

Paul, Samuel. *Managing Development Programs. The Lessons of Success*, Boulder (Col.), Westview Press, Coll. « Westview Special Studies in Social, Political and Economic Development », 1982, 263 p.

Michel Houndjahoué

Volume 14, Number 4, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/701596ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/701596ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (print)

1703-7891 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Houndjahoué, M. (1983). Review of [Paul, Samuel. *Managing Development Programs. The Lessons of Success*, Boulder (Col.), Westview Press, Coll. « Westview Special Studies in Social, Political and Economic Development », 1982, 263 p.] *Études internationales*, 14(4), 853–854.
<https://doi.org/10.7202/701596ar>

rappelle qu'ils n'en n'ont pas aussi à l'égard du premier monde. La question des ventes de grain à l'URSS démontre un manque de clarté vis-à-vis du deuxième monde. Depuis trop longtemps le plus grand producteur et exportateur du monde a eu une politique de ravitaillement réglée sur ses propres fins, en négligeant les retombées extérieures. Une étude comme celle-ci a de la valeur, que dans la mesure où elle souligne au peuple américain qu'ils ont des responsabilités de ravitaillement à l'égard du monde, aussi bien que, des responsabilités militaires. Mais ils sont vraisemblablement loin de transformer la reconnaissance de ces responsabilités en des politiques réalistes. [traduit de l'anglais]

Brian EASTON

*New Zealand Institute of Economic Research,
Wellington, Nouvelle Zélande*

PAUL, Samuel. *Managing Development Programs. The Lessons of Success*, Boulder (Col.), Westview Press, Coll. « Westview Special Studies in Social, Political and Economic Development », 1982, p. 263.

Le thème de cet ouvrage du Dr. Samuel Paul est une tentative d'identifier les principales raisons qui expliquent le succès de six programmes de développement choisis en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Il s'agit d'une étude de cas concrets à partir desquels l'auteur a essayé de dégager des leçons en vue d'une stratégie efficace de management. Après avoir indiqué l'importance d'insister sur les cas des programmes de développement qui ont connu un certain succès, il définit ce qu'il entend par programme de développement, un programme de développement réussi et les raisons qui l'ont motivé à choisir les six cas qu'il nous présente ici.

Au nombre de six programmes étudiés dans la première partie de l'ouvrage, quatre ont été choisis dans des pays d'Asie: un programme d'élevage en Inde, un de culture de riz aux Philippines, un de santé publique en Chine et un consacré à la population en Indo-

nésie. Un a été choisi au Kenya en Afrique: un programme agricole consacré aux petites plantations de thé. Celui retenu en Amérique latine est au Mexique: le programme mexicain d'éducation rurale. De ces six programmes, trois se retrouvent dans les secteurs de l'agriculture et de l'élevage, deux sont consacrés à la population et un à l'éducation rurale. L'auteur aborde tour à tour, du chapitre deuxième au septième, chacun de ces programmes: il en fait l'historique, la présentation des principales phases de leur évolution, l'organisation et l'administration interne de leurs gestions face à leurs environnements, leurs contraintes et comment elles ont été abordées, les objectifs poursuivis et enfin les résultats obtenus dans chaque cas.

L'auteur analyse ensuite dans une deuxième partie de l'ouvrage les variables sous-tendant les succès de ces six programmes: environnement, ressources technologiques et humaines, stratégies politiques et décisionnelles. ... Selon l'auteur, l'organisation de ces variables se présente au départ sous forme de relation binaire, mais se rejoignent ensuite et chaque variable est en relation ou interaction avec les autres. Ainsi, d'une part, l'environnement (opportunités et contraintes) agit directement sur la stratégie (services, demandes et ressources mobilisables) et d'autre part, le processus décisionnel (participation, ressources humaines) et en relation directe avec la structure (autonomie organisationnelle). Le résultat obtenu pour un programme de développement dépendrait, selon l'auteur, de la connaissance et de la maîtrise de chacune de ces variables et surtout de leurs mises en relation harmonieuse.

Selon Dr. Samuel Paul, une bonne stratégie de management n'est pas seulement définie par le choix et l'orchestration des variables indiquées ci-dessus. Elle doit aussi tenir compte des différentes phases de l'évolution d'un programme de développement dont notamment la phase de démarrage (désignation d'un projet, l'adaptation à son milieu et la stratégie de sa gestion), la phase de maturité (sa mise en place, le processus de gestion et de décision) et la phase de diversification au cours de laquelle il faut maximiser sa rentabi-

lité en l'étendant à d'autres secteurs connexes ou complémentaires. Ainsi donc, selon l'auteur, un programme de développement ne doit pas être isolé dans son environnement, mais bien au contraire, il doit « vivre » avec et pour son environnement. C'est pourquoi il doit régulièrement être réévalué et corrigé si les circonstances l'exigent, et toujours en fonction des variables dont certaines sont davantage dynamiques. À partir de l'étude de ces variables, l'auteur a essayé de montrer comment elles ont contribué au succès de ces six programmes de développement.

Il ne fait aucun doute que l'auteur a effectué un véritable travail de recherche et de réflexion dans son livre. Il n'a pas exhibé une attitude de technocrate « développeur », mais davantage d'intellectuel ouvert à la complexité des problèmes de gestion aussi bien chez les organismes ou pays donateurs que dans les pays en voie de développement. Il apparaît surtout comme un « homme de terrain » qui eut la chance ou le privilège d'avoir suivi de près plusieurs programmes de développement dans le Tiers Monde. Je suis d'accord avec lui lorsqu'il affirme que la plupart des ouvrages consacrés aux programmes de développement sont généralement préoccupés par « ... the economic, financial and political factors relevant to these programs » p. 1. Ces aspects de la question sont en effet tellement exagérés aujourd'hui qu'ils comptent beaucoup plus dans le choix d'un projet que de son impact sur la vie des populations bénéficiaires. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à certains auteurs comme A. Meister que c'est un processus de prise de décision et de considérations technocratiques abusives qui permet de justifier le rôle, l'importance, l'utilité et la croissance de l'appareil bureaucratique décisionnel des organismes ou pays dits donateurs...

J'éprouve cependant une certaine réticence envers un ouvrage qui dit tant de choses intelligentes sur les gestions des programmes de développement. J'ai l'impression que l'harmonie des variables que l'auteur décrit ici ne se rencontre pas souvent dans la réalité, même s'il semble les avoir trouvés dans six programmes en Afrique, en Amérique latine et en Afrique. D'autres détails me laissent aussi

perplexe: par exemple, les critères d'un programme de développement réussi tels qu'ils sont présentés ici, les relations entre gestionnaires nationaux et conseillers étrangers sont très peu abordées. Je pense qu'on a besoin dans ce dernier cas d'une grande harmonie, d'une relation de confiance et de compréhension pour amoindrir les relations conflictuelles souvent créées par des attitudes arrogantes de certains experts et conseillers techniques... En outre, j'ai des doutes envers cette parfaite harmonie telle que décrite dans cet ouvrage qu'il ne s'agit pas dans les cas choisis par l'auteur de petits programmes de développement, mais des programmes à l'échelle nationale, ce qui constitue une limite à la maîtrise et au contrôle sur toutes les variables mentionnées.

Malgré ces quelques réserves, nous avons affaire ici à un livre clair, concis et de lecture facile. C'est un très bon ouvrage pour tous ceux qui s'intéressent aux stratégies de management et de programme de développement dans le Tiers Monde.

Michel HOUNDJAHOUÉ

*Département de science politique
Université de Montréal.*

STRATÉGIE, CONFLITS ET ARMEMENTS

JASANI, Bhupendra (Ed.), *Outer Space – A New Dimension of the Arms Race*, Solna, Stockholm International Peace Research Institute, 1982, 443 p.

Cet ouvrage publié sous la direction du Dr. Bhupendra Jasani se présente comme le rapport revu et augmenté d'un symposium organisé par le SIPRI (Stockholm International Peace Research Institute) à Stockholm du 17 au 20 novembre 1981. Sa préface établit clairement les objectifs poursuivis par cette publication: il s'agit de rassembler les éléments qui favoriseront la discussion sur les conséquences du développement des activités militaires dans l'espace et sur la nécessité du