui la rend une destination touristique par excellence.

La capitale régionale de la Mauricie, devient désormais un pôle économique d'une grande importance au niveau provincial ainsi que fédéral.

Grâce à son engagement aux principes du nouveau management public, et le respect des principes du développement durable, la ville de Trois-Rivières est devenue une bonne référence en termes de projets urbains, qui ne cessent de se multiplier et se développer durant les dernières années<sup>4</sup>.

### 1.6.2. Contexte démographique et humain :

Notre recherche est axée sur l'approche participative de la population de Trois Rivières vis-à-vis des projets urbains, donc l'aspect démographique et humain est très important.

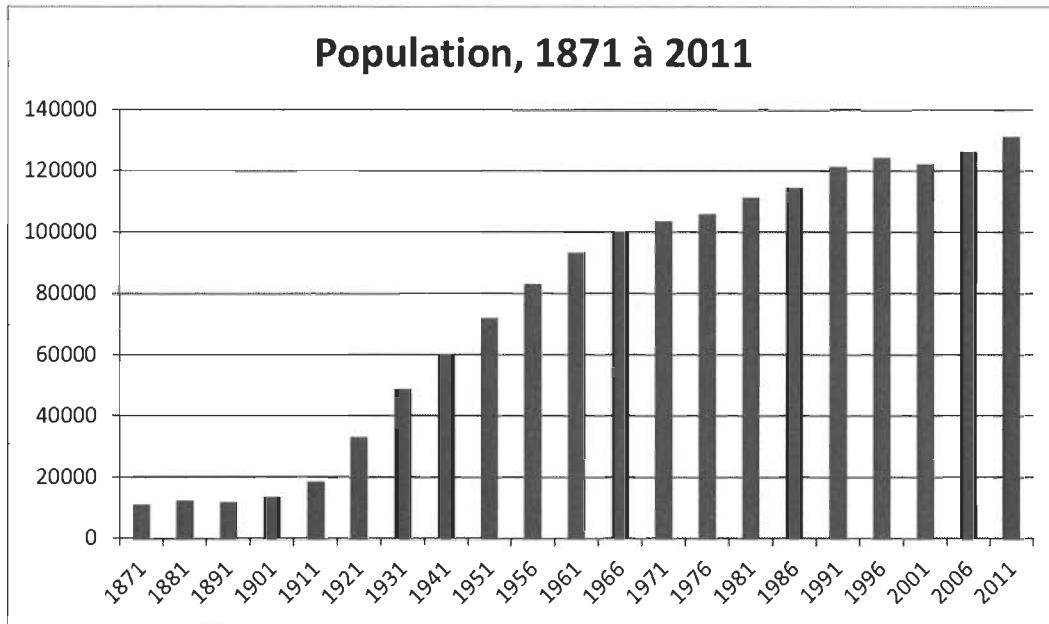
La ville de Trois Rivières connaît de diverses phases de croissance démographique.

A cause de l'industrialisation, la ville a connu une croissance démographique rapide. Or, le nombre des habitants est passé de 11 107 en 1871 à 131 338 en 2011, comme le montre le graphique ci-dessous<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup><http://www.v3r.net/culture/histoire-et-patrimoine/histoire-de-trois-rivieres>

<sup>5</sup><https://www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/portrait-de-la-ville/demographie-et-statistiques>



**Tableau 1-6 La croissance démographique de la population de la ville de Trois-Rivières**

**Source :** L'institut des statistiques au Québec, Évolution démographique des 10 principales villes du Québec, selon leurs limites territoriales actuelles.

D'une autre part, La ville de Trois Rivières connaît un vieillissement rapide au niveau de la population par rapport à l'échelle provincial (Québec). Et d'après l'institut de la statistique du Québec, les impacts de vieillissement seront plus fortes en 2031 et seront liés directement à la diminution des habitants avec un âge qui leur permet de rester dans le marché de travail, sans négliger les impacts de l'âge sur la santé ... .

### 1.6.3. L'administration municipale :

L'administration municipale de la ville de Trois-Rivières, dispose de plusieurs ressources humaines qualifiées qui répondent aux besoins de la population locale<sup>6</sup>.

La figure ci-dessous illustre l'organigramme de l'administration de la ville, qui montre les différentes directions.

<sup>6</sup><http://www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/administration-municipale>

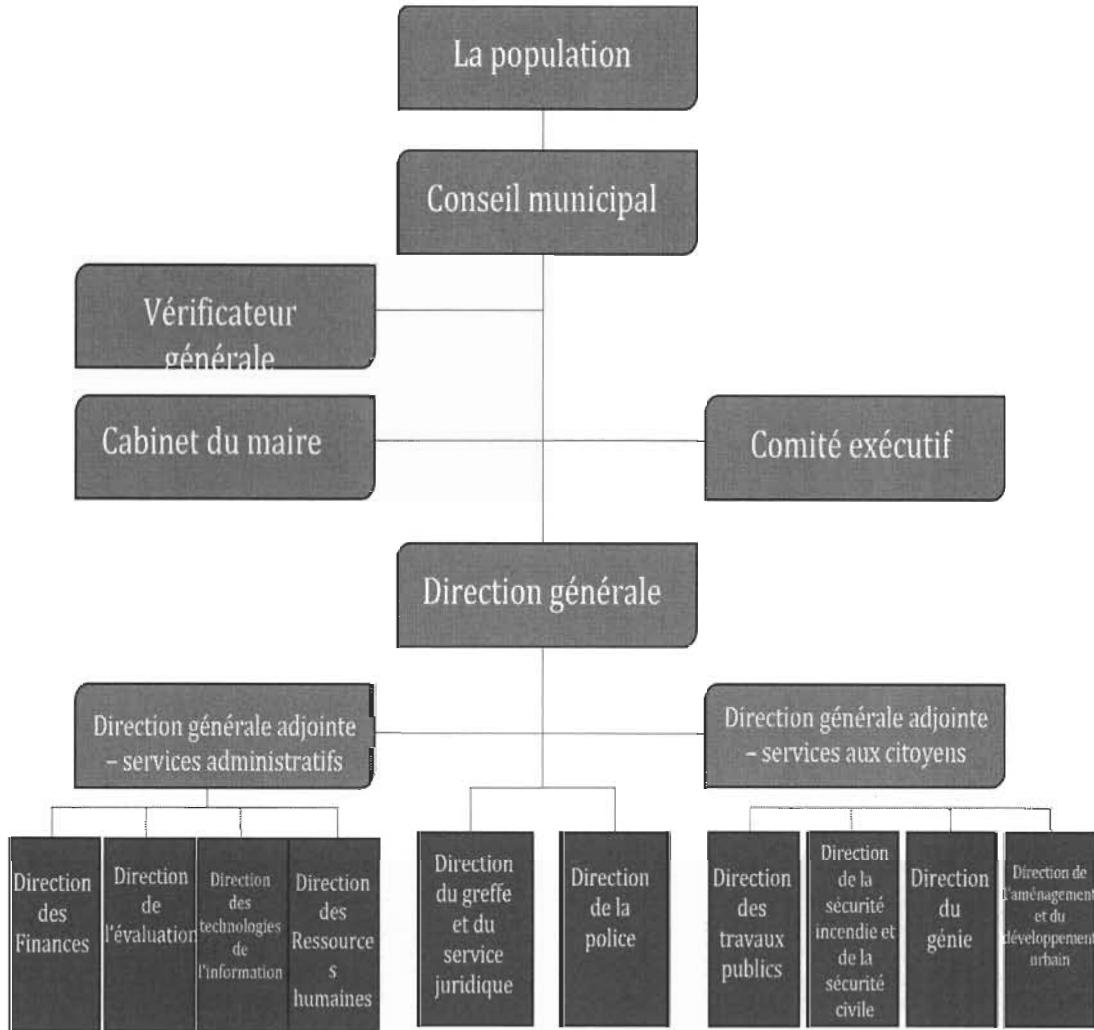


Tableau 1-7 L'organigramme de l'administration municipale de Trois-Rivières

Source : Le site officiel de la Ville de Trois-Rivières

## 2. REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

La revue de littérature fait l'objet de l'étude de la problématique du point de vue théorique. Elle vise à puiser dans les travaux préalablement effectués, pouvant servir d'appui pour notre sujet de recherche. Notre objectif dans cette partie est de s'inspirer de certaines recherches qui sont complémentaire afin de bâtir les bases de notre problématique et formuler nos hypothèses.

## **2.1.LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET L'ENJEU DE LA PARTICIPATION DE LA SOCIETE CIVILE**

Depuis deux décennies, les appels à la « société civile » sont de plus en plus nombreux dans les projets urbains. Sa participation dans ces projets est devenue une mesure incontournable pour la bonne gouvernance des affaires publiques et celle des territoires, ce qui l'amène à être un acteur du nouveau management public, mais en présentant un certain nombre d'enjeux.

### **2.1.1. Les projets urbains**

Selon l'urbaniste Alain Avitabile, le projet urbain est « une démarche d'initiative publique qui a pour objet de définir un cadre et une stratégie d'action en vue d'induire des dynamiques urbaines (ou un processus de mutation urbaine) en prenant en compte les logiques des agents et les jeux d'acteurs et en articulant les différents registres d'action aux différentes échelles inférant sur ses conditions de concrétisation ».Avitabile, A. (2005).

Cependant l'auteur Patrizia Ingallina définit cette notion en s'appuyant sous ses aspects majeurs :

«...Un projet urbain se fait pas en un jour, mais il accompagne le processus de transformation urbaine dans la durée; il ne peut pas répondre à la logique de l'urgence souvent invoquée par les maires. Il doit réunir des compétences multiples, car il s'applique à la ville qui est une réalité complexe, pas unique où formes matérielles et formes sociales sont liées dans des relations qui se sont établies dans le temps et dont il devra rendre compte. Il se réfère à une multiplicité de techniques dont la maîtrise ne peut être confiée aux seuls architectes ou ingénieurs, mais demande, selon le cas, d'autres compétences spécifiques et nécessaires pour sa faisabilité (y compris financière). Puisque il a une visée large, il doit permettre le débat et l'échange avec la population dont l'avis est déterminant.»Ingallina, P. (2001).

La notion du projet urbain est incontestablement devenue un concept éminent du répertoire qui concerne les acteurs des territoires et ceux de la ville. Son essor est lié à une culture nouvelle relative aux modes d'action urbaine et au territoire. D'ailleurs, la démarche de projet occupe une place prépondérante dans les politiques territoriales grâce aux lois récentes dans le domaine de l'urbanisme, et ceci s'applique au niveau de différentes échelles. Ceci dit, on constate que la culture du territoire a évolué, tandis que la réflexion relative aux méthodes n'a pas connu de grands changements, ce qui conduit à ce que de nombreux « projets » soient en attente.

Grâce à une définition plus large du projet urbain à l'égard de l'ensemble des mécanismes urbains, le concept de « process » a donc été traité en misant sur les différents acteurs qui s'intéressent au management des projets urbains.

### **Les projets urbains : Une action urbaine et une culture du lieu**

L'évolution concernant l'approche des territoires a été mise en exergue, situant le projet urbain en séparation avec l'ensemble des schémas des générations passées, qui sont caractérisés par un urbanisme purement fonctionnaliste associé à un courant dit planificateur.

D'un autre point de vue, dans un cadre encore plus médiatisé et touché par un accroissement de la compétitivité entre les territoires et les villes, les projets urbains se trouvent désignés comme supports à des stratégies liées à l'image.

Elle est aussi considérée comme culture nouvelle de l'action rattachée au projet urbain, qui s'appuie sur une recherche de partenariats succédant à un interventionnisme public lié à de grandes opérations d'aménagement. Le projet urbain prend en compte la population locale dans ses démarches.

Le concept « projet urbain » n'est pas tout à fait éclairé quand les recherches sont de plus en plus en avance. Toutefois, sa polysémie demeure inéluctable, et donc ce trait de notion majeur a fait d'elle un sujet de tentatives d'approches diverses et multiples.

En effet, il est impératif de saisir prioritairement cet épanouissement des initiatives urbaines, qui redonne à la population le rôle d'acteur urbain, qui est encouragé à participer et appelé à renforcer son adhésion quant aux projets de sa ville.

Le projet urbain représente ce point de « focalisation » et de croisement entre divers acteurs, constituant une dynamique urbaine favorable au développement local. Celui-ci est mesuré relativement aux qualités qui accompagnent l'évolution d'une vie collective.

En ce qui concerne la planification, elle est adoptée par le projet urbain comme levier, dans sa forme itérative, réflexive et souple. Sa projection de l'avenir s'applique par le biais d'une orientation des aménagements et des activités sous un angle planificateur.

En effet, le projet urbain est associé étroitement au temps. Il suit la construction de la ville. Suivant cette logique, on peut considérer que le projet urbain est « infini ». Il combine et convoque de multiples espaces urbains et de diverses temporalités. Les consultations, les interventions et les décisions incitent l'engagement de plusieurs acteurs, qui agissent dans de diverses temporalités (techniques, sociales, politiques, quotidiennes...). En gros, le projet urbain devrait être habilité à associer le passé au futur : « le projet urbain se situe entre le passé et le futur ». Haumont, B (1993).

La pluralité et la mixité des fonctions représentent un enjeu majeur pour le projet urbain. Dans ce sens, la revalorisation et la réhabilitation des lieux dits «obsolètes» s'intéressent surtout à rendre des espaces vivables. Ainsi, les actions urbaines devraient favoriser le développement de la vie communautaire en travaillant sur une réhabilitation des lieux collectifs, des espaces intermédiaires et des espaces publics .Haumont, B (1993).

La cohérence urbaine constitue aussi un enjeu majeur pour le projet urbain. S'appuyant sur la complication de la réalité urbaine ainsi que les différentes échelles (global et local), le projet urbain tâche à réaliser une continuité urbaine ainsi qu'une cohérence à cet égard. Les équipements, les formes urbaines, l'environnement, l'architecture et les infrastructures devraient former une «ressource» qui guide les réalisations urbaines. De ce fait, le projet urbain devrait travailler sur la réalité urbaine et non sur sa représentation mentale. Et elle est représentée par des schémas de cohérence territoriale (SCOT) qui ont un impact positif sur les politiques publiques et qui peuvent impliquer de nouveaux acteurs.(Desjardins, X. & Leroux, B. (2007)).

### **2.1.2. Le Nouveau Management Public (NMP)**

Le nouveau management public est une action menée par l'État, qui fait l'objet d'étude et s'ouvre sur plusieurs domaines et disciplines tels que :

L'urbanisme	
La politique de la ville	
L'aménagement du territoire	
Le Développement Durable DD	
Le développement Local	
La chose locale	
Le Tourisme	

Tableau2-1: Les domaines et les disciplines du NMP

C'est une nouvelle forme de gestion publique et de gouvernance qui permet de réaliser le bien-être social, car son objectif est l'amélioration de la qualité de vie des habitants, ainsi que le développement du territoire.

Parmi ses objectifs :

Le Nouveau Management Public incite sur l'exploitation des ressources plus disciplinaires et une mise en oeuvre d'outils de production à moindre coûts. Bourque, M. (2007).

Mettre en oeuvre des politiques visant à satisfaire les attentes collectives. Flizot, S.(2014).

La distinction de l'administration qui opte pour la gestion opérationnelle, du pouvoir politique qui opte pour la prise de décision stratégique . Chappoz, Y. & Pupion, P. ( 2012).

Tableau2-2: Les objectifs du NMP

Selon Philippe, B. (2005), le nouveau management public est un « puzzle doctrinal à vocation générique, c'est à dire susceptible d'être appliqué à tous les services administratifs quels qu'ils soient ». Ce point de vue est partagée par Guy, B. (2010) qui admet que le nouveau management public est un « management générique », ce qui veut dire que le management du secteur privé est l'équivalent du management dans le secteur public, tout en donnant une grande importance au côté manageriel qu'au côté de l'aspect politique. Et c'est le point de vue qui a été évoqué et défendu anciennement par Henry, F. (1918).

Alors, le nouveau management public ne dépend plus du modèle Wébérien qui considère la bureaucratie comme son principal idéal type, mais plutôt elle dépend maintenant de trois principes, appelés les trois E « Efficacité, Economie et Efficiency ».

Nous allons mieux comprendre les différences entre le nouveau management public et les administrations de type Wébérien à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 2-3 La comparaison entre le nouveau management public et les administrations de type Wébérien

	Administration NMP	Administration Wébérienne
Objectifs	Atteindre les résultats Satisfaire les clients	Respecter les règles et les procédures
Organisation	Décentralisée (Délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)	Centralisée (Hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)
Partage des responsabilités Politiciens / Administrateurs	Clair	Confus
Exécution des tâches	Autonomie	Division, Parcellisation, spécialisation
Recrutement	Contrats	Concours

<b>Promotion</b>	Avancement du mérite, à la responsabilité et à la performance.	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme
<b>Contrôle</b>	Indicateurs de performance	Indicateurs de suivi
<b>Type de Budget</b>	Axé sur les objectifs	Axé sur les moyens

Source :Amar, A., & Berthier, L. (2007). « *Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites.* » Gestion et Management Publics, vol.5.

D'après le tableau, on peut déduire que le nouveau management public est plus efficace et efficient que l'administration de type Wébérien, car il est axé sur des objectifs fixés qu'il essaye d'atteindre pour satisfaire les citoyens, et ce grâce à son organisation décentralisée, son partage de responsabilités clair et transparent, une autonomie dans son exécution de tâches, son recrutement qui est contractuel, ainsi que l'adoption des indicateurs de performance dans son contrôle.

Ce qui explique l'implication du nouveau management public depuis le début des années 80, en provoquant un renouvellement et une inspiration à la pratique managerielle qui s'introduise à travers de nouvelles méthodes plus efficaces.

Le nouveau management public devient actuellement, une nouvelle forme managerielle et une tendance politique, qui a comme objectif principal de remplacer le modèle Wébérien, qui a des principes de l'organisation bureaucratique, par les nouvelles stratégies du management du secteur privé.

D'un autre côté, de nombreux écrivains qui s'intéressent au domaine du management et de la gestion, ne s'accordent pas sur toutes les caractéristiques du NMP, pour cela ils ont évoqué deux types de management : Le nouveau management public et le management de l'administration publique traditionnelle.

On va essayer de mieux comprendre les différences entre les composantes du nouveau management public, et celles de l'administration publique traditionnelle, à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 2-4 Les composantes du nouveau management public et de l'administration publique traditionnelle

Components of New Public Management and Traditional Public Administration		
	New public management (managerial rationality)	“Traditional” public administration (legal rationality)
<b>Focus</b>	Clients (individuals and groups) Micro-relationships	Citizens and communities Collective relationships
<b>Preferred means of development</b>	Program management and evaluation Quality Privatization Employability Accountability for results	Public policy and design Social equity Procedural compliance Career orientation Procedural accountability
<b>Socio-professional characteristics</b>	Entrepreneur (action) Creativity	Analyst (reflection) Probity
<b>Organizational cultures</b>	Managerial freedom Flexibility Risk-taking Customer service Political/administrative dichotomy	Administrative prudence Bureaucracy Transparency Public interest Political/administrative continuum
<b>Politico-administrative structures</b>	Public service as organizational units Simple and pared-down units Decentralization and autonomy	Public service as a large institution Large, complex department Centralization and coordination

Source : Charih, M., Bourgault, J., Maltais, D., & Rouillard, L. (2007). The management competencies of senior managers: A look at some OECD countries. *Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training*. New York, United Nations Department of Economic and Social Affairs/International Association of Schools and Institutes of Administration, 25-43.

D'après le tableau, on peut déduire que le nouveau management public se caractérise par l'efficacité organisationnelle, la créativité, la gestion de risques et l'efficience économique.

### **2.1.3. L'enjeu de la participation de la société civile dans la gestion publique**

Déployé depuis l'Antiquité de la part d'Aristote ainsi que de Cicéron afin d'indiquer la communauté politique des citoyens, ce concept de société civile est repris aux XVIIe siècle et XVIIIe siècle de la part de Hobbes, Rousseau ou encore Locke afin de désigner un paramètre distinct qui concerne un Etat dans lequel les individus disposent de droits qui les protègent. Depuis le milieu du XVIIIe siècle, une distinction sera faite par la pensée libérale bourgeoise entre la société civile et les politiciens.

A partir des années 70, un nombre important d'écrivains marxistes et libéraux ont évoqué le terme de droits de l'homme associé directement à celui de la société civile :

- Les libéraux quant à eux avaient pour but d'appuyer la critique qu'ils avaient développée sur les Etats socialistes;
- Concernant les marxistes, c'est pour tenter de remédier à une révolution, celle des vicissitudes de l'avant-gardisme partiaire, de l'enlisement syndical et de l'écrasement des guérillas.

La notion de société civile gagne ses titres durant les années 1990 avant d'être célèbre pendant la décennie qui suit ; et c'était surtout un espace d'échange marchand plus qu'il a été une sphère de lutte politique. Le pouvoir est devenu immédiatement non présent dans les théories institutionnelles qui concernent la gouvernance ainsi que la société civile. Thibault, L. (2008).

La réforme du nouveau management public exerce aussi une influence sur l'environnement général quant au développement du secteur à caractère non lucratif. Dès les années 90, beaucoup de nouvelles OBNL ont apparu. Il existe des études qui démontrent que près de 40 % des OBNL basées sur les services sociaux ont vu le jour après 1990 (CCSG, 2010,). Ces organisations sont à l'origine d'un bon nombre de services (droits des personnes handicapées, travailleurs de sexe, minorités sociales et raciales, étudiants souffrant de difficultés, personnes atteintes de cancer, de sida, victimes des violences domestiques, victimes des violences sexuelles...). La majorité de leurs missions sont relatives à la progression des besoins

qu'éprouve une société qui s'est développée de manière rapide en faveur du post-industrialisme. (CCSG, 2010).

Actuellement, un grand nombre de pays commencent à mobiliser la société civile dans la conception ainsi que la mise en pratique de leurs politiques publiques. Ces prises d'initiatives sont attisées par le déclenchement de la crise économique, du fait qu'elle diminue les budgets des administrations, et à travers une demande citoyenne, de plus grande ampleur, contribue à l'action publique.

Selon Politte, C. et Bouckaert, G. (2006) « Le management n'est pas une technique neutre mais une activité indissolublement liée à la politique, aux politiques publiques, aux droits et aux enjeux de la société civile. Il est toujours sous-entendu par des valeurs et/ou des idéologies », partageant le même point de vue avec Blodiaux, L. (2008), qui considère que la participation de la société civile dans les politiques publiques est une solution pour dépasser le modèle traditionnel qui est bureaucratique, en ajoutant aussi que l'adoption d'une politique ascendante est nécessaire.

On peut déduire que, le développement territorial, la réalisation du bien-être social qui sont les bases du nouveau management public, ne peuvent se réaliser sans faire participer la société civile dans la prise de décisions, et dans les différentes politiques publiques.

## **2.2. LES FACTEURS CLES DU SUCCES**

Un projet urbain englobe plusieurs dimensions et pour préserver ses atout, un projet urbain se doit de reposer sur les facteurs clés de succès suivants : la communication locale, la transparence et l'accès facile à l'information, ainsi que le Benchmarking.

### **2.2.1. La communication locale**

Selon Souchard, M. et Wahnich, S. (1955), la communication locale est un concept qui vise l'inclusion de la société civile préoccupant un territoire quelconque, grâce aux politiques menées par l'ensemble des acteurs locaux, sous forme de codes diffusés qui leur permettent de mieux connaître leur milieu de vie. En ce sens, la notion de la communication locale est un moyen et une méthode en faveur des acteurs locaux et des élus, pour décider en toute transparence.

La communication locale a des champs d'application qu'on va illustrer dans la figure ci-dessous :

## La communication interne

- Pour assurer une circulation efficace de l'information au sein de l'administration de la ville de Trois-Rivières ( Acteurs locaux, élus locaux).

## La communication de service

- Pour faire mieux connaître les différents services et projets en cours de réalisation à la population de la ville de Trois-Rivières.

## La communication civique

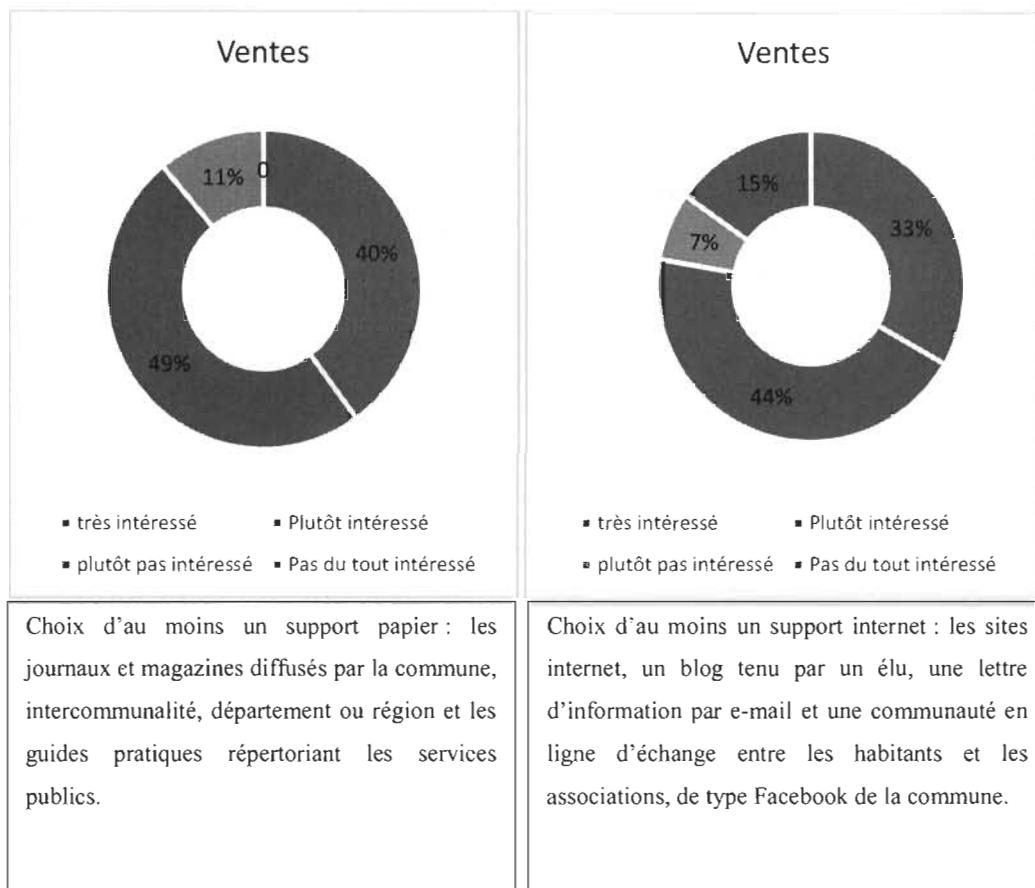
- Pour renforcer la citoyenneté;
- Faire passer la population de leur statut de simples habitants au statut des citoyens participants à la prise de décisions.

Tableau 2-5 Les champs de la communication locale ou de proximité

Evoquer la communication locale, c'est en effet percevoir que toute personne a un droit légitime de contribuer à la direction des affaires publiques au niveau son pays, sa ville, son administration, à travers les élus préalablement choisis ou d'une manière directe. Dans la pratique, la représentation à travers un mandat électif peut être accompagnée d'une concertation qui est directe. Au fait, si la communication locale accorde aux citoyens les moyens d'évaluer les actions ainsi que les choix publics en dévoilant les objectifs politiques des élus, une communication déterminée ne stimule pas l'intégration sociale au sein de l'espace local. Ceci conduit à une réflexion qui contribue à l'organisation sociale de l'espace collectif.

En effet, la communication locale a pour objectif principal de faire comprendre l'institution ainsi que de clarifier les cadres de plus que les modes de gestion adoptés par l'action publique locale. L'objectif est aussi de permettre à chaque individu habitant dans chaque territoire de connaître « qui décide de quoi pour qui » ainsi que de s'intégrer dans une dynamique purement citoyenne. La communication locale a d'autres objectifs : favoriser une adhésion aux projets ; changer progressivement les comportements ; apporter un soutien aux projets et aux chantiers ; promouvoir et animer le territoire ; assurer une mobilisation des citoyens ...

Pour favoriser la communication locale, on peut proposer des supports et des actions de communication à travers la figure ci-dessous :



**Tableau 2-6 Supports de communication à développer**

Source : Mégard, D. (2017). *La communication publique et territoriale*. (2<sup>e</sup> édition). (p. 127). Paris, France : Dunod.

### 2.2.2. L'accès facile à l'information et la transparence

La banque mondiale a bien montré comment la communication (définie comme l'engagement renforcé à travers l'accès à l'information de haut degré) pourrait-elle être un vecteur vers une bonne gouvernance, un lien intime qu'elle représente dans le cercle vertueux de transparence. L'information dévoile les actions des décideurs publics, facilite l'évaluation et le suivi, et encourage l'activisme et ainsi le débat public. Ainsi, la politique devient plus discutable et les citoyens plus motivés par la possibilité de rendre le gouvernement évaluable et redevable. Dans ce cas, cette communication va dans les deux sens et génère par la suite plus de

demande et plus d'informations crédibles. Le cercle vertueux est complet seulement si les pratiques en matière de gouvernance deviennent plus ouvertes et à l'écoute du citoyen-usager.

Le cercle vertueux est considéré complet une fois les pratiques de gouvernement devenues plus ouvertes et à l'écoute des citoyens (World Bank. 2006).

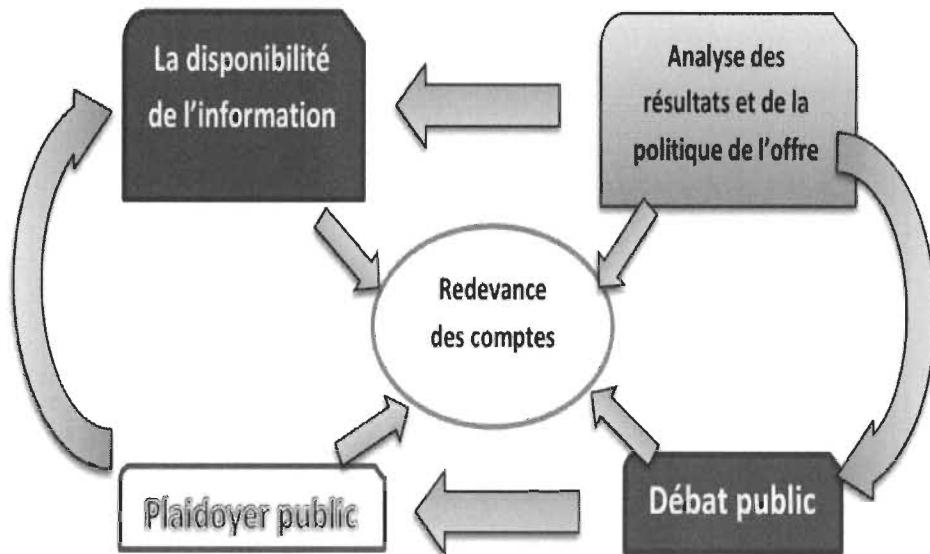


Tableau 2-7: Le cercle vertueux de la transparence

**Source:** World Bank, Global Monitoring Report. (2006). “The virtuous circle is completed as government practices become more open and more responsive to citizens”.

### 2.2.3. Le Benchmarking

Le secteur public se base surtout sur la rationalité juridique mais le secteur privé est principalement sur la rationalité managériale (Chevalier et Lochak, 1982). Le nouveau management public a pour objectif de substituer la rationalité managériale à la rationalité juridique qui est classique. Dans ce sens, on constate que pour contribuer à l'amélioration de l'image du secteur public, il faut adopter le nouveau management public. En fait, il existe d'autres paramètres qui sont à prendre en considération, qui sont : le benchmarking (étalonnage) et aussi la compétition, d'une part entre les structures publiques (à travers les indicateurs de la performance), et d'une autre part entre les structures privées et publiques

(avec une perspective des appels d'offre) pour mettre en avant des politiques publiques afin de réaliser une émulation profitable pour les contribuables et les usagers. Selon cette logique, la concurrence représente un gage d'efficacité. La délégation des services opérationnels à d'autres agences conduit à un gain en termes de transparence, de clarté et de réduction d'asymétrie de l'information circulant entre les administratifs et les politiciens (Varone, 1998). Ainsi, les besoins sont mieux cernés et identifiés il y a plus de fiabilité quant au contrôle des actions menées.

Le Benchmarking représente également un outil d'amélioration de la performance de manière continue, il permet de gagner en performance, en productivité ainsi qu'en compétitivité. Il permet d'accroître : efficacité, efficience et profits.

Parmi les objectifs du Benchmarking on peut citer :

Prendre l'avance grâce à l'adoption des méthodes les plus performantes, Bruno, I. (2008)

Le Benchmarking sert à mettre en avant les meilleures pratiques;

Un outil du nouveau management public à la disposition des municipalités et des collectivités territoriales;

L'évaluation continue des méthodes et des services;

La comparaison continue d'un service, afin de le rendre le meilleur. Balm, G. et Tube-Suenten, N. (1994).

Tableau 2-8Les objectifs du Benchmarking

## **2.3. APPROCHES DE MANAGEMENT DE PROJET**

Le management de projet représente le processus par lequel fonctionne un projet depuis la conception à l'exécution pour atteindre les résultats voulus selon deux approches : l'approche participative et l'approche inclusive.

### **2.3.1. L'approche participative**

Selon Tété, E. (2014), l'approche participative est une politique menée par l'Etat, qui permet d'impliquer les citoyens pour mieux gouverner et développer un territoire.

Maurice, B. (1999) ne partage pas le même point de vue avec lui et considère dans son article « Participation des habitants et politique de la ville » que l'approche participative est une notion qui rentre dans le domaine de la sociologie. Il est parti de l'écart existant entre le prescrit et le réel en matière de participation en tant que dualité juridique/morale difficilement gérable d'une manière formelle. Ainsi, la participation est imposée sans être définie. On prévoit un plan social élaboré en concertation avec les habitants, mais sans expliciter les modalités ni le contenu, on impose la participation des habitants mais on laisse toute liberté sur les modalités d'application. Cela donne lieu à des compromis informels et vulnérables entre habitants, élus et fonctionnaires étatiques dans le cadre de la politique de la ville.

D'un autre point de vue, le processus décisionnel qui relie les acteurs locaux et les citoyens, ne cesse d'évoluer, et devient une nouvelle forme de gouvernance (La bonne gouvernance). La population est un acteur majeur qui remplit des rôles de plus en plus importants dans l'élaboration des projets urbains, elle détient aujourd'hui les moyens nécessaires pour participer efficacement à la gestion de la chose locale. Van, D, H ( 2001 ).

On peut déduire que, l'adoption d'une politique ascendante et une approche participative est nécessaire, car elle implique la population dans l'élaboration des projets urbains et dans la prise de décisions.

### **2.3.2. L'approche inclusive**

Pour mieux répondre aux attentes des citoyens, l'approche inclusive met l'accent sur une variété d'outils d'évaluation et d'enseignement. Favoriser l'approche inclusive, c'est aussi promouvoir l'égalité d'accès et l'équité dans la réussite. En élaborant un projet urbain selon cette approche, la population, tout en respectant les exigences rattachées aux objectifs,

propose des moyens différents afin de contribuer à la réussite du projet. (Beaudoin, 2013; Phlion, 2016; PCUA, 2016).

## **2.4. PERFORMANCE ET SUCCES**

Afin d'appréhender le succès et la performance du management des projets urbains, il est judicieux de mesurer la réalisation des notions suivantes : l'inclusion sociale, le bien-être social ainsi que la bonne gouvernance.

### **2.4.1. L'inclusion sociale**

Parmi les succès de l'approche participative dans les projets urbains, on peut citer l'inclusion sociale, qui est «un processus par lequel des efforts sont faits afin de s'assurer que tous, peu importe leurs expériences, peuvent réaliser leur potentiel dans la vie. Une société inclusive est caractérisée par des efforts pour réduire les inégalités, par un équilibre entre les droits et les devoirs individuels. »(Centre For Economic and social inclusion, 2002).

Selon Anne O' Sullivan, il a donné l'exemple des efforts pour réduire les inégalités sociales par une loi et un plan d'action adopté par le Québec au cours des dernières années ( Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Concilier liberté et justice sociale : Un défi pour l'avenir), qui a comme objectif de réaliser l'inclusion sociale à travers la création des offres d'emploi en premier lieu. O' Sullivan, A (2007).

### **2.4.2. La réalisation du bien-être social**

Le bien-être est défini comme étant un ensemble de facteurs dont un individu éprouve un besoin afind'avoir une bonne qualité de vie. En effet, l'ensemble de ces facteurs lui procurent un état de satisfaction et une situation de vie tranquille.

De ce fait, le bien-être social englobe un ensemble de paramètres qui influencent positivement la qualité de vie de l'individu : un travail convenable, ressources économiques suffisantes pour assouvir ses besoins, un logement, l'accès à l'éducation ainsi qu'à la santé, loisirs...

Dans un contexte actuel mieux équilibré, la notion du bien-être social acquiert plus de sens. Aujourd'hui, les inégalités sont pointées du doigt. Ce concept prend forme sur un niveau économique et aussi sur la base de paramètres humains et sociaux, qui sont engagés pour déterminer le bien-être au sein d'un pays.

De prime abord, cette notion a été liée au pouvoir de satisfaire les besoins essentiels de tout individu. Suite à une évolution continue des sociétés, la notion du bien-être social est de plus en plus complexe. Une parmi les dernières théories affirme que cette notion est fondée sur l'habileté d'une société de procurer à chaque individu les moyens pour augmenter son niveau de bien-être.

En effet, vu la complexité du concept, on approche généralement le bien-être en se basant sur certains critères : autonomie suffisante afin de s'approprier un minimum de bien-être en satisfaisant les besoins essentiels, qualité de l'environnement de l'individu...

La notion du bien-être social pourrait être traitée sous deux angles différents : un plan individuel et un plan collectif. Chez l'individu, le bien-être est lié à la satisfaction des besoins, commençant par les besoins de bases, ensuite d'autres paramètres s'ajoutent comme le niveau de vie par exemple. L'individu constitue une composante du collectif. De ce fait, les paramètres sociaux collectifs reposent sur les paramètres sociaux individuels. Le bien-être social chez un groupe social s'intéresse aux différences ainsi qu'aux disparités qui règnent entre de multiples groupes d'individus.

Au sein d'une société, le bien-être social est fondé sur des études conçues auprès de groupes répartis selon leur âge, leur sexe, leur secteur d'activité... Ces indicateurs sont étudiés par des institutions politiques spécialisées les utilisant pour approcher le niveau de vie des citoyens. Ainsi, le degré du bien-être social au sein d'un pays est une variable incontournable pour déterminer son niveau de développement.

#### **2.4.3. La bonne gouvernance :**

Il est impératif d'assurer l'implication des populations dans les processus de développement, il n'en demeure pas moins qu'il est primordial de raffermir les administrations publiques, au niveau central, local et régional. Le fait d'appliquer les principes de la bonne gouvernance implique l'amélioration de leur management ainsi que leur fonctionnement, ainsi leur capacité à assurer des services qui sont fiables, transparents, aussi adaptés aux besoins qui ressortent des bénéficiaires (entreprises et citoyens), avec un impact positif direct et indirect sur l'économie et aussi climat social et politique.

La bonne gouvernance consiste à :

- Changer et remplacer les politiques antérieures qui ont échoué auparavant; Gaudin, J (2002).
- La nécessité de la bienveillance, car la gouvernance sans violations de l'intégrité n'est pas forcément de la bonne gouvernance; De Graaf, G. et Van Asperen, H. (2018).
- L'efficacité, la responsabilité, la cohérence, la participation et l'ouverture; Candela Castillo, J. (2006).
- Renforcer un ensemble de mécanismes de légalité, ainsi que de contrôle et aussi de responsabilisation pour garantir l'application de l'administration publique des normes européennes liées au professionnalisme, à la concordance, l'efficacité, la réactivité ainsi que la garantie juridique<sup>7</sup>.
- Favoriser l'accès à l'information publique.

En effet, les réformes administratives retenues depuis quelques décennies (Bartoli Annie et Chomienne Hervé) , « et leurs effets sur la transformation et la gestion des organisations publiques impliquent des interrogations primordiales sur la place de l'individu et du système de valeur dans le management ainsi que les dispositifs de gouvernance publique qui en découlent. » Les innovations managériales développées dans la sphère publique, même si elles sont en général vues comme étant nécessaires sur le fond, semblent parfois avoir perdu leur sens, parce qu'elles s'apparentent dans les propos bureaucratiques dont elles voulaient se débarrasser, effectivement en permettant un excès d'outillage, d'instrumentalisation et de contrôle procédurier.

Il existe certaines pratiques ayant une vision managériale, qui sont développées directement par des mouvements provenant de la « Nouvelle gestion publique », elles se demandent un bon nombre de questions après toute confusion entre fins et moyens, qu'elles mettent en avant le bien public devant leur raison d'être, ou qu'elles affichent des incohérences par le biais de mimétismes attestant d'une mauvaise gestion entre le secteur privé et le secteur public.

---

<sup>7</sup>[http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR\\_19](http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR_19)

D'un point de vue du secteur public, on met surtout la lumière surtout sur les résultats, ce qui suscite l'intérêt à connaître l'essence du service public, fondé sur des principes de redistribution et d'éthique, d'équité et de solidarité. Le pilotage à travers les résultats ou les objectifs de l'action publique ne remet pas nécessairement en question quelques valeurs relatives au service public, mais pourrait toutefois traiter de la pertinence de ses mécanismes organisationnels, de ses outils ou de ses systèmes de gestion. Dans un contexte budgétaire délicat, la quête de la performance est vue comme une nécessité managériale et organisationnelle, alors que son coût à caractère social et sa cohérence vis-à-vis des décisions politiques et des principes fondamentaux du service public tracent cependant ses limites éventuelles. Ainsi, tant que les outils de vérification de la gestion sont efficaces afin d'infliger la cohérence et la rigueur aux résultats obtenus et aux actions obtenues, force est de se demander comment pourrait-on garantir que cette vérification ne soit pas contreproductive ? Comment éviter qu'elle conduise à des interprétations problématiques de la part de ceux qui agissent en se basant sur des indicateurs d'évaluation peu pertinents ? Et finalement comment pourrait-on s'assurer qu'elle entretient la qualité prévue quant à la relation avec l'usager ?

En effet, les relations entre les notions d'éthique et ceux de la performance au sein de la sphère publique doivent être profondément étudiées, tout en gardant à l'esprit que ce n'est pas sûr que ces notions soient interprétées de manière univoque ou homogène, puisqu'ils s'avèrent polysémiques.

De prime abord, il est difficile de définir l'éthique de manière unanime. Elle concerne de façon générale les réflexions relatives aux comportements humains ainsi que les systèmes de valeur, effectivement quant à leurs interactions avec les autres. Elle est traitée sous un angle de responsabilité par rapport aux actions collectives et individuelles quant aux risques généraux que recourt la société, de plus que les citoyens concernés par les décisions.

L'éthique dans la sphère publique recouvre des spécificités qu'il faudrait identifier dans son contexte réel, en prenant en compte la nature ainsi que le périmètre des décisions, la finalité de l'action, et l'objet concerné.

## 2.5.HYPOTHESES ET CADRE CONCEPTUEL

### 2.5.1. Hypothèse 1 : Relation Facteurs clés du succès / Performance et succès

Hypothèse 1 : Les facteurs clés du succès influencent positivement la performance et le succès.

### 2.5.2. Hypothèse2 : Le rôle modérateur de l'approche du management du projet

Hypothèse 2 : Les approches du Management du projet ont un rôle modérateur sur la relation entre les facteurs clés du succès et la performance.

### 2.5.3. Cadre conceptuel

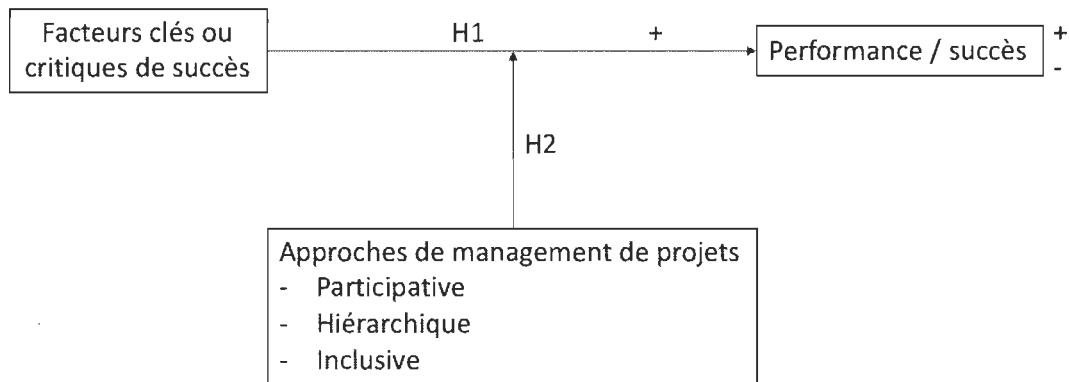


Figure 2-9: Le cadre conceptuel

### 3. METHODOLOGIE

Cette partie a pour objectif d'exposer la question de recherche à laquelle notre étude essaye de répondre, ainsi que le modèle conceptuel préconisé, et les hypothèses de la recherche.

Nous allons par la suite présenter la méthodologie utilisée pour répondre à notre problématique, pour donner un aperçu sur le contexte de notre étude, tout en justifiant la méthodologie choisie pour cerner nos hypothèses.

Afin d'étudier et de déterminer l'impact de l'approche participative sur les projets urbains de la ville de Trois-Rivières, une recherche descriptive sera effectuée. Pour ce faire, des données qualitatives recueillies auprès des acteurs locaux seront utilisées. Pour faire partie de l'étude, les personnes interrogées doivent être des acteurs locaux de la ville de Trois Rivières, être engagés dans les projets urbains, et bien sûr consentir à participer à notre recherche en fournissant des informations fiables.

Pour des résultats beaucoup plus explicites, notre questionnaire sera réparti en différentes sections. Chaque section comprend des questions descriptives, dont les éléments de réponses permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au préalable, et par conséquent de répondre à la question de recherche. Ainsi, Les répondants seront amenés à se prononcer sur les performances et le succès des projets suite à l'utilisation des approches de gestion de projet.

La section 1 – Les questions contenues dans cette section permettront de filtrer les répondants à travers les réponses fournies, et de sélectionner les acteurs impliqués dans les projets de la ville.

La section 2 – Comprend des questions pour recueillir des informations permettant de déterminer la relation entre les facteurs clés de succès et la performance ou le succès des projets.

La section 3 – Les réponses aux questions de cette section permettront de définir le type de relation entre les différentes approches de management de projet et la performance ou le succès des projets.

Pour la collecte des données, un questionnaire auto-déclaré avec des questions fermées sera distribué aux répondants. Des questions examinant l'impact de l'approche de management participative sur les projets urbains de la ville de Trois Rivières. Pour des réponses plus fiables

et comparables, les questions vont être formulées sous la forme de déclaration. Par exemple – « Quel est l'impact des facteurs clés du succès sur les indicateurs de performance et de succès? ». Les répondants seront amenés à fournir leur avis par rapport à la grille de réponses proposée – Allant de « très négatif » à « Très positif » (5 points).

Pour le traitement et l'analyse de données collectées, le logiciel SPPSS sera utilisé. Afin d'examiner l'impact des approches de management de projet sur le succès des projets, l'analyse utilisera des outils statistiques descriptifs et interférentiels. Ce qui permet de déterminer la relation entre les variables. Les résultats des tableaux de fréquence obtenus permettront de déterminer la majorité (en pourcentage) des avis concernant l'impact des approches de gestion de projet sur la performance, le succès des projets.

### **3.1.CADRE DE L'ETUDE**

L'objectif de cette étude est d'analyser le rapport existant entre l'approche participative et comment elle peut impacter positivement ou négativement le succès des projets urbains.

Pour ce faire, nous allons traiter le sujet en ciblant la population suivante :

" Les acteurs locaux de la ville de Trois Rivières "

Nous avons trouvé judicieux de procéder par une recherche quantitative en élaborant un questionnaire qui permet de recueillir des informations afin de bien répondre à notre problématique de recherche.

Des questions ont été posées aux acteurs locaux de la ville de Trois Rivières, réparties sur trois grandes sections :

Section 1 : Informations d'ordre générale

- Etes-vous impliqués dans les projets urbains de la ville de Trois Rivières ?
- Si oui, quel est votre rôle ?

Ces questions de la première section de notre questionnaire permettent de mieux connaître le degré de l'implication du répondant vis-à-vis des projets urbains dans la ville de Trois Rivières.

Section 2 : L'impact des facteurs clés du succès sur les performances et le succès

- Quel est le niveau d'influence des trois facteurs clés du succès (La communication locale, l'accès facile à l'information et la transparence, le Benchmarking) sur les performances et succès (L'inclusion sociale, La réalisation du bien être social).

Les réponses à ces questions de la deuxième section permettent de mettre l'accent sur la relation entre les performances / succès et les facteurs clés du succès, qui vont nous permettre de vérifier notre première hypothèse :

H1 -----> Les facteurs clés du succès influencent positivement la performance et le succès.

Section 3 : Le rôle des approches de management de projet sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance

- Quel est le niveau de l'influence des approches du management du projet (Participative, Hiérarchique, inclusive), sur les performances / succès (L'inclusion sociale, La réalisation du bien être sociale) ?

Les réponses aux questions de cette troisième section permettent de mettre l'accent sur la relation entre les approches du management et les performances et succès, pour vérifier notre deuxième hypothèse :

H2 -----> Les approches du management du projet ont un rôle modérateur sur la relation entre les facteurs clés du succès et la performance.

Les variables sont formulées sous forme de questions mesurées sur une échelle de Likert, qui se compose d'intervalle en cinq niveaux, qui permettent au répondant d'indiquer son point de vue négatif ou positif à l'égard d'une affirmation.

### **3.2.ECHANTILLONNAGE**

Dans le cadre de notre recherche, la collecte de données s'est réalisée via un questionnaire qui a été envoyé par courriel directement au secrétariat du cabinet du maire de la ville de Trois Rivières, ainsi qu'à l'adjointe à la direction générale de l'innovation et Développement économique Trois Rivières, pour les diffuser à l'ensemble des acteurs occupant des postes au sein de ses administrations, et qui ont une relation directe ou indirecte avec les projets urbains. Les répondants avaient accès au questionnaire pendant une durée indéfinie.

Le questionnaire a été donc destiné à un nombre de répondants ciblés, et en fin de compte nous avons reçu 9 réponses de la part des acteurs locaux de différents services.

Par conséquent, l'échantillon de notre étude est  $n=9$ , il est de petite taille mais il représente une grande importance et une certaine diversité au niveau des différentes directions au sein du conseil municipal de la ville de Trois Rivières.

## 4. RESULTATS

Dans ce chapitre, nous allons d'une part illustrer et présenter les données et les réponses collectées auprès des acteurs locaux de la ville de Trois Rivières grâce au questionnaire.

D'une autre part, les résultats obtenus seront ensuite analysés afin d'aboutir à des conclusions permettant de vérifier les deux hypothèses du modèle établi.

### 4.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ECHANTILLON

Nous allons présenter les résultats de notre questionnaire sous forme de tableaux et graphiques. Ainsi, nous allons les analyser. La question principale du questionnaire était d'étudier le rôle de l'approche participative dans l'optimisation des performances des projets urbains dans la ville de Trois-Rivières.

Notre questionnaire étant divisé en trois parties, nous allons d'abord présenter les résultats de la première section portant sur les informations d'ordre général des répondants.

Le tableau suivant représente la fréquence des personnes ayant répondu par Oui ou Non à la question sur leur implication aux projets urbains de la ville de Trois-Rivières.

En observant le tableau, nous constatons que parmi les 9 répondants, 5 ont répondu Non (55.6%) ; et 4 ont répondu par l'affirmation, donc avoir pris part aux projets (44.4%).

Tableau 4-1 L'implication des acteurs locaux dans les projets urbains dans la ville de Trois-Rivières

Etes-vous impliqués aux projets urbains de la ville de Trois-Rivières ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	5	55,6	55,6	55,6
	Oui	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

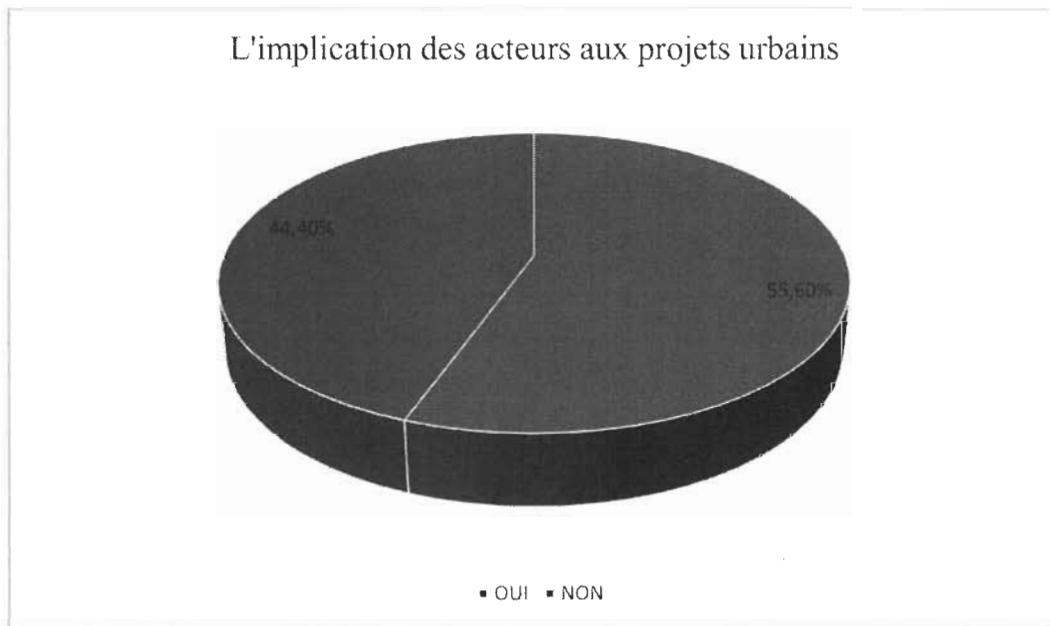


Figure 4-1: L'implication des acteurs locaux dans les projets urbains dans la ville de Trois-Rivières

Le tableau ci-dessous représente les réponses fournies par les répondants concernant leur rôle dans les projets. Cela suppose bien sûr qu'ils soient impliqués. Cependant, on constate que toutes les personnes impliquées n'ont pas précisé leur rôle. Parmi les 4 personnes impliquées seul 3 ont précisé leur rôle.

**Tableau 4-2Les rôles des acteurs locaux**

**Si oui, quel est votre rôle ?**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	66,7	66,7	66,7
Coordinateur de projets	1	11,1	11,1	77,8
Directeur général d'IDE Trois-Rivières, promoteur du quartier Technologique innovant (OPEN Trois-Rivières)	1	11,1	11,1	88,9
Elu et acteur local	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

## **4.2.ANALYSE GLOBALE**

Au niveau de la section 2, nous allons analyser l'impact des facteurs clés du succès sur les performances et les succès.

Pour mieux étudier l'impact des facteurs clés du succès sur les performances et les succès, nous avons présenté les résultats comme suit : Facteur clés du succès – Performances et succès.

Les résultats concernant l'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale comme performance et succès sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Nous constatons que 44,4% soit 4 répondants ont un avis positif et aussi 4 répondants ont un avis très positif. Seul 1 répondant sur les 9 a eu un avis neutre concernant l'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale. A partir des résultats de notre échantillon, nous pouvons conclure que la communication locale à un impact positif voir très positif sur l'inclusion sociale.

Tableau 4-3 L'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale

La communication locale - L'inclusion sociale					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	4	44,4	44,4	55,6
	Très positif	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

L'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale

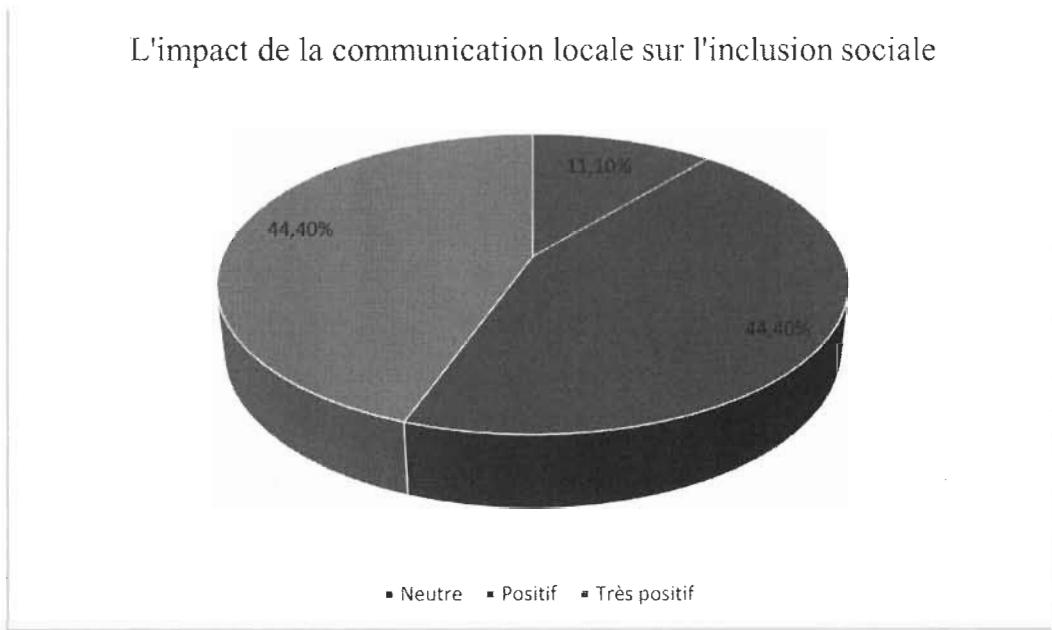


Figure 4-2 L'impact de la communication locale sur l'inclusion sociale

Les résultats concernant l'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur l'inclusion sociale comme performance et succès sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Nous constatons que 77.8% soit 7 répondants ont un avis très positif et 22.2% soit 2 répondants ont un avis positif. A partir des résultats obtenus, nous pouvons conclure que l'accès facile à l'information et la transparence ont un impact très positif sur l'inclusion sociale.

Tableau 4-4 L'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur l'inclusion sociale

**L'accès facile à l'information et la transparence - L'inclusion sociale -**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Positif	2	22,2	22,2	22,2
	Très positif	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**L'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur l'inclusion sociale**

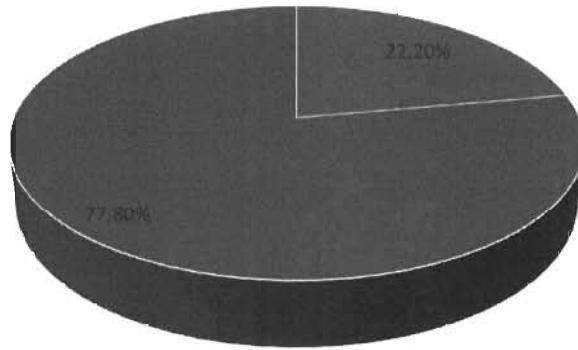


Figure 4-3: L'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur l'inclusion sociale

L'impact du Benchmarking sur l'inclusion sociale comme performance et succès sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Nous constatons que 66.7% soit 6 répondants sur les 9 ont un avis positif et 22.2% soit 2 répondants ont un avis très positif. Ceux qui ont un avis neutre ne forment que 11.1% soit 1 répondant sur les 9. A partir des résultats obtenus, nous pouvons conclure que le Benchmarking a un impact positif sur l'inclusion sociale.

Tableau 4-5: L'impact du Benchmarking sur l'inclusion sociale

Le Benchmarking - L'inclusion sociale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	6	66,7	66,7	77,8
	Très positif	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

L'impact du Benchmarking sur l'inclusion sociale

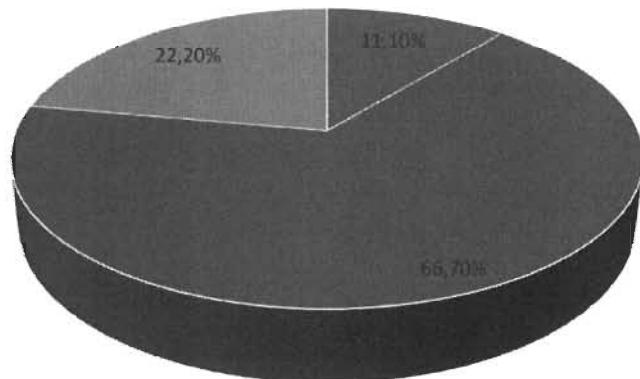


Figure 4-4: L'impact du Benchmarking sur l'inclusion sociale

Dans les trois tableaux qui suivent sont présentés les résultats concernant l'impact des trois facteurs clés de succès sur la réalisation du bien-être social.

Dans le tableau ci-dessous sont présentées les réponses concernant l'impact de la communication locale sur la réalisation du bien-être social. 44,4% des répondants sont d'accord sur l'impact très positif de la communication locale sur la réalisation du bien-être

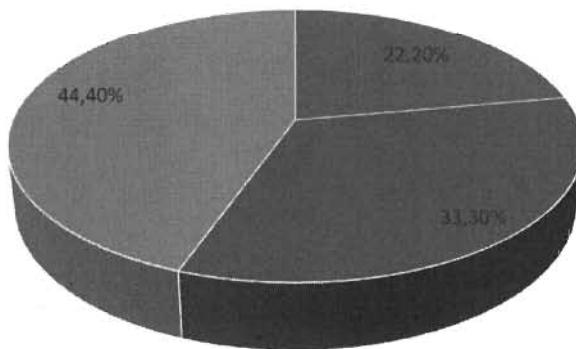
social. 33.3% des répondants soit 3 sur 9 ont un avis positif, seul 22.2% soit 2 répondants sur les 9 ont un avis Neutre. En conclusion, nous pouvons dire que l'impact de la communication locale (comme facteur clé de succès) sur la réalisation du bien-être social est positif et même très positif.

**Tableau 4-6: L'impact de la communication locale sur la réalisation du bien-être social**

**La communication locale - La réalisation du bien-être social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	2	22,2	22,2	22,2
	Positif	3	33,3	33,3	55,6
	Très positif	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**L'impact de la communication locale sur la réalisation du bien être social**



**Figure 4-5: L'impact de la communication locale sur la réalisation du bien être social**

Dans le tableau ci-dessous sont présentées les réponses des répondants concernant l'impact de l'accès facile à l'information et la transparence sur la réalisation du bien-être social. 44.4% des répondants sont d'accord sur l'impact très positif de l'accès facile à l'information et la transparence sur la réalisation du bien-être social. De même 44.4% des répondants soit 4 sur 9 ont un avis positif, seul 11.1% soit 1 répondant sur les 9 ont un avis Neutre. En conclusion,

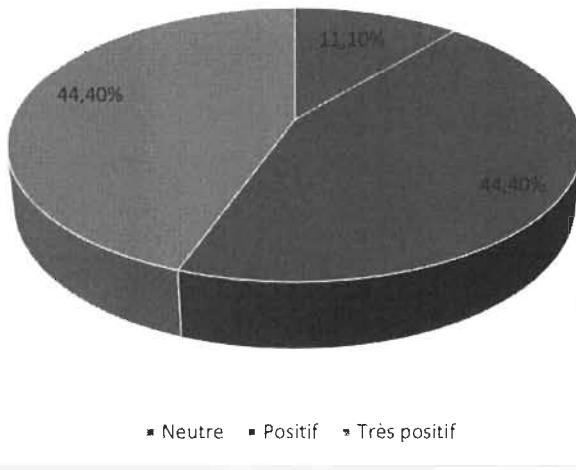
nous pouvons dire que l'impact de l'accès facile à l'information et la transparence (comme facteur clé de succès) sur la réalisation du bien-être social est positif, voire très positif.

**Tableau 4-7: L'impact de l'accès à l'information et la transparence sur la réalisation du bien-être social**

**L'accès facile à l'information et la transparence - La réalisation du bien-être social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	4	44,4	44,4	55,6
	Très positif	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**L'impact de l'accès à l'information et la transparence sur la réalisation du bien être social**



**Figure 4-6: L'impact de l'accès à l'information et la transparence sur la réalisation du bien être social**

Dans le tableau ci-dessous sont présentées les réponses des répondants concernant l'impact du Benchmarking sur la réalisation du bien-être social. 55.6% des répondants sont d'accord sur l'impact positif du Benchmarking dans la réalisation du bien-être social. Par contre 33.3% des répondants soit 3 sur 9 ont un avis neutre, seul 11.1% soit 1 répondant sur les 9 ont un avis très positif. En conclusion, nous pouvons dire que l'impact du Benchmarking (comme facteur clé de succès) sur la réalisation du bien-être social est positif.

Tableau 4-8: L'impact du Benchmarking sur la réalisation du bien être social

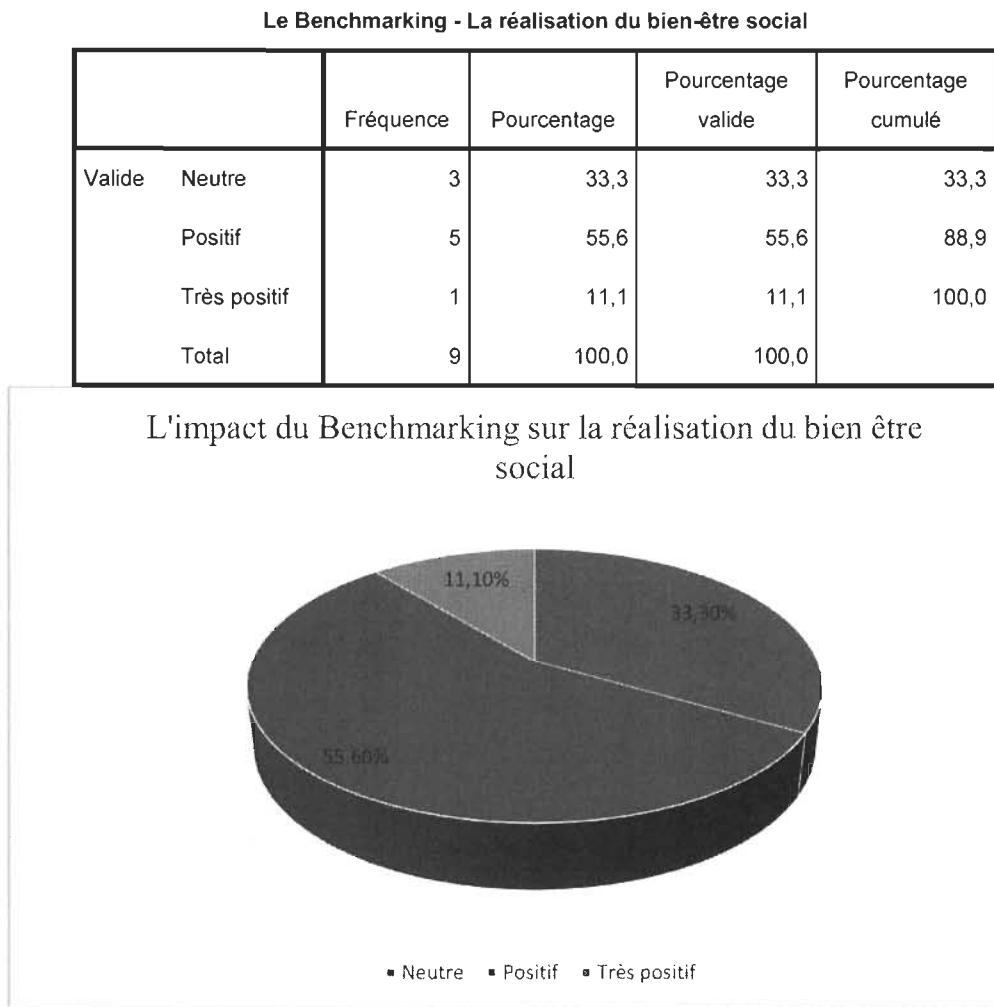


Figure 4-7: L'impact du Benchmarking sur la réalisation du bien être social

Dans la section qui suit, nous allons analyser le rôle des approches du management de projet sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance.

Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'impact des différentes approches du management de projet sur l'inclusion sociale.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche participative sur l'inclusion sociale. Les résultats montrent que 6 répondants sur 9 soit 66.7% ont un avis très positif concernant l'influence de l'approche participative sur l'inclusion sociale. 22.2% des répondants ont un

avis positif. Tandis que 11.1% soit 1 répondant sur les 9 ont un avis Neutre. En conclusion, nous pouvons dire que l'approche participative du management de projet a un impact très positif sur l'inclusion sociale.

Tableau 4-9 L'impact de l'approche participative sur l'inclusion sociale

		Approche Participative - L'inclusion sociale			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	2	22,2	22,2	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

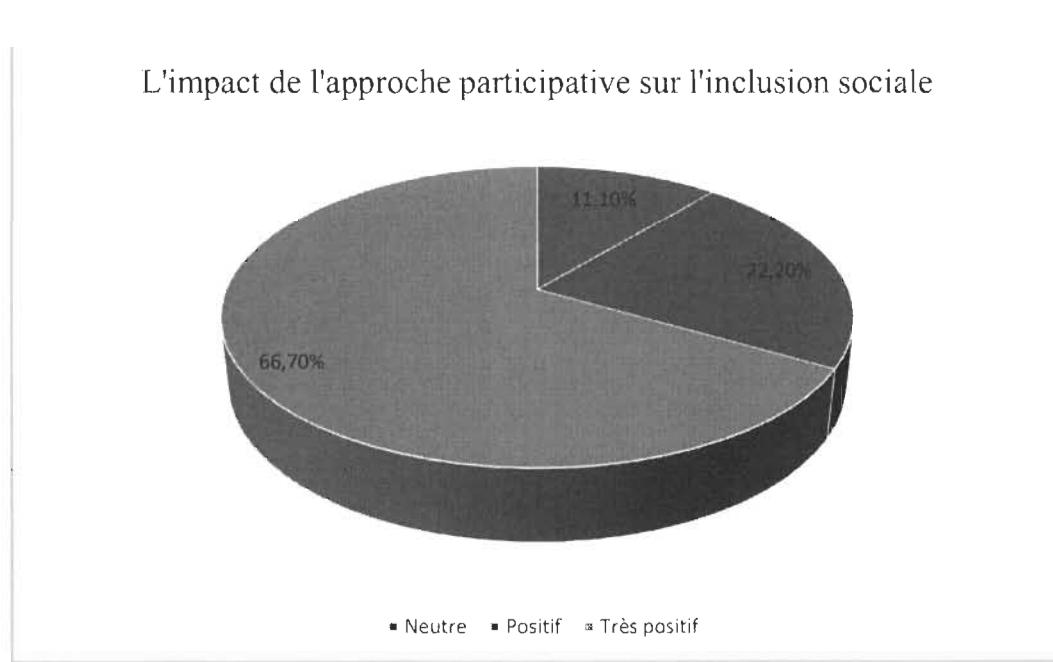


Figure 4-8: L'impact de l'approche participative sur l'inclusion sociale

En ce qui concerne l'impact de l'approche hiérarchique sur l'inclusion sociale. Les résultats sont plutôt disparates. Le tableau montre que la majorité des répondants ont un avis à la fois neutre et positif soit 33.3%. 22.2% des répondants ont un avis négatif. Tandis que 11.1% soit 1 répondant sur les 9 ont un avis très positif. En conclusion nous pouvons dire que l'impact de l'approche hiérarchique du management de projet sur l'inclusion sociale varie et ne peut être précisément grâce aux résultats obtenus.

Tableau 4-10: L'impact de l'approche hiérarchique sur l'inclusion sociale

Approche Hiérarchique - L'inclusion sociale				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Négatif	2	22,2	22,2	22,2
Neutre	3	33,3	33,3	55,5
Positif	3	33,3	33,3	88,9
Très positif	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

L'impact de l'approche hiérarchique sur l'inclusion sociale

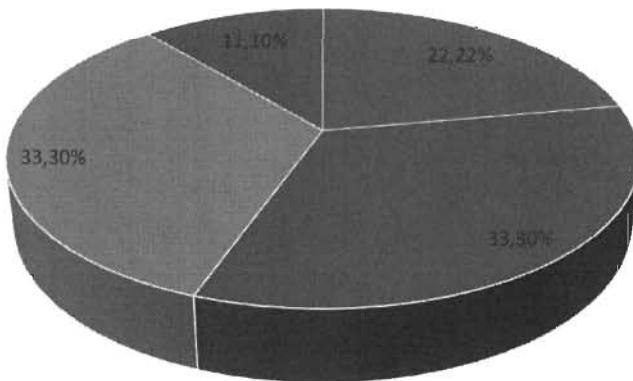


Figure 4-9: L'impact de l'approche hiérarchique sur l'inclusion sociale

En ce qui concerne l'impact de l'approche inclusive sur l'inclusion sociale, les résultats montrent que 6 répondants sur 9 soit 66.7% ont un avis très positif concernant l'influence de l'approche inclusive sur l'inclusion sociale. 33.3% des répondants ont un avis positif. En conclusion, nous pouvons dire que l'approche inclusive du management de projet a un impact très positif sur l'inclusion sociale.

Tableau 4-11: L'impact de l'approche inclusive sur l'inclusion sociale

Approche Inclusive - L'inclusion sociale					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Positif	3	33,3	33,3	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

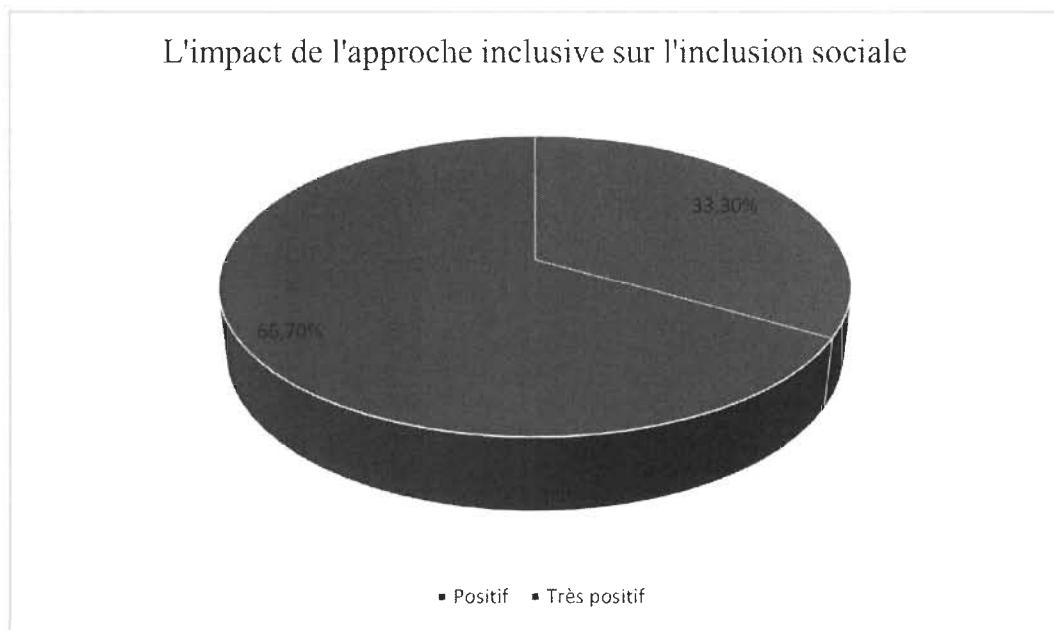


Figure 4-10: L'impact de l'approche inclusive sur l'inclusion sociale

Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies sur l'impact des différentes approches du management de projet dans la réalisation du bien-être social.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche participative sur la réalisation du bien-être social. Les résultats montrent que tous les répondants ont un avis positif concernant l'impact de l'approche participative du management de projet sur la réalisation du bien-être social.

Tableau 4-12: La réalisation du bien-être social selon l'approche participative

Approche Participative - La réalisation du bien-être social

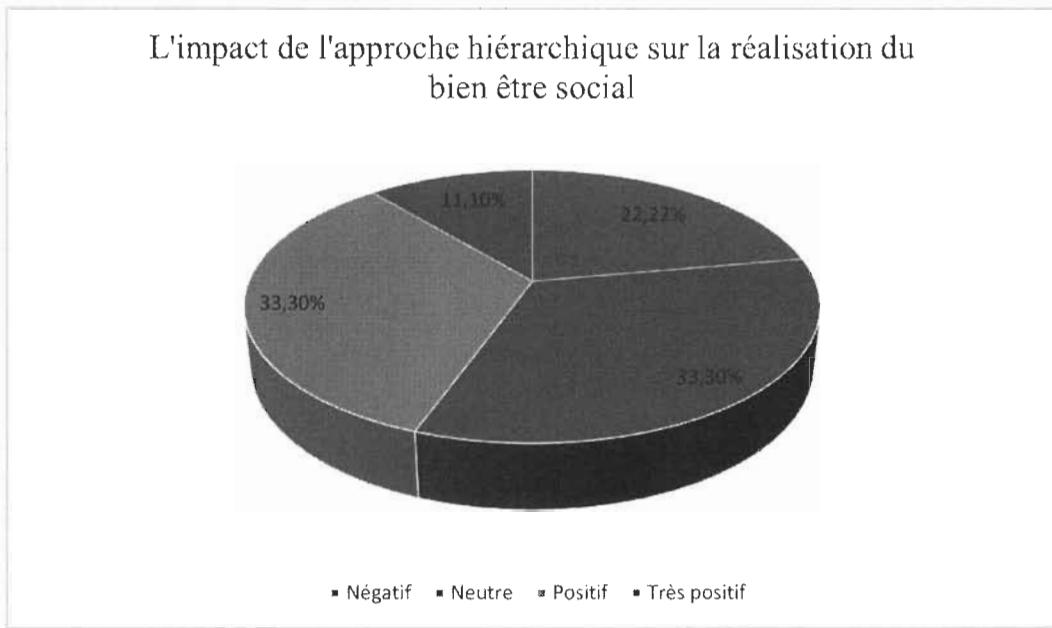
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Positif	9	100,0	100,0	100,0

En ce qui concerne l'impact de l'approche hiérarchique sur la réalisation du bien-être social. Les résultats sont plutôt disparates. Le tableau montre que la majorité des répondants ont un avis à la fois neutre et positif soit 33.3%. 22.2% des répondants ont un avis négatif. Tandis que 11.1% soit 1 répondant sur les 9 ont un avis trèsnégatif. En conclusion nous pouvons dire que l'impact de l'approche hiérarchique du management de projet sur la réalisation du bien-être social varie et ne peut être précisément grâce aux résultats obtenus.

Tableau 4-13: La réalisation du bien-être social selon l'approche participative

Approche Hiérarchique - La réalisation du bien-être social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Négatif	2	22,2	22,2	22,2
	Neutre	3	33,3	33,3	55,6
	Positif	3	33,3	33,3	88,9
	Très Négatif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



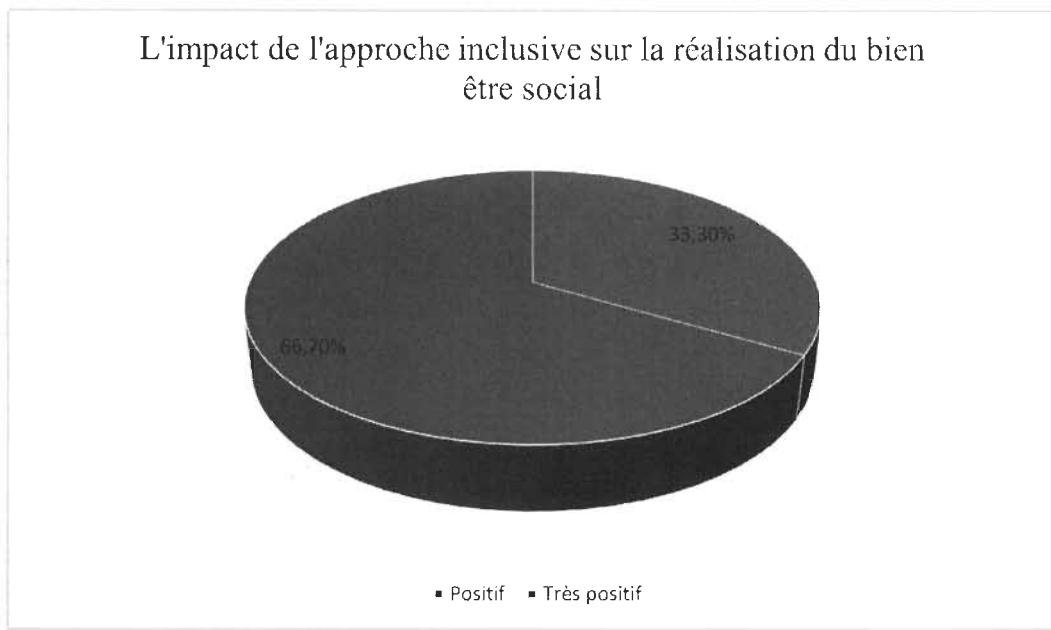
**Figure 4-11: L'impact de l'approche hiérarchique sur la réalisation du bien-être social**

En ce qui concerne l'impact de l'approche inclusive sur la réalisation du bien-être social, les résultats montrent que 6 répondants sur 9 soit 66.7% ont un avis très positif concernant l'influence de l'approche inclusive sur la réalisation du bien-être social. 33.3% des répondants ont un avis positif. En conclusion, nous pouvons dire que l'approche inclusive du management de projet a un impact très positif sur la réalisation du bien-être social

**Tableau 4-14: La réalisation du bien-être social selon l'approche participative**

**Approche Inclusive - La réalisation du bien-être social**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Positif	3	33,3	33,3	33,3
Très positif	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-12: L'impact de l'approche inclusive sur la réalisation du bien être social**

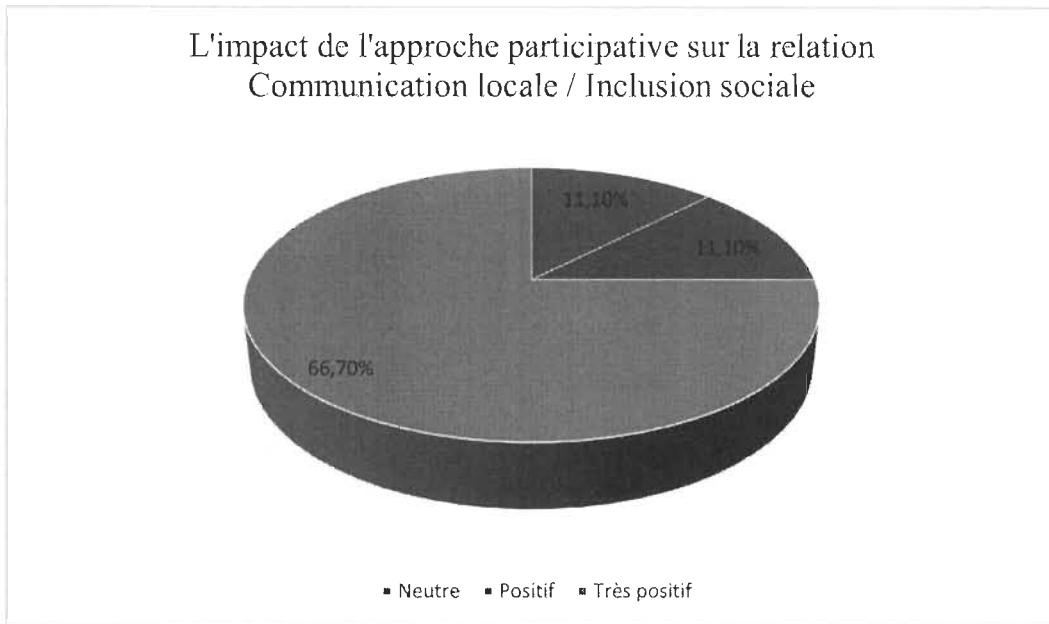
Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'influence de l'approche participative sur la relation entre les facteurs clés du succès et les performances du projet.

D'abord nous allons étudier l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / inclusion sociale. Les résultats montrent que 77,8% répondants (soit 7 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche participative du management de projet sur la relation communication locale / inclusion sociale. Nous pouvons par conséquent dire que la relation entre « approche participative - Relation communication locale / inclusion sociale » est très positive.

**Tableau 4-15: l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / inclusion sociale**

**Approche participative - Relation communication locale / inclusion sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	1	11,1	11,1	22,2
	Très positif	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-13: l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / inclusion sociale**

Concernant l'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale, les résultats montrent que 66.7% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche participative du management de projet sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale. Nous pouvons par conséquent dire que la relation entre « approche participative - Relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale » est très positive.

**Tableau 4-16:L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale**

**Approche participative - Relation accès facile à l'information et la transparence /  
inclusion sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	2	22,2	22,2	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

### L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale

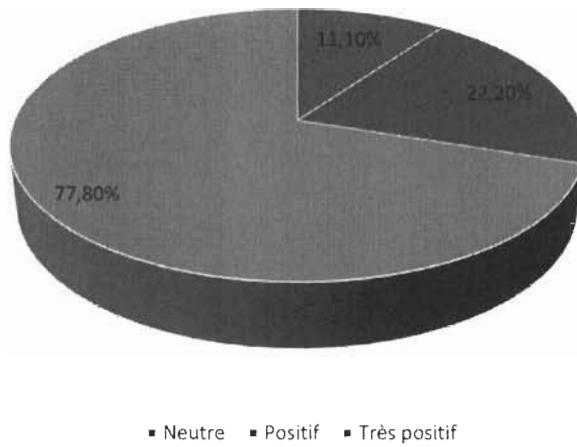


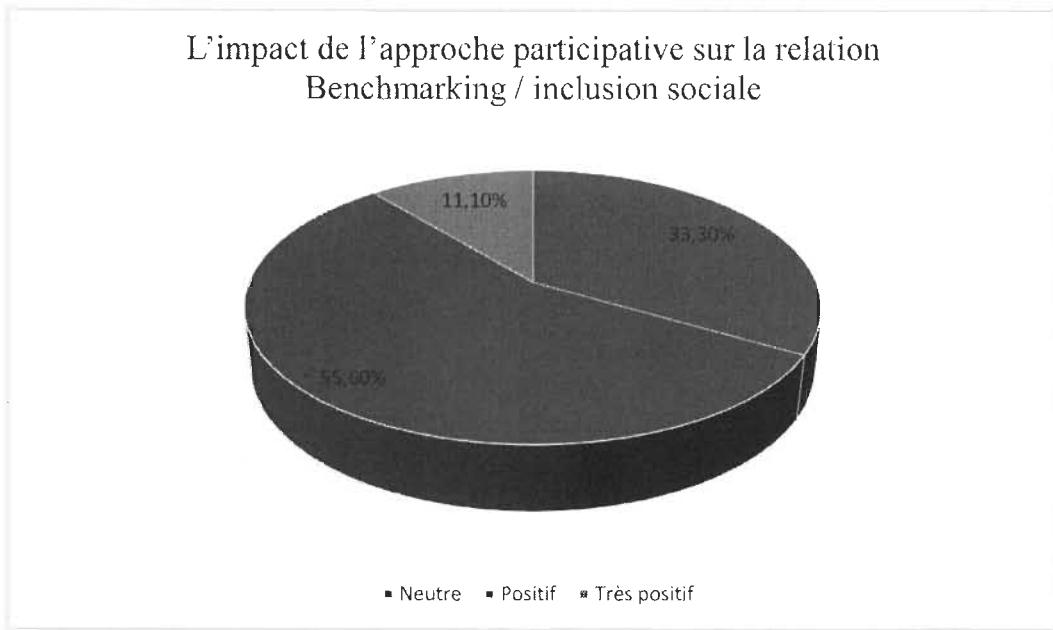
Figure 4-14:L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale

Concernant, l'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / inclusion sociale, les résultats montre que 55.6% des répondants (soit 5 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche participative du management de projet sur la relation Benchmarking / inclusion sociale. 33.3% ont un avis neutre et 11.1% ont un avis très positif. Nous pouvons par conséquent dire que la relation entre « approche participative - Relation Benchmarking / inclusion sociale est plutôt positive.

Tableau 4-17L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / inclusion sociale

Approche participative - Relation Benchmarking / inclusion sociale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	33,3	33,3	33,3
	Positif	5	55,6	55,6	88,9
	Très positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-15: L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / inclusion sociale**

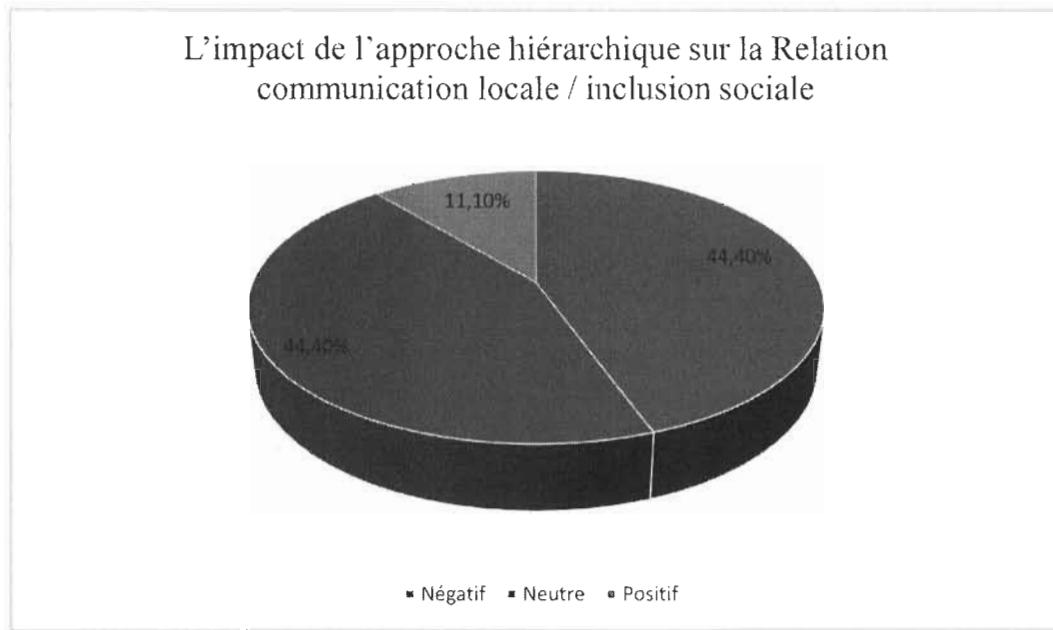
Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'influence de l'approche hiérarchique sur la relation entre les facteurs et l'objectif de performance du projet.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / inclusion sociale. Les résultats montrent que 44.4% des répondants (soit 4 répondants parmi les 9) ont un avis Neutre ou négatif concernant l'impact de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / inclusion sociale.

**Tableau 4-18: L'impact de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / inclusion sociale**

**Approche Hiérarchique - Relation communication locale / inclusion sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Négatif	4	44,4	44,4	44,4
	Neutre	4	44,4	44,4	88,9
	Positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-16: L'impact de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / inclusion sociale**

L

Concernant l'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale, les résultats montrent que 55,6% des répondants (soit 5 répondants parmi les 9) ont un avis très négatif concernant l'impact de l'approche hiérarchique du management de projet sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale. Nous pouvons par conséquent dire que la relation entre « approche hiérarchique- Relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale » est très négative.

**Tableau 4-19: L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale**

**Approche hiérarchique - Relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	33,3	33,3	33,3
	Très Négatif	5	55,6	55,6	88,9
	Très positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale

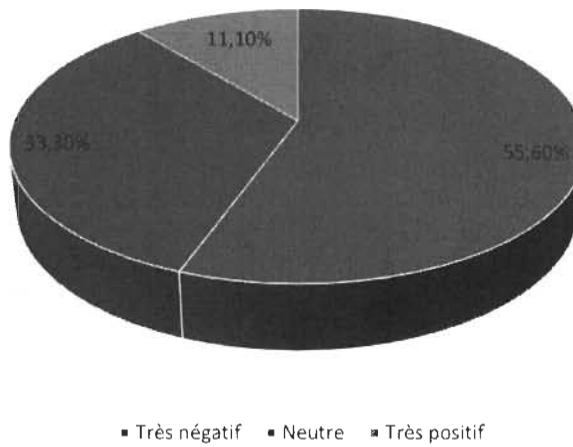


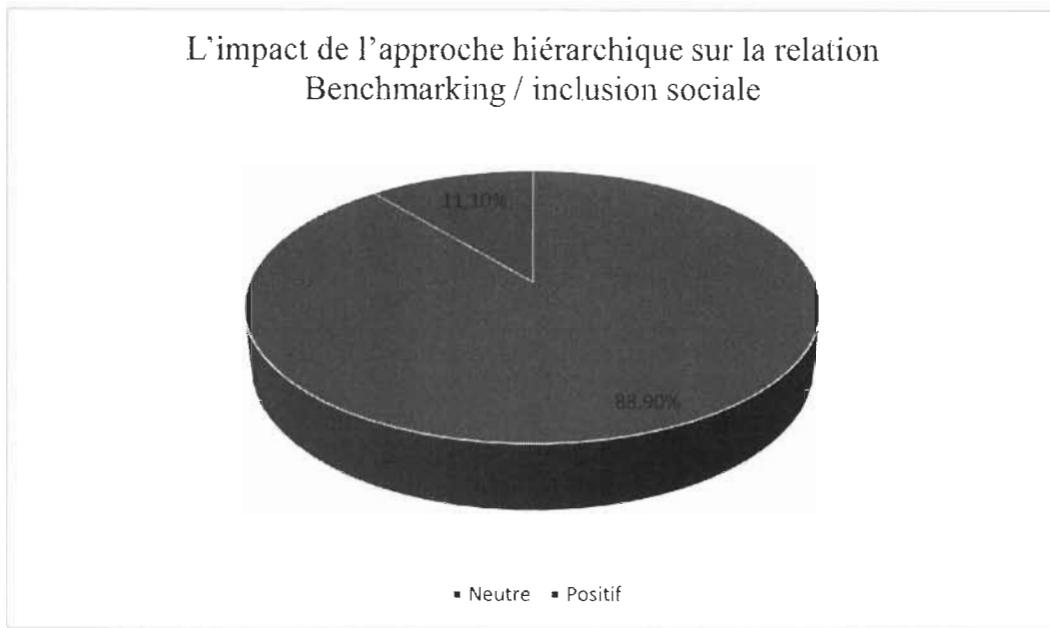
Figure 4-17 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale

Concernant l'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / inclusion sociale, les résultats montrent que 88.9% des répondants (soit 8 répondants parmi les 9) ont un avis neutre concernant l'impact de l'approche hiérarchique du management de projet sur la relation Benchmarking / inclusion sociale. Seuls 11.1% des répondants ont un avis très positif. Par conséquent, on peut dire que l'influence de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / inclusion sociale est neutre.

Tableau 4-20: L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / inclusion sociale

Approche hiérarchique - Relation Benchmarking / inclusion sociale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	8	88,9	88,9	88,9
	Positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-18L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / inclusion sociale**

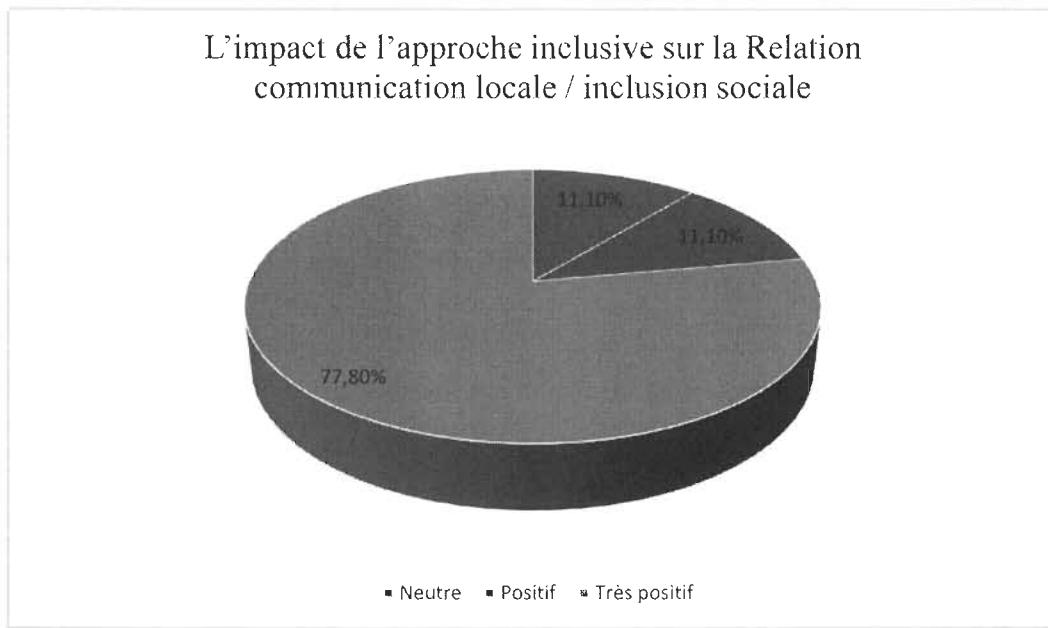
Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'influence de l'approche inclusive sur la relation entre les facteurs et l'objectif de performance du projet.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / inclusion sociale. Les résultats montrent que 77.8% des répondants (soit 7 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / inclusion sociale. Par conséquent nous pouvons dire que l'approche inclusive a une influence très positive sur la Relation communication locale / inclusion sociale

**Tableau 4-21: L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / inclusion sociale**

**Approche inclusive - Relation communication locale / inclusion sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	1	11,1	11,1	22,2
	Très positif	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-19L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / inclusion sociale**

Concernant l'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale, les résultats montrent que 66,6% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche inclusive du management de projet sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale. Nous pouvons par conséquent dire que la relation entre « **approche inclusive** - Relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale » est très positive.

**Tableau 4-22:L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale**

**Approche inclusive - Relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	2	22,2	22,2	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale

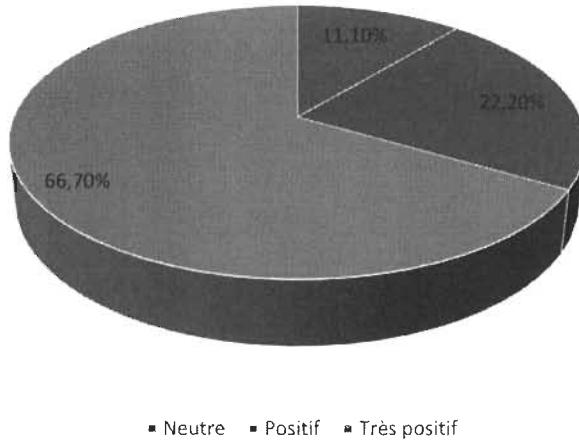


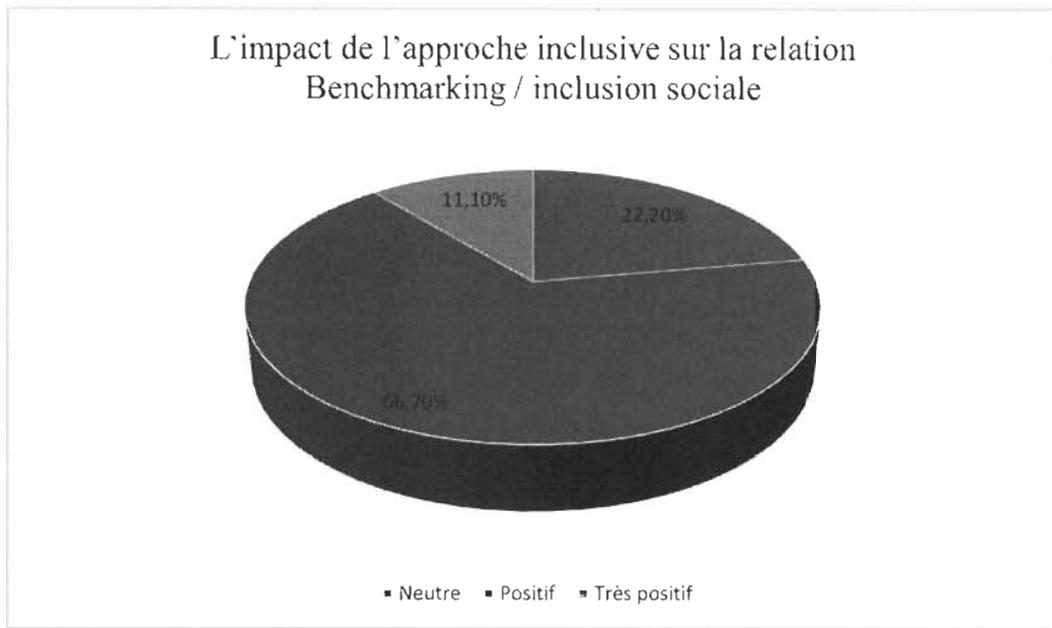
Figure 4-20 L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / inclusion sociale

Concernant l'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / inclusion sociale, les résultats montrent que 66.7% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis positif concernant l'impact de l'approche inclusive du management de projet sur la relation Benchmarking / inclusion sociale. Seuls 11.1% des répondants ont un avis très positif. Par conséquent, nous pouvons dire que l'influence de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / inclusion sociale est positive.

Tableau 4-23: L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / inclusion sociale

Approche inclusive - Relation Benchmarking / inclusion sociale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	2	22,2	22,2	22,2
	Positif	6	66,7	66,7	88,9
	Très positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-21L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / inclusion sociale**

Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'influence de l'approche participative sur la relation entre les facteurs et l'objectif de performance du projet.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / bien-être social. Les résultats montrent que 66,7% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche participative sur la Relation communication locale / bien-être social. Par conséquent, nous pouvons dire que l'approche participative a une influence très positive sur la Relation communication locale / bien-être social.

**Tableau 4-24:L'impact de l'approche participative sur la relation communication locale et le bien être social**

**Approche participative - Relation communication locale / bien-être social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	2	22,2	22,2	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

### L'impact de l'approche participative sur la relation communication locale et le bien être social

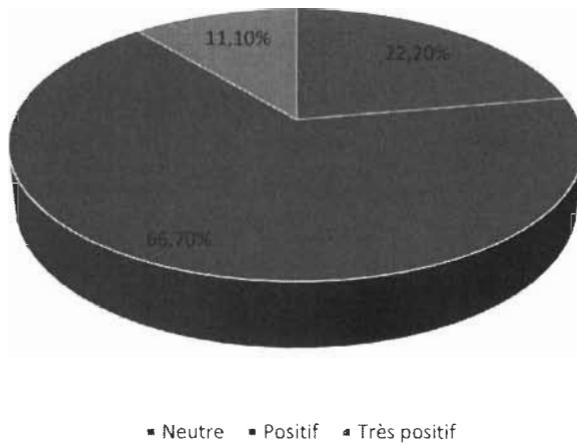


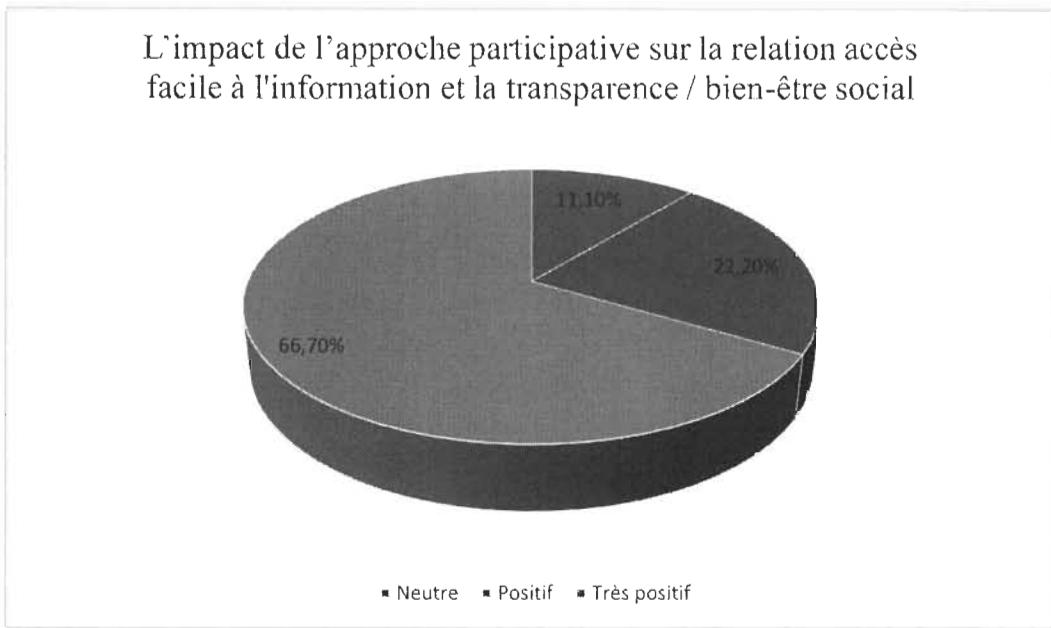
Figure 4-22 L'impact de l'approche participative sur la relation communication locale et le bien être social

Concernant l'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social, les résultats montre que 66.7% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche participative du management de projet sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social. Nous pouvons par conséquent dire que la relation entre « approche participative - Relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social» est très positive.

Tableau 4-25: L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social

Approche participative - Relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	2	22,2	22,2	22,2
	Positif	1	11,1	11,1	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



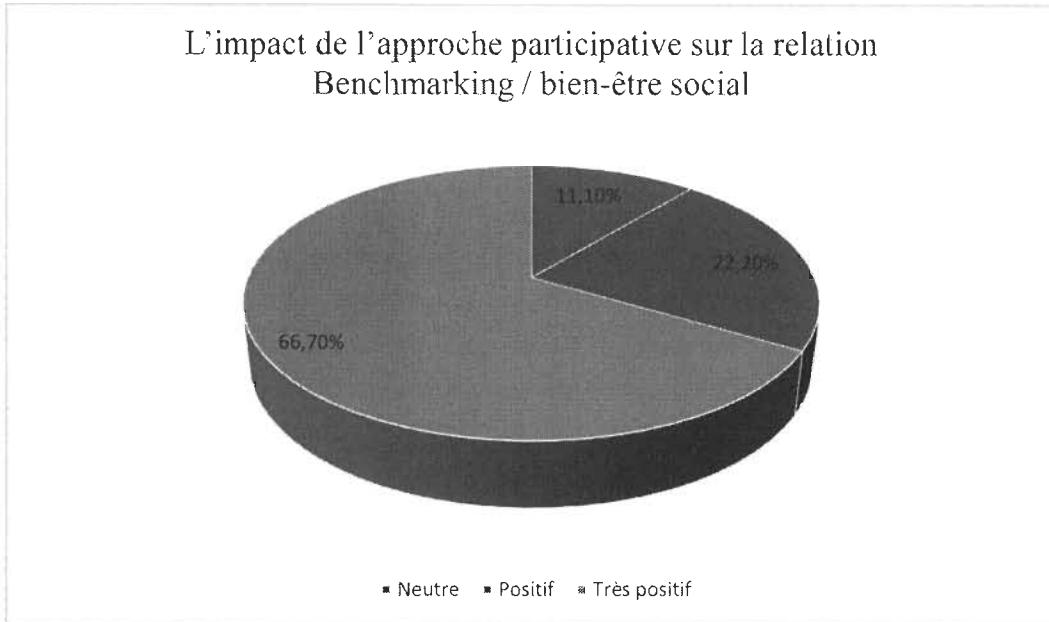
**Figure 4-23L'impact de l'approche participative sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

Concernant, l'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / bien-être social, les résultats montre que 66.7% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis positif concernant l'impact de l'approche participative du management de projet sur la relation Benchmarking / bien-être social. Seuls 11.1% des répondants ont un avis très positif. Par conséquent, nous pouvons dire que l'influence de l'approche participative sur la relation Benchmarking / bien-être sociale st positive.

**Tableau 4-26: L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / bien-être social**

Approche participative - Relation Benchmarking / bien-être social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	2	22,2	22,2	22,2
	Positif	6	66,7	66,7	88,9
	Très positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-24L'impact de l'approche participative sur la relation Benchmarking / bien-être social**

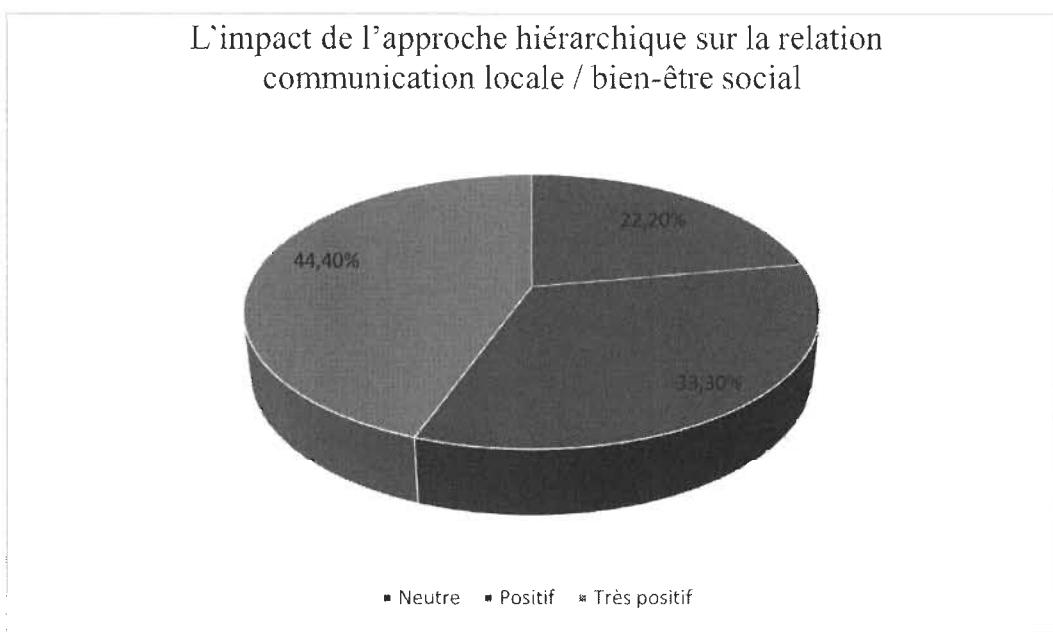
Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'influence de l'approche hiérarchique sur la relation entre les facteurs et l'objectif de performance du projet.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche hiérarchique sur la relation communication locale / bien-être social. Les résultats montrent que 44.4% des répondants (soit 4 répondants parmi les 9) ont un avis neutre concernant l'impact de l'approche Hiérarchique sur la Relation communication locale / bien-être social. 33.3% pensent que l'impact est négatif, et seul 22.2% des répondants affirment que l'influence est positive. En se basant sur ces résultats, nous pouvons dire que l'influence de l'approche hiérarchique sur la Relation communication locale / bien-être social est difficile à déterminer vu que la majorité des répondants sont restés neutres sur la question.

**Tableau 4-27L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation communication locale / bien-être social**

Approche Hiérarchique - Relation communication locale / bien-être social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Négatif	3	33,3	33,3	33,3
	Neutre	4	44,4	44,4	77,8
	Positif	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-25L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation communication locale / bien-être social**

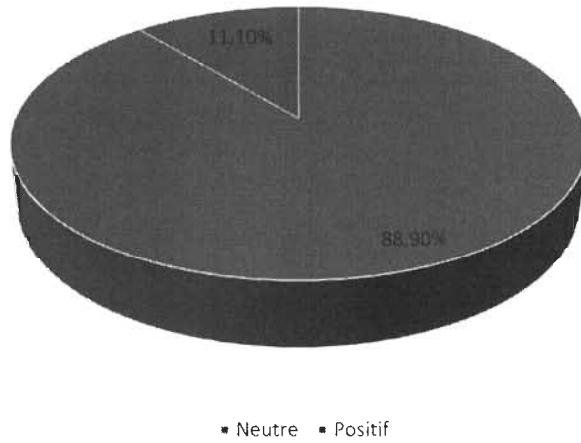
Concernant l'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social, les résultats montrent que 88,9% des répondants (soit 8 répondants parmi les 9) ont un avis neutre concernant l'impact de l'approche hiérarchique du management de projet sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social. En se basant sur ces résultats, nous pouvons dire que l'influence de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social est difficile à déterminer vu que la majorité des répondants sont restés neutre sur la question.

**Tableau 4-28L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

**Approche hiérarchique - Relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	8	88,9	88,9	88,9
	Positif	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**



**Figure 4-26L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

Concernant l'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / bien-être social, les résultats montrent que tous les 9 répondants ont un avis neutre concernant l'impact de l'approche hiérarchique du management de projet sur la relation Benchmarking / bien-être social. Par conséquent, il est difficile de déterminer le type d'influence de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / bien-être social.

Tableau 4-29 L'impact de l'approche hiérarchique sur la relation Benchmarking / bien-être social.

Approche hiérarchique - Relation Benchmarking / bien-être social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	9	100,0	100,0	100,0

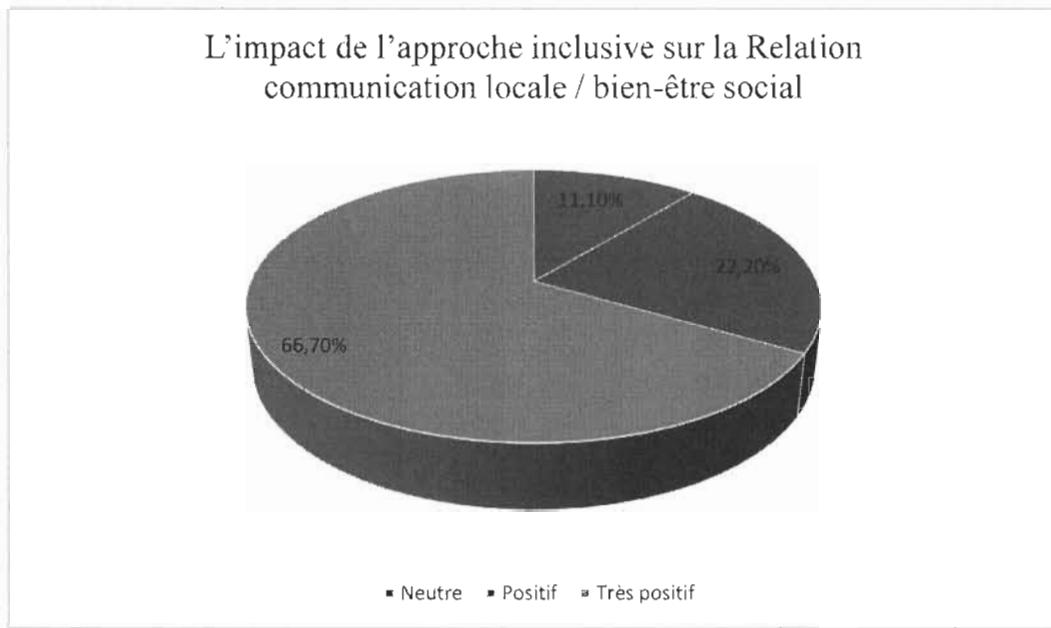
Les trois tableaux qui suivent contiennent les résultats des réponses fournies concernant l'influence de l'approche inclusive sur la relation entre les facteurs et l'objectif de performance du projet de manière.

D'abord, nous allons étudier l'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social. Les résultats montrent que 66,7% des répondants (soit 6 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social. 22,2% pensent que l'impact est positif. En se basant sur ces résultats, nous pouvons dire que l'influence de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social est très positive.

Tableau 4-30: L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social

Approche inclusive - Relation communication locale / bien-être social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	1	11,1	11,1	11,1
	Positif	2	22,2	22,2	33,3
	Très positif	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



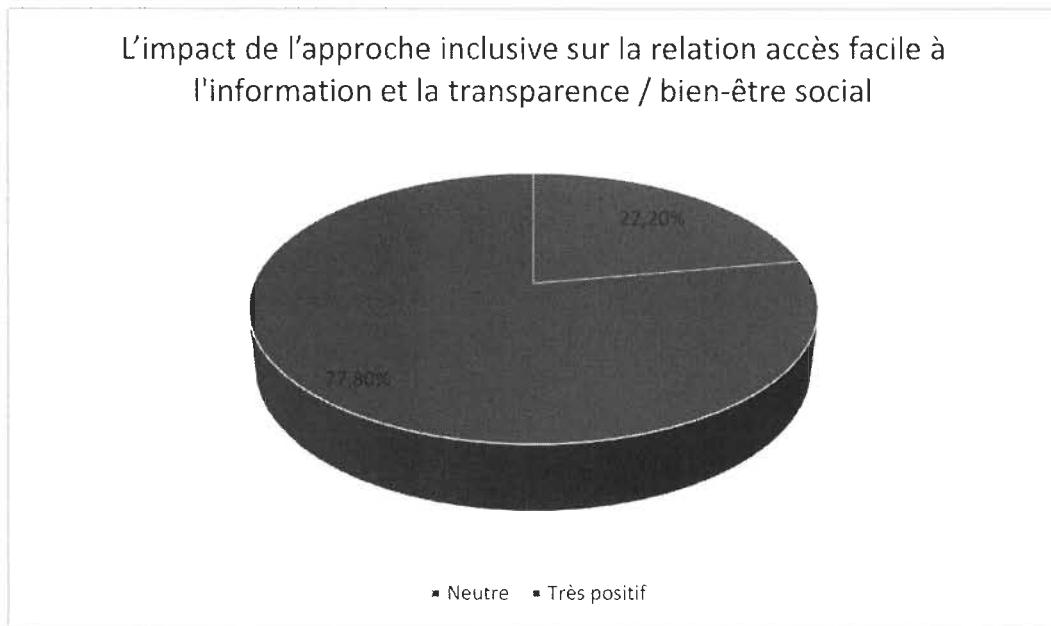
**Figure 4-27L'impact de l'approche inclusive sur la Relation communication locale / bien-être social**

Concernant l'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social, les résultats montre que 77.8% des répondants (soit 7 répondants parmi les 9) ont un avis très positif concernant l'impact de l'approche inclusive du management de projet sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social. En se basant sur ces résultats, nous pouvons dire que l'influence de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social est très positive.

**Tableau 4-31L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

**Approche inclusive - Relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	2	22,2	22,2	22,2
	Très positif	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	



**Figure 4-28L'impact de l'approche inclusive sur la relation accès facile à l'information et la transparence / bien-être social**

Concernant l'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / bien-être social, les résultats montrent que les 7 répondants ont un avis positif quant à l'impact de l'approche inclusive du management de projet sur la relation Benchmarking / bien-être social. Seul 22.2% ont un avis neutre. Par conséquent, l'influence de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / bien-être social est plutôt positive.

**Tableau 4-32L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / bien-être social**

**Approche inclusive - Relation Benchmarking / bien-être social**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Neutre	2	22,2	22,2	22,2
	Positif	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

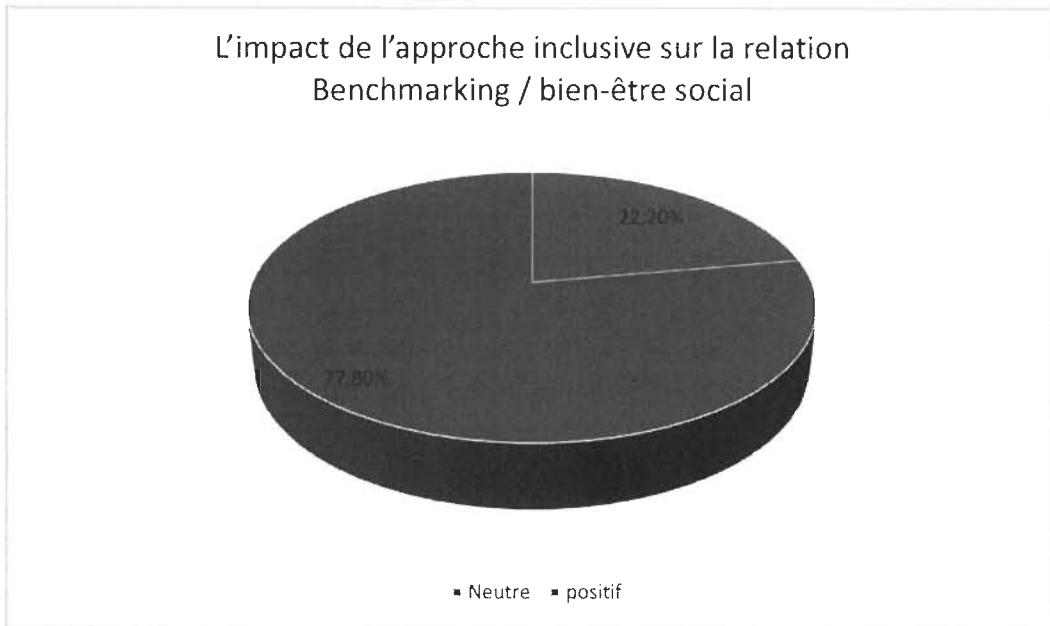


Figure 4-29 L'impact de l'approche inclusive sur la relation Benchmarking / bien-être social

### 4.3.DISCUSSION ET VERIFICATIONS DES HYPOTHESES

Dans cette partie, nous allons discuter les résultats obtenus de l'étude, pour appréhender les hypothèses déjà formulées.

#### 4.3.1. Vérification de la première hypothèse - Les facteurs clés du succès influencent positivement la performance et le succès.

A travers la première hypothèse de notre travail, nous cherchons à savoir si les facteurs clés de succès influencent positivement la performance et le succès.

Nous avons étudié chaque facteur clé de succès et son impact sur la l'inclusion sociale et le bien-être social, qui symbolisent la performance et le succès.

Selon les résultats de notre étude, nous constatons qu'il existe une corrélation positive entre la communication locale et l'inclusion sociale. Pareil pour l'accès facile à l'information et la transparence qui influencent positivement l'inclusion sociale.

Le bien-être social est aussi réalisé à travers une communication locale réussie, la transparence, l'accès facile à l'information et le benchmarking qui sont des facteurs clés de succès.

De ce fait, on peut conclure que notre hypothèse est confirmée.

#### **4.3.2. Vérification de la deuxième hypothèse - Les approches du management du projet ont un rôle modérateur sur la relation entre les facteurs clés du succès et la performance**

Pour cerner notre hypothèse, nous avons étudié l'impact des différentes approches du management de projet sur la réalisation du bien-être social, ainsi que l'inclusion social.

Nous avons étudié les corrélations entre les trois approches du management à savoir l'approche participative, inclusive et hiérarchique sur la performance, et les résultats varient d'une hypothèse à une autre.

Nous constatons que notre hypothèse est confirmée quant à l'approche participative et inclusive, tandis que l'impact de l'approche hiérarchique reste à vérifier selon les cas.

## **5. CONCLUSION**

Dans ce chapitre, seront présentées les conclusions des différentes parties de notre recherche. Un rappel sur les objectifs fixés au départ, ainsi qu'un résumé des résultats obtenus sera fait.

La première partie de ce chapitre rappelle les résultats obtenus grâce à notre approche et résume les éléments à retenir. Les apports de la recherche seront déterminés dans la deuxième partie, ainsi que les limites.

### **5.1. SYNTHESE DES RESULTATS**

Notre recherche concerne la gestion des projets urbains et l'impact de l'approche participative sur les projets urbains, avec une étude centrée sur la ville de Trois-Rivières. Elle avait pour objectif d'étudier et d'analyser la relation entre les facteurs clés de succès et la performance ; et la relation entre les approches de management de projets et les facteurs clés de succès.

Au travers de la recherche, il a été démontré que la gestion des projets urbains nécessite l'implication des habitants. Étant donné que ces derniers sont destinés au bien-être social et au développement durable urbain, la participation de la société aux projets urbains prend la forme d'une nouvelle forme managériale, souvent utilisée par les autorités publiques.

L'analyse des recherches précédentes montre l'importance de l'implication des acteurs sociaux dans les projets urbains. De même, des facteurs clés de succès sont nécessaires pour évaluer le succès des projets. L'influence de ces facteurs clés sur l'inclusion sociale, ou le bien-être social varie ; il en est de même pour les différentes approches de gestion de projet. Pour vérifier, un cadre conceptuel mettant l'accent sur les différentes relations entre (approches de management de projets - facteurs clés de succès et performance) a été créé et adapté au contexte. Dans l'étude, nous avons proposé deux hypothèses : la première pour tester l'influence des facteurs clés du succès sur la performance et le succès ; et la seconde pour étudier l'impact des approches du management de projet sur la relation facteurs clés du succès et performance. Ainsi, les résultats montrent que les facteurs clés de succès ont un impact positif voire très positif sur la performance et le succès. Pour vérifier la deuxième hypothèse, les résultats montrent que les approches participative et inclusive ont un impact positif voire très positif sur les indicateurs de performance et de succès. Cependant, pour l'approche hiérarchique, les résultats sont variés, donc difficile de confirmer ou infirmer l'hypothèse.

## **5.2. APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE**

L'intérêt de cette recherche était de contribuer à la littérature sur la gestion des projets publics. Elle a permis de faire une analyse de la littérature des différentes recherches en rapport avec la gestion des projets urbains, les différentes approches de gestion de projet, et l'évaluation de la performance et du succès des projets. Les résultats obtenus ont permis de vérifier la relation entre approches de gestion de projet – facteurs clés du succès et performance/succès. Les résultats obtenus pourront servir de référence pour les études futures, mais aussi pour les acteurs du management de projet public.

Comme dans tout travail de recherche, la pertinence des résultats de notre recherche est réduite par une limite qu'il est important de souligner afin de mieux comprendre la portée de nos résultats. En effet, la taille de l'échantillon est très petite. Le petit nombre d'échantillon nous pousse à prendre du recul par rapport aux résultats obtenus, et empêche de les utiliser à des fins plus générales. Par conséquent, il serait plus judicieux de poursuivre l'étude avec un échantillon beaucoup plus vaste, afin d'obtenir des résultats plus sophistiqués.

## **Perspectives de la recherche**

Une étude beaucoup plus poussée pourrait être réalisée sur ce sujet, tout en essayant de dépasser les limites de celle-ci.

On va essayer d'attribuer le questionnaire à un grand nombre de répondants, pour obtenir un échantillon beaucoup plus important, ce qui va nous permettre de mieux répondre à notre hypothèse.

On va essayer aussi d'élaborer un deuxième questionnaire, qui sera destiné à la population de la ville de Trois-Rivières, pour mieux comprendre leur niveau de satisfaction vis-à-vis des projets urbains, ainsi que leur degré d'implication.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amar, A., & Berthier, L. (2007). « *Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites.* » *Gestion et Management Publics*, vol.5.
- Audria, R. (2004). *New public management et transparence : Essai de déconstruction d'un mythe actuel.*
- Avitabile, A. (2005). *La mise en scène du projet urbain: Pour une structuration des démarches.* Editions L'Harmattan. Paris, France : Collection villes en entreprises.
- Bartoli, A. & Hervé, C. (2011). *Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?* Informations sociales.
- Blanc, M. (1999), « *Participation des habitants et politique de la ville* », in CURAPP & CRAPS, *La Démocratie locale. Représentation, participation et espace public.* Paris, Presses universitaires de France.
- Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative.* Seuil, coll. « La république des idées », 109 p., EAN : 9782020966757.
- Bourque, M. (2007). Le nouveau management public comme prémissse aux transformations des systèmes de santé nationalisés : les cas du Québec et du Royaume-Uni. *Revue Gouvernance*, 4 (1).
- Bruno, I. (2008). *La recherche scientifique au crible du benchmarking: Petite histoire d'une technologie de gouvernement.* Revue d'histoire moderne & contemporaine, 55-4bis(5), 28-45. doi:10.3917/rhmc.555.0028.
- Candela Castillo, J. (2006). 11. Vers une notion intégrée de bonne gouvernance publique européenne. Dans : Maria Bonnafous-Boucher éd., *Décider avec les parties prenantes* (pp. 189-211). Paris: La Découverte.
- Charbonneau, M. *Le nouveau management public.* Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. École nationale d'administration publique.
- Chappoz, Y. & Pupion, P. (2012). *Le New Public Management. Gestion et management public.*, volume 1/2(2).
- Chenal, J. *Qu'est ce que la planification urbaine?* Villes africaines: introduction à la planification urbaine. Ecole polytechnique de Lausanne.
- Côté, L.; Lévesque, B. & Morneau, G. (2007). *L'évolution du modèle québécois de gouvernance : le point de vue des acteurs.* Politique et Sociétés, 26 (1), 3–26.

- D'Aquino, P. (2002). *Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante*. L'Espacegéographique.
- De Graaf, G., & van Asperen, H. (2018). *The art of good governance: how images from the past provide inspiration for modern practice*. International Review of Administrative Sciences, 84(2), 405–420.
- Desjardins, X. & Leroux, B. (2007). *Les schémas de cohérence territoriale : des recettes du développement durable au bricolage territorial*. Flux, 69(3), 6-20. doi:10.3917/flux.069.0006.
- Flizot, S. (2014). *Performance, efficacité, contrôle et évaluation de l'action publique*. Dans : Robert Holcman éd., *Management public* (pp. 165-222). Paris:Dunod. doi:10.3917/dunod.holcm.2014.01.0165.
- Fortin, M. & Fournis, Y. (2014). *Vers une définition ascendante de l'acceptabilité sociale : les dynamiques territoriales face aux projets énergétiques au Québec*. Natures Sciences Sociétés, vol. 22(3), 231-239. doi:10.1051/nss/2014037.
- Gaudin, J. (2002). *Pourquoi la gouvernance ?*.Paris: Presses de Sciences Po. Pp. 9 – 11.
- Haumont, B. (1993). *Un nouveau champ pour l'architecture et ses recherches : Le projet urbain*. Les Cahiers de la Recherche Architecturale.Éditions Parenthèses ; Marseille, France.
- Houllier-Guibert, C. (2009). *Evolution de la communication territoriale : les limites de l'idéologie de la proximité*. Les Enjeux de l'information et de la communication, volume 2009(1), 45-61.
- Ingallina, P. (2001). *Le projet urbain*. Edition PUF. (P. 10). Collection - Que sais-je ? Paris, France.
- Laffut, M. & Roy, M. (2007). *Pauvreté et exclusion sociale: Partage d'expériences entre Wallonie et Québec*. Louvain-la-Neuve, Belgique:De Boeck Supérieur. pp. 53-71.
- Lecordier, D. (2011). *Les recherches qualitatives : des méthodes, des postures... pour créer les conditions de la compréhension et l'émergence de sens*. Recherche en soins infirmiers, 106(3), 4-4.
- Le Texier, T. (2008). *Du bon usage des mots : Le cas de la « gouvernance » et de la « société civile » au service du « développement»*. (p.7-8). France.
- Mazeaud, A. (2012). *L'instrumentation participative de l'action publique : logiques et effets. Une approche comparée des dispositifs participatifs conduits par la région Poitou-Charentes*. Participations, 2(1), 53-77.

- Mégard, D. (2017). *La communication publique et territoriale*. (2e édition). (p. 127). Paris, France : Collection : Les Topos, Dunod.
- Morgana, L. (2012). *Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925)*. Gestion et management public, volume 1/2(2), 4-21.
- O'Sullivan, A. (2007). *Chapitre 4. Le contexte institutionnel québécois - 1. Le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Dans : Michel Laffut éd., *Pauvreté et exclusion sociale: Partage d'expériences entre Wallonie et Québec* (pp. 53-71). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Peters, B. (2019). Nouveau management public. Dans : Laurie Boussaguet éd., *Dictionnaire des politiques publiques: 5<sup>e</sup> édition entièrement revue et corrigée* (pp. 411-416). Paris: Presses de Sciences Po.
- Pinson G., (2009). *Gouverner la ville par projet, urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Presses de Science Po, Paris, 418 p.
- Portrait du territoire de la ville de Trois Rivières (2015). Elaboré dans le cadre du schéma d'aménagement et du développement.
- Project Management Institute. (2017). “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*”. (PMBOK® Guide)–Sixth Edition Sixth Edition.
- Rouillard, C. (2003). *Du cynisme au désabusement organisationnel : le nouveau management public en tant que facteur de confusion*. Etude réalisée sous la direction de l'institut de recherche en politiques publiques IRPP. (p. 21- 23). Montréal, Québec.
- Souchard, M. & Wahnich, S. (1995). *La communication politique locale*. Edition - Presse universitaire de France, Paris. Collection "Que sais-je ?".
- Tété, E . (2014). *Guide de l'approche participative*. Fondation Roi Baudouin.
- Toussaint, J. Y., & Zimmermann, M. (1998). *Projet urbain: ménager les gens, aménager la ville* (Vol. 38). Editions Mardaga, 202 p.
- Trosa, S. (2006). À propos de la deuxième édition de l'ouvrage de Christopher Pollitt et Geert Bouckaert : Public management reform : a comparative analysis. *Revue française d'administration publique*, n° 119(3).
- Van den Hove, S. (2001). *Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable: une analyse en termes d'effets*. Gouvernance et développement durable, Bâle/Genève/Munich, Helbing&Lichtenhahn, pp 53-89.
- World Bank. (2006). Global Monitoring Report. “ *The virtuous circle is completed as government practices become more open and more responsive to citizens* ”.

## Liens Internet

1. Administration municipale de la ville de Trois-Rivières <http://www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/administration-municipale> (Consulté le 20/04/2019).
2. CultureHistoire et patrimoine <http://www.v3r.net/culture/histoire-et-patrimoine/histoire-de-trois-rivieres> (Consulté le 25/04/2019).
3. Démographie et statistiques de la ville de Trois-Rivières <https://www.v3r.net/a-propos-de-la-ville/portrait-de-la-ville/demographie-et-statistiques> (Consulté le 06/05/2019).
4. Gestion de projet FOAD – Introduction [https://ics.utc.fr/portail\\_linios/Linios/LINIO\\_gpfoad/co/intro\\_6.html](https://ics.utc.fr/portail_linios/Linios/LINIO_gpfoad/co/intro_6.html) (Consulté le 23/12/2019).
5. Gouvernance, management public. Institut de formation et de recherche. [http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR\\_19](http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR_19) (Consulté le 26/12/2019).
6. Ville Durable. *Solutions pour un développement urbain durable.* <https://villedurable.org/guide-de-gestion-de-projets-urbains/principes-strategiques-pour-la-gestion-de-projets-urbains/quest-ce-quun-projet-urbain/> (Consulté le 03/01/2019).
7. SOFRECO « *Gouvernance, management public.* » Institut de formation et de recherche. [http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR\\_19](http://www.sofreco.com/FR/formArticle.awp?P1=FR_19)

## ANNEXES

### **Le rôle de l'approche participative dans l'optimisation des performances des projets urbains dans la ville de Trois-Rivières**

#### **Introduction du questionnaire**

Dans le cadre de notre recherche axée sur les projets urbains et l'enjeu de l'approche participative, et plus précisément dans la ville de Trois-Rivières, nous menons une étude pour mieux comprendre le rôle de l'approche participative dans l'optimisation des performances des projets urbains dans la ville de Trois-Rivières, ainsi que le rôle des acteurs locaux dans l'implication de la population dans la prise de décisions.

En premier lieu, le questionnaire va porter sur les informations d'ordre générale des personnes concernées ( Acteurs locaux de la ville de Trois-Rivières ), pour mieux comprendre leurs fonctions et leurs rôles dans l'élaboration des projets urbains.

En deuxième lieu, nous allons se focaliser sur les facteurs clés de succès et leur impact sur les succès et les performances.

En dernier lieu, les questions de recherche vont porter sur le rôle des approches du management de projet sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance.

Je vous prie Mme./ Mr. en tant qu'un acteur local de la ville de Trois-Rivières de sacrifier une dizaine de minutes de votre temps, pour nous aider à bien mener cette étude.

En vous appuyant sur votre point de vue et votre expérience, je vous invite à répondre à ce questionnaire, afin d'en déduire à des résultats et bien évidemment de donner des recommandations d'amélioration.

Le questionnaire se compose de trois sections :

Section 1 : Informations d'ordre générales

Section 2 : L'impact des facteurs clés du succès sur les performances et les succès

Section 3 : Le rôle des approches du management de projet sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance.

## Section 1 : Informations d'ordre générales

### 1.1. Etes- vous impliqués aux projets urbains de la ville de Trois-Rivières ?

- Oui
- Non

### 1.2. Si oui, quel est votre rôle ?

- .....

## Section 2 : L'impact des facteurs clés du succès sur les performances et les succès

Performance/ Succès : L'inclusion sociale					
Facteur clé de succès 1	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>La communication locale</b>					

Performance/ Succès : L'inclusion sociale					
Facteur clé de succès 2	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>L'accès facile à l'information et la transparence</b>					
Performance/ Succès : L'inclusion sociale					
Facteur clé de succès 3	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>Le Benchmarking</b>					

**Performance/ Succès : La réalisation du bien être social**

<b>Facteur clé de succès 1</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>La communication locale</b>					

**Performance/ Succès : La réalisation du bien être social**

<b>Facteur clé de succès 1</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>L'accès facile à l'information et la transparence</b>					

**Performance/ Succès : La réalisation du bien être social**

<b>Facteur clé de succès 1</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>Le Benchmarking</b>					

### Section 3 : Le rôle des approches du management de projet sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance.

Performance/ Succès : L'inclusion sociale					
Approche du management du projet	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
Participative					

Performance/ Succès : L'inclusion sociale					
Approche du management du projet	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif

<b>Hiérarchique</b>					

<b>Performance/ Succès : L'inclusion sociale</b>					
<b>Approche du management du projet</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>Inclusive</b>					

<b>Performance/ Succès : La réalisation du bien être social</b>					
---	--	--	--	--	--

<b>Approche du management du projet</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>Participative</b>					

<b>Performance/ Succès : La réalisation du bien être social</b>					
<b>Approche du management du projet</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>Hiérarchique</b>					

## **Performance/ Succès : La réalisation du bien être social**

<b>Approche du management du projet</b>	Très négatif	Négatif	Neutre	Positif	Très positif
<b>Inclusive</b>					

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION**