

L'ACDI et la gestion des projets

Chez les nombreuses personnes qui ont désigné l'ACDI comme la principale responsable des insuccès en lui reprochant un manque d'orientation, de contrôle et de leadership dans les activités de développement en Égypte, on était loin d'être unanime sur la nature précise des critiques à faire. Plusieurs gestionnaires des AEC se sont dit particulièrement frustrés à l'égard de l'ACDI, qu'ils ont accusé de manquer de clarté, d'être inconséquente et de s'ingérer constamment dans la gestion des projets. Les gestionnaires égyptiens, surtout dans le cas de l'ISAWIP, ont eu l'impression qu'on ne les a pas assez consultés et qu'ils n'étaient pas considérés comme des partenaires égaux de l'ACDI au niveau de la planification et des prises de décisions. Au sein de l'ACDI, c'est entre le personnel de l'administration centrale et le personnel sur le terrain que sont apparues les plus grandes divergences d'opinion et les difficultés les plus sérieuses. Il est clair que les gens de l'ACDI ont été incapables de présenter une vision commune et de «faire front» face aux AEC et au Gouvernement égyptien, ce qui n'a fait qu'alimenter les sentiments de frustration et les malentendus. L'empressement des partenaires de l'ISAWIP à se pointer mutuellement du doigt chaque fois qu'un

problème surgissait montre que les divers partenaires de l'ISAWIP se comprenaient au fond très peu. Ils semblent avoir agi non pas comme une équipe mais comme autant de personnes représentant des organisations différentes, rendant des comptes à des patrons différents et animées par des attentes, des exigences et des visées différentes en ce qui concerne les buts et la façon de fonctionner du projet.

L'agence d'exécution canadienne (AEC) en tant que partenaire au sein du projet de développement

Comme nous l'avons dit plus haut, plusieurs gestionnaires des AEC se sont dit très frustrés à l'égard de l'ACDI, qui était à la fois leur client et le gestionnaire du projet de développement. En évaluant leur propre compétence, ils ont affirmé comprendre le développement et qu'ils auraient été plus efficaces en Égypte si l'ACDI les avait appuyés davantage et était intervenue moins souvent. Ils se sentaient constamment coincés entre deux maîtres, l'ACDI et le Gouvernement égyptien; et ils digéraient mal qu'on les tienne responsables des progrès réalisés alors qu'on ne leur donnait pas l'autorité dont ils avaient besoin pour faire avancer les choses.