



L'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international : les perspectives des superviseurs, des coordonnateurs et des bénéficiaires

Par Alassane BANDÉ

Sous la Direction de **Salmata OUÉDRAOGO, Phd**

Et la Codirection de **Lavagnon IKA, Phd**

Thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Docteur en management de projets

Québec, Canada

© Alassane BANDÉ, 2023

RÉSUMÉ

Cette thèse examine l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international, selon les perspectives des superviseurs, des coordonnateurs/gestionnaires et des bénéficiaires de ces projets. Elle s'articule autour de trois articles. Le premier est une revue systématique de la littérature sur la gestion des parties prenantes en gestion de projet. Le second est conceptuel et traite des opportunités d'apprentissage mutuel entre la gestion de projet et le développement international, plus spécifiquement entre la gestion des parties prenantes en gestion de projet et la participation des bénéficiaires en développement international. Le troisième est empirique et aborde l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international, selon les perspectives des superviseurs, des coordonnateurs/gestionnaires et des bénéficiaires de ces projets.

L'objectif de l'article 1, dont la première version a été présentée à la conférence de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC) en 2019, était d'analyser 61 articles traitant des parties prenantes en gestion de projet en considérant que le processus de gestion des parties prenantes répond principalement, comme le suggère Frooman (1999), à trois questions: Qui sont-elles? Que veulent-elles ? Comment s'y prennent-elles pour obtenir ce qu'elles veulent ? Chemin faisant, nous avons ajouté une quatrième question : Quelles sont les stratégies d'engagement des parties prenantes ? Les résultats de cette étude montrent que les articles sélectionnés répondent en priorité aux deux premières questions : Qui sont-elles? Que veulent-elles ? La question trois (Comment s'y prennent-elles pour obtenir ce qu'elles veulent ?) est, toutefois, très peu abordée dans les articles. De plus, nous avons trouvé que certains projets continuent toujours d'identifier leurs parties prenantes et les intérêts et attentes de celles-ci avant le début du projet ou à sa phase d'exécution, tout en ignorant les interactions qui peuvent exister entre ces différentes parties prenantes.

L'article 2 dont la traduction de l'intitulé en français est « Faire avancer la recherche sur la gestion des parties prenantes des projets : trois leçons de la participation en développement international » a été publié dans les actes de la *European Academy of Management (EURAM) Conference* en 2021 sous le titre « *Moving External Project Stakeholder Research Forward: Three Lessons from Participation in International Development* ». Cet article se situe à l'intersection des deux domaines de la gestion de projet et du développement international et offre trois leçons clés de la participation en développement international pour faire avancer la recherche en gestion de projet. En effet, l'article 2 conclut à la nécessité de considérer l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet, non pas uniquement comme un moyen ou une fin en soi, mais plutôt comme un moyen et une fin. Il faut en outre tenir compte de la lutte pour la redistribution du pouvoir liée à l'engagement des parties prenantes externes, mais aussi de l'impérieuse nécessité de capitaliser le contexte dans lequel l'engagement des parties prenantes est mis en œuvre.

L'article 3 dont la traduction de l'intitulé en français est « Influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international : les perspectives des gestionnaires, des superviseurs et des bénéficiaires » a été publié dans les actes de la *European Academy of Management (EURAM) Conference* en 2022 sous le titre « *Influence of beneficiary engagement in international development projects : the perspectives of*

managers, supervisors and beneficiaries ». Dans cet article, nous donnons la parole aux praticiens (gestionnaires, superviseurs et bénéficiaires) en mesurant empiriquement l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international selon leurs perspectives. En utilisant une approche méthodologique mixte (qualitative et quantitative) et une modélisation par équations structurelles, nous avons abouti à des résultats qui montrent que l'implication des bénéficiaires (faible niveau d'engagement) influence positivement aussi bien le succès de la gestion du projet que l'impact du projet, mais cela n'est pas le cas pour la participation des bénéficiaires (haut niveau d'engagement). Les résultats montrent également que contrairement aux caractéristiques du projet, son contexte de mise en œuvre influence significativement l'engagement (implication et participation) des bénéficiaires.

Mots clés: aide au développement, gestion de projet, engagement, implication, participation, superviseurs de projets, coordonnateurs de projets, bénéficiaires de projets, modèle d'équations structurelles, succès du projet.

ABSTRACT

This thesis examines the influence of beneficiary engagement on the success of international development projects, through the perspectives of supervisors, coordinators/managers, and beneficiaries of these projects. It is built around three articles, the first is a systematic review of the literature on stakeholder management in project management. The second is conceptual and deals with cross-learning opportunities between project management and international development, more specifically between stakeholder management in project management and beneficiary participation in international development. The third is empirical and addresses the influence of beneficiary engagement on the success of international development projects through the perspectives of supervisors, coordinators/managers and beneficiaries of these projects.

The purpose of Article 1, the first version of which was presented at the 2019 Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) conference, was to analyze 61 articles dealing with stakeholders in project management by considering that the stakeholder management process mainly answers, as suggested by Frooman (1999), three questions: who are they? What do they want? How do they get what they want? Along the way, we added a fourth question: What are the strategies for stakeholder engagement? The results of this study show that the selected articles answer the first two questions: who are they? What do they want? Question three (how do they get what they want?) is, however, very seldom addressed in the articles. In addition, we found that some projects still continue to identify their stakeholders and their interests and expectations before the beginning of the project or during its implementation phase, while ignoring the interactions that may exist between these different stakeholders.

Article 2, entitled "Moving External Project Stakeholder Research Forward: Three Lessons from Participation in International Development" was published in the proceedings of the European Academy of Management (EURAM) Conference 2021. This article is at the intersection of the two domains of project management and international development and offers three key lessons from international development participation to advance project management research. Indeed, article 2 concludes that there is a need to consider external stakeholder engagement in project management, not just as a means to an end, but rather as both a means and an end, to take into account the struggle of power redistribution associated with external stakeholder engagement, and the compelling need to consider the context in which stakeholder engagement is implemented.

Article 3, entitled "Influence of beneficiary engagement in international development projects: the perspectives of managers, supervisors and beneficiaries" was published in the proceedings of the European Academy of Management (EURAM) Conference 2022. In this article, we give voice to practitioners (managers, supervisors, and beneficiaries) by empirically measuring the influence of beneficiary engagement on the success of international development projects from their perspectives. Using a mixed methodological approach (qualitative and quantitative) and structural equation modeling, we found that beneficiary involvement (low level of engagement) positively influences both project management success and project impact, but this is not the case for beneficiary participation (high level of engagement). The results also show that in contrast to the project's characteristics, its implementation context significantly influences the beneficiaries' engagement (involvement and participation).

Keywords: Development aid, project management, engagement, involvement, participation, project supervisors, project coordinators, project beneficiaries, structural equation modeling, project success.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xii
DÉDICACE	xiii
REMERCIEMENTS	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1	
POINTS D'ANCRAGE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	17
1.1 LA GESTION DES PARTIES PRENANTES EN GESTION DE PROJET : ACCENT SUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES	17
1.2 LA PARTICIPATION EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : ACCENT SUR LES PARTIES PRENANTES EXTERNES, NOTAMMENT LES BÉNÉFICIAIRES.....	24
1.3 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES EN GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	29
1.4 SUCCES DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	37
CHAPITRE 2	
PROBLEMATIQUE DE LA THESE : POSITIONNEMENT DE LA THESE, CADRE CONCEPTUEL DE LA THESE, ET LIEN ENTRE LES TROIS ARTICLES	47
CHAPITRE 3	ARTICLE
1 - LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DE PROJET : UNE REVUE SYSTEMATIQUE DE LA LITTERATURE	58
Résumé.....	58
3.1 INTRODUCTION	58
3.2 LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES.....	61
3.2.1 Les origines du concept de partie prenante.....	61

3.2.2	La théorie des parties prenantes en contexte de projet	66
3.3	CADRE OPÉRATOIRE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	69
3.3.1	Sélection des articles.....	69
3.3.2	Aperçu des articles sélectionnés	71
3.3.2	Méthode d'analyse des articles sélectionnés	74
3.4	REVUE CRITIQUE DES ETUDES ANTERIEURES.....	75
3.4.1	Objets des études	75
3.4.2	Concepts importants pour la gestion des parties prenantes en contexte de projet	86
3.5	DIRECTIONS DE LA RECHERCHE FUTURE SUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES EN CONTEXTE DE PROJET.	89
3.5.1	Considérer la perspective dynamique dans la réponse aux questions « qui sont-elles ? » et « que veulent-elles ? »	90
3.5.2	Prendre en compte les interactions entre les parties prenantes dans le processus de gestion des parties prenantes	91
3.5.3	Mettre davantage l'accent sur les parties prenantes secondaires dans la recherche sur la gestion des parties prenantes des projets	93
3.6	CONCLUSION	95
	BIBLIOGRAPHIE.....	98
CHAPITRE 4	ARTICLE	
2 - FAIRE AVANCER LA RECHERCHE SUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DES PROJETS : TROIS LEÇONS DE LA PARTICIPATION EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....		107
Résumé.....		107
Abstract.....		108
4.1 INTRODUCTION		109
4.2 PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT: THREE STREAMS OF WORK AND THREE CHALLENGES.....		114
4.2.1	Three streams of project stakeholder management work	114
4.2.2	Three challenges of external project stakeholder engagement work.....	117

4.3	BENEFICIARY PARTICIPATION IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS: A BRIEF REVIEW AND THREE LESSONS LEARNED	121
4.3.1	A brief review of the participation literature in international development	123
4.3.2	Three lessons of participation in international development projects	132
4.4	DISCUSSION: WHAT CAN EXTERNAL PROJECT STAKEHOLDER RESEARCH LEARN FROM PARTICIPATION IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS?	137
4.4.1	External project stakeholder engagement: not just a means or an end in itself but rather both a means and an end	138
4.4.2	The struggle of power redistribution	140
4.4.3	Context matters.....	141
	CONCLUSION	144
	REFERENCES.....	146
 CHAPITRE 5		
ARTICLE 3 – INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT DES BÉNÉFICIAIRES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LES PERSPECTIVES DES GESTIONNAIRES, DES SUPERVISEURS ET DES BÉNÉFICIAIRES.....		
	Résumé.....	155
	Abstract.....	157
5.1	INTRODUCTION	158
5.2	CONCEPTUAL BACKGROUND.....	164
5.2.1	Project success dimensions.....	164
5.2.2	Beneficiary engagement levels.....	164
5.2.3	Project implementation context.....	166
5.2.4	Project characteristics	169
5.3	HYPOTHESES DEVELOPMENT	170
5.3.1	Beneficiary engagement and project success dimensions	170
5.3.2	Beneficiary Involvement and project success dimensions	171

5.3.3 Beneficiary participation and project success dimensions	172
5.3.4 Project characteristics and beneficiary engagement levels	173
5.3.5 Project implementation context and beneficiary engagement levels.....	173
5.4 METHODS.....	176
5.4.1 Research design and data collection.....	176
5.4.2 Measures.....	178
5.4.3 Sample and characteristics	181
5.4.4 Data analysis.....	185
5.5 FINDINGS.....	190
5.5.1 Qualitative study.....	190
5.5.2 Quantitative study.....	196
5.6 DISCUSSION (Research contribution; Implications; Limitations; Outlook).....	203
5.6.1 Research contribution.....	204
5.6.2 Implications	208
5.6.3 Limitations.....	209
5.6.4 Outlook	209
5.7 CONCLUSION	210
REFERENCES.....	211
CONCLUSION GENERALE.....	221
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES (INCLUANT BIBLIOGRAPHIE SPÉCIFIQUE À CHAQUE ARTICLE).....	230
ANNEXE 1 : LE QUESTIONNAIRE DE L'ARTICLE 3 (VERSION FRANÇAISE)	250
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE OF PAPER 3 (ENGLISH VERSION)	257
ANNEXE 3: GUIDE D'ENTREVUE (ARTICLE 3).....	263
ANNEXE 4: MEASUREMENT INSTRUMENTS (PAPER 3).....	267
ANNEXE 5: CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	272

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: AVANTAGES DE LA PARTICIPATION	27
TABLEAU 2: SYNTHÈSE DE QUELQUES CRITIQUES FAITES AUX APPROCHES PARTICIPATIVES	28
TABLEAU 3: HIERARCHISATION DES DIMENSIONS DE SUCCÈS POUR CHAQUE PARTIE PRENANTE SELON LA PERSPECTIVE DES COORDONNATEURS DE PROJETS AFRICAINS.....	40
TABLEAU 4: DIMENSIONS DE SUCCÈS DU PROJET ET CRITÈRES DE MESURES DE SUCCÈS	46
TABLEAU 5: DISTRIBUTION DES ARTICLES SÉLECTIONNÉS PAR REVUE.....	71
TABLEAU 6: NOMBRE D'ARTICLES PUBLIÉS PAR REVUE, DE 1986 A 2016.....	73
TABLEAU 7: QUELQUES APPROCHES, OUTILS, TECHNIQUES, METHODOLOGIES, MODELES FORMELS UTILISÉS POUR L'IDENTIFICATION DE PARTIES PRENANTES	76
TABLEAU 8: ÉTAPES D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	78
TABLEAU 9: ANNEXE : CODIFICATION DES ARTICLES	98
TABLEAU 10 : DÉFINITIONS OF PARTICIPATION	123
TABLEAU 11: DIMENSIONS OF RURAL DEVELOPMENT PARTICIPATION (COHEN AND UPHOFF, 1980).....	124
TABLEAU 12: DIMENSIONS OF COMMUNITY PARTICIPATION (PAUL, 1987) ..	125
TABLEAU 13: FORMS, INTERESTS, AND FUNCTIONS OF PARTICIPATION (ADAPTED FROM WHITE, 1996).....	126
TABLEAU 14: A CONTRAST BETWEEN BLUEPRINT AND PROCESS APPROACHES IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS	130
TABLEAU 15 : AUTHORS' SCHEME FOR ANALYZING DIFFERENT LEVELS OF PARTICIPATION/ENGAGEMENT	168
TABLEAU 16 : DESCRIPTIVE STATISTICS	184
TABLEAU 17 : FACTOR ANALYSIS (PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS)	189
TABLEAU 18 : HARMAN'S SINGLE FACTOR (HSF) TEST STATISTICS AFTER PCA	196

TABLEAU 19 : DESCRIPTIVE AND CORRELATION ANALYSIS	197
TABLEAU 20 : CONSTRUCT RELIABILITY AND VALIDITY	199
TABLEAU 21 : DISCRIMINANT VALIDITY – FORNELL-LARCKER CRITERION	199
TABLEAU 22 : DISCRIMINANT VALIDITY– RATIO HTMT	200
TABLEAU 23 : PLS-SEM ESTIMATES	202
TABLEAU 24 : HYPOTHESIS TESTING RESULTS	202

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	56
FIGURE 2: TYPOLOGIE DE PARTIES PRENANTES : UN, DEUX, OU TROIS ATTRIBUTS PRESENTS (ADAPTEE DE MITCHELL ET AL., 1997)	65
FIGURE 3: ADAPTEE DE FROOMAN (1999, P. 200), TYPOLOGIES DES STRATEGIES D'INFLUENCE	82
FIGURE 4: PARTICIPATION AND POWER BALANCE NEGOTIATION.....	127
FIGURE 5: CONTEXT, POWER REDISTRIBUTION, PROJECT STAKEHOLDER ENGAGEMENT AS BOTH A MEANS AND AN END, AND PROJECT SUCCESS (SHORT-TERM AND LONG-TERM).....	144
FIGURE 6 : CONCEPTUAL MODEL	175
FIGURE 7 : PLS STRUCTURAL EQUATION MODEL RESULTS.....	201

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

AFD : Agence Française de Développement

ASAC : Association des sciences administratives du Canada

BM : Banque Mondiale

CFA : Confirmatory Factor Analysis

CME : Construction Management and Economics

ID : International development

IJMPB : International Journal of Managing Projects in Business

IJPM : International Journal of Project Management

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ODD : Objectifs du Développement Durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le développement

PM : Project management

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

PMJ : Project Management Journal

PRA : Participatory Rural Appraisal

SRI : Stanford Research Institute

TTL Task team leader

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

UQO : Université du Québec en Outaouais

DÉDICACE

À ma famille, à mes parents et à la mémoire de mes sœurs Salimata et Fita Altinè.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier fortement ma directrice de thèse Salmata Ouédraogo qui a été présente depuis le début de mon projet d'études doctorales et qui n'a ménagé aucun effort pour m'accompagner durant tout le processus. Je m'en voudrais de passer sous silence son apport tant aux niveaux des connaissances, que du support humain et financier.

Toute ma sincère reconnaissance s'adresse également à mon co-directeur de recherche Lavagnon Ika. C'est l'occasion pour moi de souligner ici sa disponibilité, sa rigueur scientifique et surtout sa passion pour la recherche qui, elle, est très contagieuse.

Mes sincères remerciements vont à tous les professeurs du Département des Sciences Économiques et Administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) pour leurs enseignements et les connaissances qu'ils m'ont transmis durant mes études doctorales.

Ma gratitude va également aux Professeurs Jan Sant-Macary de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), Graham Winch de l'Université de Manchester, Christophe Leyrie de l'UQAC avec qui j'ai co-écrit quelques articles scientifiques, dont un a obtenu le prix d'excellence du *Project Management World Journal*, et auprès de qui j'ai beaucoup appris.

Je remercie également tous les coordonnateurs, bénéficiaires et superviseurs des projets de développement international qui ont bien voulu accepter de participer à la présente recherche en se prêtant aux entrevues et en répondant à mon questionnaire en ligne.

À tous mes collègues du Doctorat en Management de Projets de l'UQAC, mes promotionnaires de l'Université Senghor d'Alexandrie (Égypte), mes amis, mes sincères remerciements pour les échanges fructueux et constructifs que nous avons eus. Je remercie tout particulièrement Tanko Mahama qui est devenu comme un frère pour moi, Kossi Akpaki qui a relu beaucoup de mes travaux et qui m'a aidé dans la manipulation de certains logiciels de traitement et d'analyse de données, Mohamed AG Alhousseini pour son amitié, son soutien tant financier que moral.

Envers mes parents, je suis sincèrement reconnaissant pour les efforts consentis pour me donner une bonne éducation, gage de toute réussite. À mes sœurs et frères, je dis merci pour leurs soutiens multiples et multiformes. Je remercie tout particulièrement mon frère aîné Moustapha avec qui j'ai passé toutes ces années d'études doctorales à Québec et qui n'a ménagé aucun effort pour m'apporter tout son soutien sur les plans financier, matériel et moral.

Je m'en voudrais de terminer ces remerciements sans une pensée spéciale à ma chère épouse Mariam et mes fils Fadhel Omar et Mouaz à qui j'ai volé bien des heures depuis que je me suis lancé dans cette aventure d'études doctorales qui a été pour moi, comme le dirait Hirschman (1967), un long voyage de découverte.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Nous devons nous lancer dans un nouveau programme audacieux pour mettre les bénéfices de nos avancées scientifiques et de nos progrès industriels au service de l'amélioration et de la croissance des zones sous-développées. Plus de la moitié de la population mondiale vit dans des conditions proches de la misère. Leur nourriture est insuffisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stagnante. Leur pauvreté est un handicap et une menace à la fois pour eux et pour les régions plus prospères » (extrait du discours d'investiture du Président des États-Unis Harry S. Truman, le 20 janvier 1949, traduction libre). Ce discours lance, selon Madaule (2012), la thématique de l'aide au développement, c'est-à-dire les investissements qu'apportent les acteurs publics, privés et parapublics des pays dits développés ou émergents pour améliorer les conditions de vie des populations dans les pays dits pauvres.

Que de chemins parcourus depuis ce fameux discours du Président Truman! Pourtant, il nous semble évident qu'il reste encore du chemin à parcourir au regard des résultats mitigés atteints par les projets et programmes à travers lesquels l'aide au développement est déployée. En effet, malgré tous les efforts et les progrès économiques accomplis dans tous les pays, près de la moitié de la population mondiale est toujours confrontée à d'innombrables difficultés pour satisfaire leurs besoins élémentaires (Banque mondiale, 2018).

En outre, notons que l'aide au développement a connu beaucoup d'évolutions durant ces sept dernières décennies, tant sur les plans des politiques que des approches

et outils utilisés pour son déploiement. Rondinelli (1993) distingue trois grandes périodes dans ce périple de l'aide au développement :

- Dans les années 1950 et 1960: les planificateurs du développement prescrivaient une planification nationale globale à long terme et des systèmes de prise de décision « descendants » ou *top-down*, contrôlés de manière centralisée pour formuler et mettre en œuvre des politiques.
- Au début des années 1970, les orientations du développement international ont radicalement changé. L'accent est mis dans les nouvelles politiques de développement, autant sur la composition que sur la répartition des bénéfices du développement. De plus, il est apparu évident que l'aide au développement devrait être acheminée vers les groupes les plus pauvres des sociétés en développement, en élargissant surtout la participation de ces groupes dans les activités économiques productives afin de stimuler une croissance économique équitable et soutenue. Cependant, tout le défi pour les agences d'aide internationales résidait dans le développement de stratégies efficaces de ciblage des bénéficiaires pauvres et de définition de moyens pour leur acheminer l'aide, car, comme l'indique Chambers (2013), les populations rurales pauvres, potentielles bénéficiaires des interventions de développement, ne forment pas une masse homogène et leurs stratégies ne sont pas toutes les mêmes.
- Au début des années 1980, les stratégies des organisations internationales d'assistance, dirigées par la Banque mondiale, sont passées de programmes d'augmentation des revenus, de la productivité et du niveau de vie des pauvres à ceux de restructuration macroéconomique. On assiste alors à l'apparition des programmes d'ajustement structurel qui ont beaucoup été critiqués, du fait du

peu d'attention accordée par les organisations internationales d'assistance aux conséquences sociales des réformes prescrites.

En plus des trois périodes ci-dessus identifiées, il conviendrait de compléter ce périple de l'aide au développement avec d'autres périodes très importantes, notamment :

- Les années 1990 qui sont marquées par le « renforcement des capacités », une approche de développement qui consiste à « identifier les contraintes que rencontrent les femmes et les hommes dans la réalisation de leurs droits fondamentaux et à trouver des moyens appropriés pour renforcer leur capacité à surmonter les causes de leur exclusion et de leurs souffrances » (Eade, 1997, p. 24, traduction libre). On assiste alors à un changement massif de priorités et de mentalité, se traduisant par le passage des « objets » et « infrastructures » aux « personnes » et « capacités » (Chambers, 1997). Durant cette même décennie et suite à la Conférence de Rio de 1992, les économistes du développement ont essayé d'intégrer la dimension « développement durable » dans leurs approches de développement (Madaule, 2012).
- Dans les années 2000, sous l'égide des Nations Unies, on assiste au lancement d'une des plus grandes promesses du monde, les huit Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Les OMD sont un plan approuvé par 189 pays et par toutes les grandes institutions internationales de développement qui promettait la mise en place de stratégies permettant de répondre aux besoins des populations les plus pauvres. Ils sont considérés par Hulme (2009) comme un accord mondial visant à réduire la pauvreté et les privations humaines grâce à une action concertée. Compte tenu du fait que ce grand programme mondial

de réduction de la pauvreté devrait être financé principalement par l'aide au développement, il fallait donc prendre des mesures d'accompagnement pour rendre cette aide plus efficace. C'est dans cette perspective que la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement a été adoptée en mars 2005, avec comme règles centrales l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation, auxquelles s'ajoutent « la gestion axée sur les résultats » et la responsabilité mutuelle. Malgré des réalisations notables, les progrès enregistrés n'ont pas permis l'éradication de la pauvreté en 2015.

- Dans la moitié des années 2010, plus précisément en 2015, date d'échéance des OMD, et toujours sous l'égide des Nations Unies, les Objectifs de Développement Durable (ODD) vont succéder aux OMD. Les ODD sont plus centrés sur l'environnement alors que les OMD étaient plus centrés sur la réduction de la pauvreté. En outre, pour donner plus de chance aux ODD de réussir, il faudrait tenir compte dans leur opérationnalisation du contexte (socio-politique) spécifique à chaque pays, et surtout mettre l'accent sur « l'humain ». Ceci devrait être pour nous une des préoccupations majeures des approches de développement des années 2020 qu'on pourrait traduire par : *« mettre l'humain et son environnement au centre de toutes les approches de développement »*.

S'il y a quelque chose de commun à toutes ces périodes, c'est l'utilisation des projets comme principal instrument de déploiement de l'aide au développement dans les pays en voie de développement. En effet, les projets, parce qu'ils étaient considérés par leurs commanditaires (*sponsors*) comme des ensembles d'activités gérables, sont devenus le principal moyen de traduire les politiques de développement et les stratégies

d'aide en programmes d'actions (Rondinelli, 1993). Les définitions données aux projets de développement confirment l'importance accordée à cet outil dans le dispositif de l'aide au développement. Ils sont considérés par Hirschman (1967, p. 1, traduction libre) comme des « particules privilégiées du processus de développement ». Pour Rondinelli (1976, p. 573, traduction libre), les projets sont des « véhicules pour le changement social » dans les pays en développement. Gittinger (1985, p.3, traduction libre) abonde dans le même sens et souligne que les projets sont « le fer de lance du développement ». Enfin, pour Cernea (1998, p. 26, traduction libre), les projets sont des « interventions délibérément mises en œuvre pour diriger et accélérer la croissance économique et le développement social ». Cependant, à partir de la moitié des années 1990, l'approche programme a été privilégiée par rapport à l'approche projet. Mais, le fait de privilégier l'approche programme ne signifie pas l'abandon pur et simple de l'approche projet. En effet, comme l'indique Ika (2011), les projets resteront encore, soit comme initiatives autonomes, soit comme composantes des programmes de développement.

Cependant, l'expérience de plus d'un demi-siècle du développement a conduit à un certain nombre de constats :

- Premièrement, les théories conventionnelles du développement n'ont pas atteint leurs objectifs (Rondinelli, 1993). Probablement parce qu'elles manquaient de flexibilité et étaient très peu compatibles avec l'incertitude et la complexité des problèmes de développement (Korten, 1980, Rondinelli, 1993 ; Bond et Hulme, 1999 ; Ika et Hodgson, 2014), ou alors comme l'indique Cernea (1998), c'est parce que le rôle déterminant des facteurs sociaux n'avait pas été pris en compte.

- Deuxièmement, les résultats quant à la capacité des organisations d'aide bilatérales et multilatérales à mettre en œuvre des programmes et des projets avec des avantages durables ont été décevants (Rondinelli, 1993). En effet, environ la moitié de ces projets n'a pas réussi à répondre aux besoins réels des populations pauvres des pays en développement (Hulme, 1995; Ika et Hodgson, 2014).
- Troisièmement, au fur et à mesure que les stratégies de développement économique et social sont devenues plus complexes, le succès des politiques, programmes et projets de développement est devenu moins certain (Rondinelli, 1993).

Ces constats indiquent clairement qu'après plus d'un demi-siècle d'assistance au développement, le développement tant promis aux pays en voie de développement se fait toujours attendre. En effet, les projets de développement international qui étaient censés réaliser un certain nombre d'objectifs au niveau microéconomique et contribuer au niveau macroéconomique à la réalisation d'objectifs de croissance et de réduction de la pauvreté peinent à atteindre lesdits objectifs. De nombreuses études ont relevé les résultats mitigés atteints par ces projets, des résultats qui de l'avis de certains sont en deçà des attentes compte tenu des montants élevés qui y sont injectés (Diallo et Thuiller, 2004).

Plusieurs raisons tant managériales qu'organisationnelles expliqueraient cette contreperformance des projets de développement international. Pour Rondinelli (1976, 1993), ce ne sont pas toujours les bons projets qui sont financés, parce que les pays en développement ne disposent ni de compétences, ni de structures adaptées pour l'identification de projets susceptibles de contribuer à l'atteinte de leurs objectifs de

développement. En outre, la méthode utilisée par les organisations d'assistance au développement pour gérer ces projets ont eu un usage limité pour faire face à la complexité et à l'incertitude des problèmes de développement (Rondinelli, 1993). La Banque Mondiale qui fait partie des gros joueurs de l'industrie du développement international pense que l'une des raisons de cette contreperformance est que les stratégies de développement mises en œuvre à travers ces projets étaient trop centralisées (Banque Mondiale, 1996). Ce qui ne permettait pas non seulement de satisfaire les besoins réels des populations, mais aussi de mettre en œuvre efficacement ces projets.

Ces constats appelaient donc à une révision des politiques d'aide au développement. C'est dans cette perspective qu'au début des années 1970, les États-Unis ont donné le ton en faisant adopter en 1973 par le Congrès, une nouvelle législation sur l'aide étrangère, communément appelée « le mandat des nouvelles orientations » (*The new directions mandate*) qui, non seulement réorientait les priorités de l'Agence des États-Unis pour le développement international, mais limitait les priorités en grande partie à l'aide ciblant directement la majorité pauvre, avec la participation comme thème majeur (Korten, 1980). De même, il était de plus en plus évident que les approches de déploiement de l'aide au développement devraient être beaucoup plus flexibles et surtout promouvoir l'apprentissage, l'interaction, la participation, l'adaptation, etc. (Bond et Hulme, 1999 ; Ika et al., 2020b).

Ainsi, on assiste à l'apparition dans les années 1980 (considérées par Botes et van Rensburg (2000) comme la décennie de la participation) d'un certain nombre de termes à la mode, ou *Buzzwords* comme le diraient Cornwall et Brock (2005). En effet, selon ces auteurs, « participation », « autonomisation » et « réduction de la pauvreté »

font partie de ces termes qui occupent une place prépondérante en développement international. La participation attire particulièrement l'attention de tout chercheur et praticien dans le domaine du développement international, car elle est au centre d'un ensemble d'approches appelées approches processus, censées combler les lacunes des approches plus traditionnelles du développement (Korten, 1980 ; Chambers, 1994; Rondinelli, 1993; Bond et Hulme, 1999). Plusieurs agences de développement international et auteurs pensent également qu'il serait pertinent d'impliquer les populations, surtout les plus pauvres et vulnérables, aux processus de prise de décisions qui pourraient affecter leurs vies (Banque Mondiale, 1996; Mansuri et Rao, 2012).

En outre, Cleaver (1999) distingue fondamentalement deux catégories d'arguments qui militent en faveur du choix des approches participatives : les arguments de l'efficacité c'est-à-dire la participation comme outil de l'atteinte de meilleurs résultats de projets et les arguments de l'équité et de l'autonomisation qui considèrent que la participation est un processus qui accroît la capacité des individus et qui facilite le changement social en faveur des groupes défavorisés et marginalisés. Cette vision est cohérente avec celle de Mansuri et Rao (2012) qui estiment que la participation a une valeur intrinsèque et une valeur instrumentale. De plus, l'émergence des approches fondées sur les droits (*Rights-based approaches*) dans les années 1990 (Veneklasen, Miller, Clark et Reilly, 2004) s'inscrivait dans la même logique, car c'était l'occasion de réfléchir plus largement à la dynamique du pouvoir inhérente à la pratique du développement international et aux questions d'éthique (Cornwall and Nyamu-Musembi, 2004). Aussi, Veneklasen et al. (2004) suggèrent qu'une compréhension holistique des concepts de droits et de participation pourrait aider à intégrer le développement, la participation et les droits dans des processus de

changement social et de transformation des relations de pouvoir inéquitables en vue de donner plus de voix et de rôle décisionnel aux pauvres et aux marginalisés.

Cependant, comme on pouvait s'y attendre, Rondinelli (1993) semblait avoir raison lorsqu'il prédisait qu'il y avait peu d'évidence que les approches de planification et de gestion de l'aide au développement adoptées au cours des années 1980 et 1990 seraient considérablement meilleures à celles des années 1960-70. Pour l'être, il fallait déjà que ces approches puissent faire face à l'incertitude et à la complexité des problèmes de développement. Font-elles face efficacement à l'incertitude et à la complexité des problèmes de développement? Beaucoup d'auteurs en doutent, car ces approches, notamment les approches participatives font l'objet de beaucoup de critiques. En effet, certains sceptiques de ces approches, comme Cooke et Kothari (2001), se demandent si elles ne constituent pas une forme de tyrannie (la tyrannie étant définie par ces auteurs comme un exercice illégitime et/ou injuste du pouvoir). Comme exemple de tyrannie, Cleaver (2001) parle de la tyrannie des techniques ou des approches. De plus, de l'avis de Hailey (2001), les approches participatives qu'il qualifie de stéréotypées, promues et imposées par les donateurs et autres partenaires au développement, sont inappropriées et souffrent de limitations pratiques. Certains auteurs comparent la participation à un acte de foi, en ce sens que parfois on y croit et on se questionne rarement (Cleaver, 1999). D'autres pensent que les approches participatives servent à représenter les intérêts externes comme des besoins locaux, les intérêts dominants comme les préoccupations de la communauté (Mosse, 2001). Pour d'autres encore, les populations locales sont présentes dans le processus de planification juste pour crédibiliser et légitimer les décisions qui sont prises ailleurs (Hildyard et al., 2001).

De plus, certains auteurs pensent que les questions de pouvoir ne sont pas suffisamment prises en compte dans le déploiement des approches participatives, non seulement en termes de négociation entre les différentes parties prenantes engagées (Mossé, 1995), mais aussi de redistribution de pouvoir suite à l'introduction des approches participatives (Greenwood, 2007). En effet, selon Mosse (1995), la planification des programmes de développement implique des négociations, mais les négociations ne se font généralement pas entre égaux. De ce fait, le pouvoir joue un rôle important dans la planification participative en attribuant, entre autres, une légitimité à certaines activités/technologies et non à d'autres. En outre, comme le suggèrent Veneklasen et al. (2004), le pouvoir opère de manière dynamique à de nombreux niveaux pour empêcher la participation des personnes. Pour Khwaja (2004), la notion de participation est incomplète, car elle ne tient pas compte du rôle que joue la participation en tant que moyen d'influencer la distribution du pouvoir et la propriété. De surcroît, le contexte dans lequel ces approches participatives sont mises en œuvre est très important, et de nombreux planificateurs savent par expérience que les relations sociales et politiques impliquées dans les contextes de développement influencent autant les résultats que les intrants (Mosse, Farrington, et Rew, 1998). Portant, il nous semble que ce contexte est insuffisamment pris en compte dans le déploiement de ces approches.

Si, comme l'indique Taylor (2001), les idéaux des approches participatives peuvent bien être une bonne chose, leur mise en œuvre soulève cependant un certain nombre de questionnements, au regard des critiques qui leur sont faites. D'où, la pertinence d'analyser les perceptions des principales parties prenantes qui sont non seulement impliquées dans le déploiement de ces approches participatives, mais aussi

celles dont la participation est recherchée à savoir les bénéficiaires. En effet, en s'appuyant sur les cadres théoriques de la gestion des parties prenantes en gestion de projet et de la participation des bénéficiaires en développement international, cette thèse examine l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international. Dans la présente étude, l'engagement a deux niveaux, à savoir le niveau le plus bas qui est l'implication et le niveau le plus élevé qui est la participation (Axelsson, Melin et Lindgren, 2010 ; Deegan et Parkin, 2011; Ika et Hodgson, 2014). Deux dimensions de succès du projet seront également considérées, à savoir le succès de la gestion de projet et le succès du projet (ou l'impact du projet en matière de développement international) (Ika, Diallo et Thuillier, 2012; Ika, 2015). Les analyses seront faites selon les perspectives des superviseurs, des coordonnateurs/gestionnaires et des bénéficiaires des projets de développement international.

La théorie des parties prenantes qui est mobilisée dans cette étude a été développée initialement dans le domaine du management stratégique pour traiter des questions liées à l'entreprise et à ses relations avec les entités qui affectent ses actions ou qui peuvent être affectées par celles-ci. En outre, cette théorie s'est avérée importante dans beaucoup d'autres domaines, notamment la gestion de projet. Cependant, sa mise en œuvre en gestion de projet comporte un certain nombre d'insuffisances dont certaines ont été relevées dans l'article 1 de la présente thèse.

La première version de l'article 1 dont l'intitulé est « La gestion des parties prenantes de projet : une revue systématique de la littérature » a été présentée à la conférence de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC) en 2019. L'objectif de cet article était de faire ressortir les caractéristiques de la recherche sur

les parties prenantes en gestion de projet. En effet, nous avons analysé 61 articles, traitant des parties prenantes en contexte de projet, sélectionnés à partir de deux principales bases de données, *ABI/inform* et *Business Source Complete* et publiés dans plusieurs revues en gestion de projet dont les principales sont : *Project Management Journal* (PMJ), *International Journal of Project Management* (IJPM), *International Journal of Managing Projects in Business* (IJMPB) et *Construction Management and Economics* (CME). Plus concrètement, ces articles ont été examinés en considérant que le processus de gestion des parties prenantes répond principalement à trois questions: Qui sont-elles? Que veulent-elles ? Comment s’y prennent-elles pour obtenir ce qu’elles veulent ? Chemin faisant, nous avons ajouté une quatrième question : Quelles sont les stratégies d’engagement des parties prenantes ?

Dans ce premier article, nous examinons d’abord les questions auxquelles les articles sélectionnés répondent en priorité. Il en ressort que les articles répondent plus aux première et deuxième questions : qui sont-elles ? Et que veulent-elles ? La question trois (comment s’y prennent-elles pour obtenir ce qu’elles veulent ?) est très peu abordée dans les articles, car la recherche actuelle met l’accent beaucoup plus sur la perspective organisation/projet de la gestion des parties prenantes. Ensuite, en utilisant l’analyse de contenu, nous avons relevé quelques insuffisances. En effet, certains projets continuent toujours d’identifier leurs parties prenantes et les intérêts et attentes de celles-ci avant le début du projet ou à sa phase d’exécution, tout en ignorant les interactions qui peuvent exister entre ces différentes parties prenantes.

Ce premier article est donc une sorte d’entrée en matière pour le deuxième dans la mesure où il jette un regard sur les insuffisances de la gestion des parties prenantes en gestion de projet. En effet, une des insuffisances relevées est celle liée à

l'engagement des parties prenantes externes. Compte tenu du fait que le pendant de l'engagement en développement international est la participation, et que les bénéficiaires peuvent être considérés comme des parties prenantes externes, nous avons décidé dans le deuxième article d'examiner ce que l'engagement des parties prenantes en gestion de projet peut apprendre de la participation des bénéficiaires en développement international. Comme le suggèrent certains auteurs, ce genre de dialogue entre disciplines est souvent nécessaire, car il permet un apprentissage mutuel entre des disciplines voisines (dans le cas présent entre la gestion de projet et le développement International), dans le but de faire avancer la théorie et la pratique dans chacune d'elles (Davies, Manning, et Söderlund, 2018 ; Ika, Söderlund, Munro, et Landoni, 2020a, 2020b).

Le deuxième article s'appuie donc sur le premier article en mettant l'accent sur une des insuffisances relevées par celui-ci dans le but de permettre un apprentissage mutuel entre la Gestion de projet et le Développement international. Il permet de voir que beaucoup de débats qui se tiennent actuellement en gestion de projet relativement à la gestion des parties prenantes se tenaient déjà en développement international. En effet, même si les termes fréquemment utilisés en développement international sont la participation au lieu de l'engagement et les bénéficiaires au lieu de parties prenantes externes, il reste que le développement international a capitalisé beaucoup d'expériences qui pourraient être utiles à la théorie et à la pratique en gestion de projet sur l'engagement des « parties prenantes externes ».

L'article 2 dont la traduction de l'intitulé en français est « Faire avancer la recherche sur la gestion des parties prenantes des projets : trois leçons de la participation en développement international » a été publié dans les actes de la

European Academy of Management (EURAM) Conference en 2021 sous le titre « *Moving External Project Stakeholder Research Forward: Three Lessons from Participation in International Development* ». Dans ce deuxième article, nous partons des défis liés à l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet. Ensuite, nous examinons les défis similaires en développement international, notamment la participation des bénéficiaires. Puis, nous tirons des leçons de sept décennies d'expérience du développement international en matière de participation des bénéficiaires. Enfin, nous proposons un agenda de recherche pour faire avancer la théorie et la pratique, tant en gestion de projet qu'en développement international. Cet article 2 a permis d'identifier trois défis majeurs en gestion de projet sur l'engagement des parties prenantes externes : la vision instrumentale de l'engagement des parties prenantes externes prévaut au détriment de la vision éthique, le manque d'exploration du rôle que l'engagement des parties prenantes externes joue dans la redistribution du pouvoir et le manque de recherche sur le rôle du contexte dans l'engagement des parties prenantes externes. À partir des leçons apprises de la participation des bénéficiaires en développement international, l'article 2 conclut à la nécessité de considérer l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet, non pas seulement comme un moyen ou une fin en soi, mais à la fois comme un moyen et une fin, de tenir compte de la lutte pour la redistribution du pouvoir liée à l'engagement des parties prenantes externes, et l'impérieuse nécessité de prendre en compte le contexte dans lequel l'engagement des parties prenantes est mis en œuvre. Nous reviendrons en détails (dans l'article 2) non seulement sur ces trois contributions du développement international à l'avancée de la recherche sur l'engagement des parties prenantes en gestion de projet, mais aussi sur les agendas de recherche qui les accompagnent.

En plus de contribuer à un apprentissage mutuel entre la gestion de projet et le développement international, l'article 2 est une forme d'introduction à l'article 3. En effet, l'article 2 nous donne quelques idées sur les raisons pour lesquelles malgré l'introduction des approches participatives, les résultats des projets de développement international restent mitigés. Nous y avons relevé, entre autres, les problèmes de redistribution de pouvoir et de non prise en compte suffisante du contexte, toute chose qui met en évidence l'importance de placer « l'humain » et son environnement au centre de toutes les approches de développement. Il nous paraissait donc pertinent d'en tenir compte dans l'article 3 dans lequel nous avons mis l'accent sur les perspectives des principales parties prenantes internes et externes (coordonnateurs/gestionnaires, superviseurs et bénéficiaires de ces projets) en analysant l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international.

L'article 3 dont la traduction de l'intitulé en français est « Influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international : les perspectives des gestionnaires, des superviseurs et des bénéficiaires » a été publié dans les actes de la *European Academy of Management (EURAM) Conference* en 2022 sous le titre « *Influence of beneficiary engagement in international development projects : the perspectives of managers, supervisors and beneficiaries* ». Cet article empirique vise deux objectifs : premièrement, à partir des perceptions des superviseurs, des coordonnateurs/gestionnaires et des bénéficiaires de projets de développement international, il étudie empiriquement l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur les deux dimensions du succès d'un projet (succès de la gestion de projet et impact en matière de développement international). Deuxièmement, il analyse comment les caractéristiques spécifiques du projet et son contexte de mise en œuvre

influencent les deux niveaux d'engagement des bénéficiaires, c'est-à-dire l'implication et la participation. Sur la base de données recueillies auprès d'un échantillon de cent cinquante-quatre (154) participants et à l'aide d'une modélisation par équations structurelles, les résultats montrent que l'implication des bénéficiaires (faible niveau d'engagement) influence positivement aussi bien le succès de la gestion du projet que l'impact du projet, mais cela n'est pas le cas pour la participation des bénéficiaires (haut niveau d'engagement). Les résultats montrent également que contrairement aux caractéristiques du projet, son contexte de mise en œuvre influence significativement l'engagement (implication et participation) des bénéficiaires. Cet article contribue donc à la littérature en analysant quel niveau d'engagement des bénéficiaires influence quelle dimension du succès du projet et comment. Il suggère par ailleurs qu'une approche "universaliste" prévaut dans la pratique de l'engagement des bénéficiaires en développement international et que l'accent devrait être mis sur la qualité de l'engagement plutôt que sur son niveau.

Dans la suite de ce document, nous aborderons au chapitre 1 : points d'ancrage théorique et conceptuel, chapitre 2 : problématique de la thèse : positionnement de la thèse, cadre conceptuel de la thèse, et lien entre les trois articles; chapitre 3/ article 1 : la gestion des parties prenantes de projet : une revue systématique de la littérature ; chapitre 4/article 2 : faire avancer la recherche sur la gestion des parties prenantes des projets : trois leçons de la participation en développement international ; chapitre 5/article 3 : influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international : perspectives des gestionnaires, des superviseurs et des bénéficiaires ; et enfin, la conclusion générale.

CHAPITRE 1

POINTS D'ANCRAGE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Ce chapitre fait ressortir les points d'ancrage théorique et conceptuel de la présente thèse. Nous présenterons brièvement la gestion des parties prenantes en contexte de projet en montrant que l'accent y est mis sur les parties prenantes internes. Ensuite, nous aborderons la participation en développement international qui, en revanche, met l'accent sur les parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires. Puis, avant de traiter de l'engagement des parties prenantes en développement international en deux dimensions (l'implication et la participation), nous présenterons une liste générique de parties prenantes dressée par Diallo et Thuillier (2004, 2005) dans le contexte de l'aide multilatérale, notamment des projets financés par la Banque Mondiale. Nous terminerons ce chapitre en présentant le concept de succès de projet en général et de projet de développement international en particulier.

Nous reviendrons beaucoup plus en détails sur les concepts de parties prenantes en gestion de projet, de participation en développement international et d'engagement des bénéficiaires en développement international dans les revues de la littérature spécifiques à chaque article.

1.1 LA GESTION DES PARTIES PRENANTES EN GESTION DE PROJET : ACCENT SUR LES PARTIES PRENANTES INTERNES

La théorie des parties prenantes trouve ses fondements dans un mémorandum interne au « *Stanford Research Institute* (SRI) au début des années 1960 (Freeman, 1984 ; Carroll et Näsi, 1997). En outre, le mérite revient à Freeman de l'avoir popularisée au début des années 1980 avec la publication de son fameux ouvrage

(*Strategic Management : A stakeholder Approach*) (Donaldson et Preston, 1995 ; Strand, 2015) et de l'avoir surtout présentée comme une base pour la gestion stratégique moderne (Strand, 2015).

La popularité de la théorie des parties prenantes a fait écho dans plusieurs autres disciplines, dont la gestion de projet qui en a logiquement fait sienne. En effet, c'est aussi vers la moitié des années 1980 que la pensée de la partie prenante fut introduite en gestion de projet avec les travaux de Cleland (1985). Depuis 2012, elle a même été intégrée comme domaine clé de connaissances dans le *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), un des principaux référentiels en gestion de projet.

La gestion des parties prenantes est donc utilisée dans plusieurs contextes en gestion de projet. En effet, Littau, Jujagiri et Adlbrecht (2010) en ont distingué principalement quatre, à savoir l'évaluation, la stratégie, le contexte social et l'environnement des projets. Cependant, tout comme en gestion stratégique, la gestion des parties prenantes en gestion de projet comporte plusieurs insuffisances (voir l'article 1 de la présente thèse pour plus de détails sur les insuffisances de la gestion des parties prenantes en contexte de projet). Comme l'indiquent Aaltonen et Sivonen (2009) et Aaltonen et al (2015), la plupart de la recherche, des outils, et des cadres en gestion des parties prenantes fournit seulement une perspective statique du projet et met l'accent sur la phase d'exécution (Aaltonen et al., 2015) ou sur la priorisation à l'avance des parties prenantes (Assudani et Kloppenborg, 2010). De plus, d'autres auteurs critiquent la non prise en compte dans le processus d'identification des parties prenantes de la dimension temporelle (perspective dynamique) (Walley, 2013) et des interactions qui peuvent exister entre les parties prenantes (Yang et al., 2011).

En outre, les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet semblent concentrer leurs efforts de recherche sur les parties prenantes internes (Aaltonen et Kujala, 2010), c'est-à-dire celles avec lesquelles le projet entretient des relations contractuelles formelles, officielles, directes et visibles (Newcombe, 2003 ; Winch, 2017). En revanche, les parties prenantes externes qui n'ont pas de relations directes ou contractuelles avec le projet, telles que les bénéficiaires, les communautés locales et la population de façon plus large, sont souvent négligées (Winch, 2017). Cette situation s'explique non seulement par l'importance des parties prenantes internes pour les ressources du projet (Di Maddaloni et Davis, 2017) (elles sont en général les principales pourvoyeuses de ressources financières et non financières du projet), mais aussi par le fait qu'au regard des liens contractuels qui existent entre les parties prenantes internes et le projet, elles sont plus faciles à identifier par rapport aux parties prenantes externes (Aaltonen et Kujala, 2010). De plus, comme le suggèrent Gonzalez Porras, Heikkinen et Kujala (2021), les parties prenantes externes sont perçues comme étant moins puissantes et moins susceptibles ou capables d'influencer directement le projet.

Plusieurs efforts ont été faits et continuent d'être faits pour apporter des réponses aux insuffisances relevées dans la théorie et la pratique de la gestion des parties prenantes en gestion de projet. Par exemple, en réponse à la perspective statique de l'analyse des parties prenantes qui prévaut au détriment de la perspective dynamique, certains auteurs proposent la conduite de l'analyse des parties prenantes sur l'ensemble du cycle de vie du projet (Olander et Landin, 2005; Heravi, Coffey, et Trigunarsyah, 2015; Kerzner et Belack, 2010; Cleland, 1986). En ce qui concerne la non prise en compte des interactions entre les parties prenantes, l'analyse du réseau

social serait une alternative assez intéressante selon Mohan et Paila (2013). Cette approche a même été utilisée par Nguyen, Mohamed, et Panuwatwanich (2018) dans leur étude sur la gestion des parties prenantes en contexte de projets complexes, et ils l'ont trouvée pertinente pour obtenir une image complète des parties prenantes, surtout lorsqu'elle est combinée avec l'analyse traditionnelle des parties prenantes.

Cependant, en ce qui concerne l'engagement des parties prenantes externes dans les projets, cela semble beaucoup plus complexe, car il demande un certain nombre de changements en termes de gouvernance de projet (Derakhshan, Turner, et Mancini, 2019), d'approche de gestion des parties prenantes en gestion de projet (Winch, 2017) et surtout de prise en compte, non seulement des relations de pouvoir entre les différentes parties prenantes (Greenwood, 2007), mais aussi du contexte dans lequel les projets sont mis en œuvre (Ika et Donnelly, 2017).

En effet, en ce qui concerne la gouvernance de projet, un axe de recherche majeur devrait être consacré à étudier comment la gouvernance de projet devrait développer des outils pour impliquer le public, la société, les organisations non gouvernementales (ONG) et les médias dans les prises de décision (Derakhshan, Turner, et Mancini, 2019). Ces auteurs suggèrent que les futurs chercheurs initient, premièrement, l'exploration des relations entre les organisations et les parties prenantes externes, et deuxièmement, ils proposent que tous les types de relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation soient analysés en considérant les aspects culturels, sociaux et psychologiques des parties prenantes individuelles ou groupes de parties prenantes. Ceci est d'autant plus important que les parties prenantes précédemment citées qui sont des parties prenantes externes deviennent de plus en plus exigeantes sur certaines problématiques majeures, notamment le changement climatique ou de façon

plus générale les questions liées à l'environnement (physique) du projet. Elles sont toujours promptes à se faire entendre si elles estiment qu'un projet ne se comporte pas de façon responsable vis-à-vis de son environnement. De plus, avec le développement des technologies de l'information et de la communication, elles disposent de moyens peu coûteux et plus rapides pour faire entendre leur cause et mobiliser des soutiens/alliés, sans même avoir à passer par les médias populaires.

En outre, alors que l'engagement des parties prenantes externes nécessite une approche plus éthique de la gestion des parties prenantes, l'approche instrumentale de la gestion des parties prenantes domine la théorie et la pratique en gestion de projet (Winch, 2017). De ce fait, pour une meilleure prise en compte de l'engagement des parties prenantes externes, il serait nécessaire de mettre un peu plus l'accent sur l'approche éthique de la gestion des parties prenantes, sans toutefois perdre de vue les contraintes liées au projet. En effet, le projet comme organisation temporaire a comme contraintes principales le coût, le délai et la qualité. Or, pour développer et mettre en œuvre des stratégies d'engagement pour chacune des parties prenantes (internes et externes), on a besoin de mobiliser des ressources financières et non financières qui sont par ailleurs limitées. Donc, des choix s'imposent et se font généralement entre l'option de consacrer ces ressources aux activités d'engagement des parties prenantes externes et l'option de consacrer ces mêmes ressources à d'autres activités beaucoup plus liées directement au projet (Holcombe, Berg, Smith, Anderson, et Holm-Nielsen, 2018), telles que l'approvisionnement en intrants dont le projet a besoin, la motivation de l'équipe de projet, la supervision etc. Dans ce cas, le choix définitif se fera en fonction de la perception des décideurs de la valeur (le retour sur investissement) que chaque option est susceptible d'apporter au projet. Encore faudrait-il que ces décideurs

disposent de techniques et d'outils pertinents pour évaluer objectivement la valeur apportée par chacune des options (un défi majeur à relever par la recherche future en gestion de projet).

L'engagement des parties prenantes externes impliquent également la prise en compte du contexte dans lequel les projets sont mis en œuvre (Ika et Donnelly, 2017). En effet, ce contexte peut être fondamentalement différent d'un projet à un autre, ce qui pourrait compliquer davantage le développement d'outils standards qui prennent en compte toutes les spécificités des projets afin de réussir l'engagement des parties prenantes externes dans ces projets. Enfin, l'engagement des parties prenantes externes pourrait entraîner des conséquences sur les relations de pouvoir entre les parties prenantes des projets, car il s'agira de faire venir certaines catégories de parties prenantes sur la table de prise de décisions (ou de négociations) concernant le projet, leur conférant de ce fait un certain pouvoir (pouvoir de contrôle et de décision) qu'elles n'avaient pas auparavant (Greenwood, 2007). Autrement dit, il s'agira de faire passer les derniers (les pauvres, les faibles, les vulnérables et les exploités) en premier (*Putting the last first*) (Chambers, 1997). Cela pourrait ne pas être du goût de toutes les parties prenantes, surtout celles qui y voient une perte d'une partie de leur pouvoir ou de leur contrôle sur le projet, entraîner des conflits ou exacerber ceux déjà existants et créer un environnement qui n'est pas favorable à la mise en œuvre et au succès du projet.

Au regard de l'importance du défi lié à l'engagement des parties prenantes externes pour la théorie et la pratique en gestion de projet, on pourrait convenir avec Davies, Manning, et Söderlund (2018) de la nécessité d'aller voir ailleurs dans d'autres disciplines, dans le cadre d'un apprentissage mutuel ou d'un partage de connaissances et d'expérience. En effet, selon ces auteurs, au fur et à mesure que la production des

connaissances se spécialise, il devient plus difficile d'étudier des réalités empiriques complexes et multiformes. Pour y faire face, les disciplines devraient apprendre les unes des autres. C'est dans cette perspective que ces auteurs ont examiné les opportunités d'apprentissage mutuel entre les études sur l'innovation et la recherche sur la gestion de projet. De telles opportunités existent entre plusieurs autres disciplines voisines telles que la gestion de projet et le développement international. Pour Brière et Auclair (2020), la gestion de projet peut effectivement apprendre du développement international en adoptant une vision plus holistique de la réalité, ce qui implique de considérer, notamment, le positionnement de chaque partie prenante, l'environnement, les relations de pouvoir.

En outre, le fait que la gestion de projet en développement international traite des défis mondiaux, elle offre une source d'apprentissage puissante pour la gestion de projet conventionnelle (Ika et Hodgson, 2014). De façon plus opérationnelle, le développement international a contribué à la richesse des connaissances en gestion de projet avec les cadres logiques, les études de faisabilité et les évaluations (Ika, 2012).

Dans le même ordre d'idées, Ika et al. (2020a, 2020b) soulignent que beaucoup d'autres opportunités d'apprentissage existent entre la gestion de projet et le développement international, mais elles semblent très peu exploitées. Comme exemples d'opportunités, ces auteurs citent, entre autres, la gouvernance de projet inter-organisationnel, la complexité et les projets, le contexte et la complexité institutionnelle, l'engagement de parties prenantes externes. Nous nous intéressons dans la présente thèse à cette dernière opportunité qui a même fait l'objet du deuxième article de la présente thèse. En effet, cette dernière opportunité s'explique par le fait que le développement international a une très grande expérience dans la participation

des parties prenantes externes, notamment des bénéficiaires. Si on ne peut pas affirmer avec certitude que la participation des bénéficiaires, telle qu'elle est mise en œuvre en ce moment, est une réussite en développement international, on peut tout de même dire que beaucoup de leçons ont été capitalisées de cette expérience et pourraient servir à éviter certains pièges en gestion de projet, et surtout à faire avancer la théorie et la pratique de l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'accent est résolument mis sur les parties prenantes internes dans la littérature sur la gestion des parties prenantes en contexte de projet. Toutefois, au regard de l'importance des parties prenantes externes pour le succès des projets, c'est une lacune qui nécessite d'être comblée par la recherche future sur la gestion des parties prenantes en gestion de projet. Dans cette perspective, une opportunité serait d'aller voir ce qui se passe dans d'autres disciplines, dans le cas présent en développement international, car avec plusieurs décennies d'expérience en matière de participation des bénéficiaires, on pourrait y avoir beaucoup d'idées pour faire avancer la théorie et la pratique de l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet.

1.2 LA PARTICIPATION EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : ACCENT SUR LES PARTIES PRENANTES EXTERNES, NOTAMMENT LES BÉNÉFICIAIRES

Les projets de développement international sont des projets à part entière. A ce titre, la gestion de ce type de projet et la gestion de projet conventionnelle partagent, non seulement un certain nombre d'outils, de techniques et d'approches, mais aussi beaucoup de préoccupations. En effet, tout comme en gestion de projet, la gestion des

parties prenantes est une préoccupation majeure en gestion de projet de développement international. Et comme l'indique Ika (2005, p. 145), « Elle l'est encore plus en gestion de projet de développement international, compte tenu de la nature même des objectifs de développement, de leur délicatesse et de la multitude de parties prenantes ».

Contrairement à la gestion de projet, le développement international met beaucoup plus l'accent sur les parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires. Cela s'explique par le fait que dans l'approche traditionnelle de développement, encore appelée approche *blueprint* ou *top down*, les bénéficiaires dont les vies sont généralement affectées par les interventions de développement n'étaient pas associés aux processus de prise de décisions (Mansuri et Rao, 2012). La participation a donc été conçue pour changer cette situation dans le cadre d'une approche plus globale appelée approche processus qui met en avant les bénéficiaires, leur donne non seulement la possibilité de s'engager dans le processus de prise de décisions, mais surtout la capacité de modifier le contexte politique du projet (Cernea, 1985 ; Tacconi et Tisdell, 1992).

En effet, bien que les notions de participation remontent aux 18^e et 19^e siècles avec les travaux de Rousseau et de John Stuart Mill (Mansuri et Rao, 2012), c'est dans les années 1980 que les donateurs et les prêteurs ont largement adopté le langage et la pratique de la participation dans leurs interventions de développement. Ce changement de vision se justifiait, selon Francis (2001), par le fait que les méthodes de planification du développement conventionnelles, c'est-à-dire *top-down*, comportaient des lacunes du fait qu'elles manquaient d'une dimension « humaine » ou « sociale ». En plus d'être peu compatibles avec les problèmes de développement qui sont complexes et ne peuvent qu'être rarement identifiés et planifiés à l'avance, ces méthodes de planification, *top-down* ou *blueprint* sont considérées comme étant incompatibles avec

le contexte de développement qui est exigeant et très changeant (Korten, 1980, Rondinelli, 1993 ; Bond et Hulme, 1999 ; Ika et Hodgson, 2014).

Ainsi, l'approche processus avec ses concepts philosophiques tels que l'expérimentation, l'apprentissage, l'interaction, la participation, l'adaptation, la flexibilité, et l'autonomisation (Bond et Hulme, 1999 ; Ika et al., 2020b), était censée apporter des corrections aux lacunes de l'approche *blueprint*.

Cependant, comme l'indiquent certains auteurs, l'approche *blueprint* et l'approche processus ne doivent pas être vues comme étant dichotomiques, mais plutôt comme un continuum avec l'approche *blueprint* à un extrême et l'approche processus à l'autre, et plusieurs combinaisons possibles entre les deux (Bond and Hulme, 1999 ; Maclay, 2015). En effet, les partisans de la participation considèrent qu'elle a « une valeur intrinsèque parce qu'elle améliore la pensée pro sociale, renforce la citoyenneté, et permet un engagement civique plus inclusif, et une valeur instrumentale parce que lorsqu'elle est réussie, elle peut transformer les résidents passifs en citoyens publics efficaces, qui l'utilisent comme un outil pour demander des comptes aux États et aux marchés et influencer les décisions qui affectent leurs vies » (Mansuri et Rao, 2012, p. 16, traduction libre). En plus de ces valeurs, certains auteurs ont identifié plusieurs autres avantages de la participation qui, comme l'indique la Banque Mondiale (1996), sont souvent impossibles à quantifier. Le tableau 1 ci-dessous fait ressortir quelques avantages de la participation :

Tableau 1: avantages de la participation

Avantages	Auteur (s)
Education : le gouvernement et les participants apprennent l'un des autres et s'informent mutuellement.	Irwin et Stansbury (2004)
Légitimité et acceptation des décisions prises suivant un processus participatif	
Accroissement des bénéfices du projet, en augmentant sa performance, sa durabilité et en développant les compétences des parties prenantes.	Narayan (1996)
Autonomisation des bénéficiaires et renforcement des capacités des groupes au niveau des communautés.	Schmidt (1996)

S'il est vrai que la participation des populations, notamment des bénéficiaires dans les projets de développement international peut avoir des avantages certains, elle ne constitue pas non plus une panacée pour le succès de ces projets. En effet, plusieurs critiques ont été faites aux approches participatives et ont pris fondamentalement deux formes (Cooke et Khotari, 2001) : les critiques qui ont mis l'accent sur les limites techniques de ces approches et celles qui ont porté plus leur attention sur les limites théoriques, politiques et conceptuelles de la participation. Le tableau 2 ci-dessous fait la synthèse de quelques critiques faites aux approches participatives en développement international.

Tableau 2: synthèse de quelques critiques faites aux approches participatives

Forme de critiques	Critiques	Auteur (s)	Commentaires
Limites techniques	Approches participatives stéréotypées, promues et imposées	Hailey (2001)	Ces approches sont opérationnellement inappropriées et souffrent des limitations pratiques
	Processus souvent biaisé par l'intervention des facilitateurs	Mansuri et Rao (2012) Hailey (2001)	Le simple fait de la présence des facilitateurs externes peut influencer les résultats et la forme de la discussion.
	Organisations locales très bureaucratiques	Cleaver (2001)	Les approches participatives s'appuient sur des organisations locales construites à l'image des organisations centrales bureaucratiques
	Coût de la participation élevé pour les pauvres	Mansuri et Rao (2012)	Le coût de la participation est élevé pour les pauvres et peut prendre la forme d'une contribution financière, d'un travail peu ou pas rémunéré, ou d'un apport en nature.
	Non prise en compte des inégalités structurelles basées sur le genre, la religion, la classe sociale etc.	Mosse, Farrington, and Rew (1998) Brière et Auclair (2020)	L'orthodoxie participative fournit très peu d'outils pour comprendre les relations de pouvoir, telles que la domination et le genre.
	Non prise en compte des interactions informelles	Cleaver (2001)	Beaucoup d'interactions entre les populations se tiennent également en dehors des organisations formelles.
Limites théoriques, politiques et conceptuelles	Echec dans le traitement des problèmes de pouvoir et de politique	Hickey et Mohan (2004)	La compréhension des manières dont la participation est liée aux structures de pouvoir et aux systèmes politiques existants fournit la base pour aller vers une approche de développement plus transformative
	Différentes définitions de la participation	Brett (2003)	Ceci altère la manière dont les observateurs la perçoivent et l'évaluent en pratique
	Différentes dimensions de la participation	Paul (1987) Cohen et Uphoff (1980)	Il serait plus instructif de penser aux qui, quoi et comment de la participation ou encore à ses objectifs, son intensité et ses instruments.

Source : Construction de l'auteur

Comme indiqué précédemment, le développement international met l'accent sur les parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires, dans la cadre du développement et du déploiement de ses approches participatives. Cette expérience du développement international pourrait être fort utile pour la gestion de projet dans laquelle l'accent est mis sur les parties prenantes internes et les efforts de recherche future devraient être consacrés à relever le défi de l'engagement des parties prenantes externes.

1.3 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES EN GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Les projets de développement international, au regard de leur spécificité, ont beaucoup plus de parties prenantes que les projets conventionnels (Ika, 2005). Par exemple, dans le contexte de l'aide multilatérale, notamment des projets financés par la Banque Mondiale, Diallo et Thuillier (2004, 2005) ont identifié une liste générique de huit principales parties prenantes des projets de développement international à savoir: le coordonnateur national du projet, qui est le vrai gestionnaire de projet, l'équipe de projet, le superviseur du projet (appelé *Task team leader* pour les projets financés par la Banque Mondiale), le superviseur national du projet (un haut fonctionnaire ou le Ministre lui-même), le comité de pilotage, les diverses firmes (ingénieurs, sous-contractants, consultants, etc.), les bénéficiaires et la population de façon générale. Chacune de ces parties prenantes a un rôle à jouer et peut influencer négativement ou positivement les processus et les résultats du projet.

Le coordonnateur national ou le gestionnaire de projet est celui qui est chargé de la mise en œuvre opérationnelle du projet. Comme l'indiquent Diallo et Thuillier

(2004), c'est le responsable de l'unité nationale de gestion du projet. Il est chargé de s'assurer de la mise en œuvre des activités du projet, de la préparation des rapports d'avancement et d'audits financiers, de la gestion financière et matérielle du projet etc.

Le superviseur du projet ou chargé de projet, encore appelé *task team leader* (TTL) dans le jargon de la Banque Mondiale, est l'interlocuteur direct du coordonnateur national de projet au sein de l'agence d'aide au développement. C'est la personne qui s'assure, selon Diallo et Thuiller (2005), que les lignes directrices de l'agence d'aide au développement sont respectées par la structure nationale de mise en œuvre du projet. Le superviseur du projet supervise la planification et la mise en œuvre du projet. En effet, compte tenu du fait qu'il n'y a pas de lien hiérarchique direct entre le superviseur du projet et le coordonnateur national de projet, la supervision se fait à travers la délivrance d'avis de non-objection (Ika et Saint-Macary, 2012). Comme le soulignent ces auteurs, les dossiers en relation avec les transactions majeures du projet (termes de référence, liste restreinte, attribution de contrats etc.) sont soumis par le coordonnateur national du projet au superviseur du projet pour requérir l'avis de non-objection de ce dernier. Celui-ci les analyse pour s'assurer de leur conformité avec non seulement les procédures de l'agence d'aide au développement qu'il représente, mais aussi avec les plans du projet. Si son avis est favorable, le coordonnateur du projet peut continuer le processus et passer à l'étape suivante. Sinon, il est obligé de tenir compte des observations du superviseur. Ainsi, le superviseur du projet peut même demander la reprise complète du processus avec comme conséquence un rallongement des délais de réalisation de certaines activités du projet, et par extension, du délai global d'exécution du projet. C'est la raison pour laquelle il est très important qu'il y ait de bonnes relations (confiance, communication) (Diallo et Thuillier, 2005) entre le

coordonnateur national de projet et son superviseur de projet. Cela permettra sans doute un traitement diligent des dossiers par le superviseur du projet.

Placé sous l'autorité du coordonnateur national de projet, l'équipe de projet est chargée de la réalisation des activités du projet. C'est avec le soutien des membres de l'équipe de projet que le coordonnateur national peut espérer atteindre les objectifs de son projet. En outre, Diallo et Thuillier (2005) ont montré qu'une bonne cohésion dans l'équipe du projet est un facteur déterminant pour le succès du projet. Ainsi, le coordonnateur de projet doit être très regardant dans la construction de son équipe pour la rendre plus efficace.

Le superviseur national du projet est un haut fonctionnaire ou le ministre lui-même (Diallo et Thuillier, 2005). Il a la responsabilité de s'assurer avec ses services techniques que les projets qui seront choisis contribueront à l'atteinte des objectifs des politiques sectorielles du ministère et de façon plus large à l'atteinte des objectifs de développement économique et social du pays. Or, comme le souligne Rondinelli (1976), beaucoup de pays en développement manquent de procédures efficaces pour l'identification des projets à l'intérieur des structures nationales de planification ou des ministères opérationnels. Dans ces conditions, précise l'auteur, les projets seront mal orientés vers les priorités du pays bénéficiaire.

Le comité de pilotage sert d'interface avec le système institutionnel local et les niveaux inférieurs du gouvernement concernés directement ou indirectement par le projet (Diallo et Thuillier, 2004). C'est un organe d'orientation du projet, généralement présidé par le secrétaire général du ministère de tutelle technique (pour le cas du Burkina Faso) ou par toute autre personne désignée par l'autorité compétente. Les membres du comité de pilotage sont des représentants des structures bénéficiaires du

projet et des ministères impliqués dans sa mise en œuvre. Le comité de pilotage est un organe très important dans la mise en œuvre du projet, parce qu'il examine tous les rapports produits par le coordonnateur et son équipe de projet, évalue la performance du coordonnateur du projet, approuve les états financiers etc. De par sa composition, le comité de pilotage peut aider le projet à lever certains goulots d'étranglement, notamment au niveau administratif ou même politique. Ce qui permet au projet de mieux s'exécuter et d'atteindre ses objectifs. Toutefois, il faut noter que le nombre souvent important des membres du comité de pilotage et le taux de renouvellement fréquent de ses membres font que cet organe ressemble plus à un fardeau qu'à un soutien consultatif pour le coordonnateur national du projet (Diallo et Thuillier, 2004). En effet, les membres du comité de pilotage devraient être choisis par rapport à leurs compétences et leurs capacités à contribuer efficacement par leurs conseils et orientations à la mise en œuvre du projet. Or, ce n'est très souvent pas le cas, car les représentants des structures de l'administration publique par exemple, du fait du taux de mobilité élevé, sont très souvent remplacés d'une session du comité de pilotage à une autre. Ce qui ne facilite pas le suivi. De plus, dès que le projet prend fin, le comité de pilotage est dissout et le suivi après la clôture du projet n'est pas assuré. Probablement parce que le fonctionnement de cet organe nécessite des moyens financiers, mais il serait intéressant pour une plus grande efficacité de voir dans quelle mesure cet organe pourrait être mis à contribution quelque temps après la clôture du projet. Cela suppose également qu'un accent soit mis sur la composition des membres de ce comité, en termes de nombre (éviter les effectifs pléthoriques) et de qualité (désigner des personnes compétentes susceptibles d'apporter quelque chose au projet).

Les entreprises diverses sont constituées d'ingénieurs, de sous-contractants et de consultants (Diallo et Thuillier, 2005) chargés d'exécuter certaines activités du projet. Il peut s'agir des réalisations d'infrastructures physiques, d'études ou de fournitures de biens et services. En effet, si nous prenons l'exemple des projets de réalisation de grosses infrastructures physiques telles que les routes, les écoles, les barrages, les aéroports etc., le coordonnateur national de projet et son équipe n'ayant pas les compétences pour le faire, sont obligés de faire appel aux entreprises privées nationales ou internationales compétentes pour réaliser ce genre de travaux.

Le choix de ces entreprises se fait en suivant les procédures aussi bien des agences d'aide au développement que de l'État bénéficiaire du projet. Ces entreprises sont très déterminantes dans les résultats des projets de développement international qui y font recours. C'est pourquoi lorsqu'un projet, surtout un projet de réalisation d'infrastructures ou de grands travaux, échoue, le plus souvent c'est l'entreprise attributaire du marché qui est indexée. Or, la responsabilité n'incombe pas toujours à l'entreprise, mais quelques fois à la lourdeur des procédures non seulement des agences d'aide au développement, mais aussi des pays bénéficiaires. Pourtant, les déclarations de Rome en 2003 et de Paris en 2005 avaient plaidé pour une harmonisation des procédures pour plus de coordination entre agences et davantage d'alignement et de qualité de l'aide.

Les bénéficiaires sont en principe, selon Taylor (2001) et Diallo et Thuillier (2005), le « client » du projet. Cependant, il conviendrait de noter la spécificité des projets de développement international dans lesquels on identifie deux principaux clients (Khang et Moe, 2008 ; Proulx et Brière, 2014) : l'agence d'aide au développement qui finance le projet et qui ne bénéficie pas directement du produit ou

du service livré par le projet et les bénéficiaires qui généralement ne financent pas le projet, mais qui bénéficient du produit ou du service livré par le projet.

La population de façon large : il s'agit comme l'indiquent Diallo et Thuiller (2005) de la population, donc de potentiels électeurs dont les politiciens pourraient solliciter les voix lors des différentes échéances électorales. En effet, comme le souligne Rondinelli (1983, p. 310, traduction libre) : « étant des activités limitées dans le temps et en termes de coût, les projets sont souvent attractifs pour les leaders politiques qui doivent montrer les résultats de leurs politiques de développement dans des périodes courtes de temps pour maintenir leur base de soutien politique ». Ce calcul politique pourrait inciter certains politiciens ou partis politiques à vouloir imposer des projets chimériques et à s'opposer aux bons projets à cause de leurs gains politiques (Khang et Moe, 2008). Ce qui va se traduire sur le plan pratique par la mise en œuvre de « mauvais » projets qui ne répondent pas aux besoins réels des populations et qui auront de ce fait une forte probabilité d'échec.

Comme on peut le constater, les parties prenantes précédemment citées jouent différents rôles dans les projets de développement international et y sont de ce fait diversement engagées. En effet, en raison entre autres de leur manque de connaissances et de compétences, les bénéficiaires qui sont par ailleurs des parties prenantes externes semblent très peu engagés dans les projets de développement international. Toutefois, en tant que « clients » des projets de développement international, ils méritent d'être associés à l'identification de leurs besoins et à la satisfaction de ceux-ci. De plus, la finalité des projets de développement international étant d'améliorer directement ou indirectement le bien-être des populations (Chambers, 1997; Diallo et Thuiller, 2004), leur engagement pourrait aider les techniciens à concevoir des projets qui répondent à

leurs attentes. C'est également ce que soutient Cernea (1998) lorsqu'il souligne l'importance de veiller que les acteurs sociaux, les populations elles-mêmes, soient impliqués dans les différentes phases des projets. Cela permettrait, selon lui, de familiariser les économistes et autres experts techniques à la nécessité de prioriser d'abord « l'humain » dans leur démarche. En outre, l'argument du manque de compétences et de connaissances des bénéficiaires pourrait même être nuancé, car selon Mosse (2001), un principe important du développement participatif est d'intégrer la connaissance des populations locales au programme de planification. C'est aussi l'avis de Mansuri et Rao (2012) pour qui, un des objectifs principaux de la participation est d'incorporer la connaissance et les préférences locales, donc des bénéficiaires, dans les processus de prise de décisions des gouvernements, des fournisseurs privés et des agences d'aide. De plus, Chambers (2013) estime que dans la plupart des pays en développement, les connaissances des populations rurales constituent une ressource nationale énorme et sous-utilisée, pourtant elles sont complémentaires dans leurs forces et faiblesses avec les connaissances scientifiques modernes.

En outre, l'une des difficultés qu'on pourrait rencontrer avec l'engagement des bénéficiaires, dans la recherche comme dans la pratique, est la définition même de ce concept. En effet, tout comme le concept de participation, le concept d'engagement est multidimensionnel et peut signifier différentes choses pour différentes personnes à différents moments (White, 1996; Mansuri et Rao, 2012; Brent, 2020). En s'inspirant des quatre niveaux de participation de la communauté identifiés par Paul (1987) à savoir le partage d'informations, la consultation, la prise de décision et l'initiation d'actions, de De Beer (1996) qui regarde la participation de deux manières (implication comme maintien du système et autonomisation comme transformation du système) et

surtout des deux niveaux d'engagement (implication et participation) de Axelsson, Melin, et Lindgren (2010) et Deegan et Parkin (2011), nous avons également identifié dans le cadre de cette étude deux niveaux d'engagement des bénéficiaires. Le premier niveau que nous appellerons implication, tout comme Axelsson, Melin, et Lindgren (2010), Deegan et Parkin (2011) et De Beer (1996), regroupera les deux premiers niveaux de participation de Paul (1987) (partage d'informations et consultation) et le deuxième niveau que nous appellerons participation, tout comme Axelsson, Melin, et Lindgren (2010) et Deegan et Parkin (2011), regroupera les deux derniers niveaux de Paul (1987) (prise de décision et initiation d'actions).

Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion des parties prenantes en gestion de projet met l'accent sur les parties prenantes internes, la participation en développement international quant à elle met l'accent sur les bénéficiaires qu'on peut considérer comme des parties prenantes externes. La présente étude met l'accent non seulement sur les parties prenantes externes, mais aussi sur les parties prenantes internes, car en définitive l'engagement des bénéficiaires va prendre la forme que ces acteurs vont lui donner. Autrement dit, l'engagement des bénéficiaires se fera selon les perceptions des parties prenantes internes et externes. Il en est de même pour le succès du projet de développement international qui est aussi une question de perception et qui nécessite, comme on le verra dans la section suivante, de définir des critères pour le mesurer. De plus, l'étude de Di Maddaloni et Davis (2017) sur les grands projets d'infrastructure publique et de construction montre l'absence d'une méthode de gestion des parties prenantes existante qui intègre à la fois les points de vue des parties prenantes internes et des parties prenantes externes qui sont impactées dans leur vie quotidienne par ces projets. Étant donné que beaucoup de ce type de projets (les grands

projets d'infrastructure publique et de construction) sont des projets de développement international, la présente étude contribuera un tant soit peu à résorber cette lacune dans la littérature.

1.4 SUCCES DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le succès des projets de façon générale est un concept difficile à définir. En effet, ce concept fait partie des sujets les plus fréquemment discutés par les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet (Pinto et Slevin, 1988), mais il n'y a toujours pas de consensus ni sur la manière de le définir, ni sur la manière de le mesurer (Pinto et Slevin 1988 ; Freeman et Beale, 1992). La seule chose dont on est certain en gestion de projet est que le succès est un concept « ambigu, englobant et multidimensionnel » (Ika, 2009, p. 7, traduction libre). Le succès des projets implique efficacité et efficience (Belout, 1998). Plusieurs auteurs font la distinction entre le succès de la gestion de projet (*project management success*) et le succès du projet (*project success*) (De Wit, 1988 ; Barcarini, 1999). Le succès de la gestion de projet met l'accent sur le processus de gestion de projet, en particulier, le succès dans l'accomplissement des objectifs de coût, de temps et de qualité et le succès du projet traite des effets du produit final du projet (Barcarini, 1999). Le succès de la gestion de projet et le succès du projet ne sont pas nécessairement liés (Munns et Bjeirmi, 1996). En outre, le succès ou l'échec du projet est une question de perception (Baker, Murphy, et Fisher, 1974), ou de point de vue (Shenhar, Levy et Dvir, 1997). Il serait alors préférable de parler de « succès perçu du projet » plutôt que de « succès absolu du projet » (Baker, Murphy et Fisher, 1974). Ce serait même une illusion que de prétendre mesurer objectivement le succès du projet (De Wit, 1988). Le succès du projet est un concept dynamique avec des implications à

court et à long termes (Shenhar et Dvir, 2007). En résumé, on pourrait dire comme Ika, Diallo et Thuillier (2010, p.72, traduction libre) que « le succès du projet signifie différentes choses pour différentes parties prenantes à différents moments ».

Au regard de ce qui précède, comment peut-on prétendre mesurer un concept aussi « subjectif » et dynamique qu'est le succès du projet?

Les chercheurs, conscients de toutes ces difficultés, proposent des critères pour mesurer le succès des projets et des facteurs qui contribuent au succès de ces projets. Toutefois, ces deux termes font souvent l'objet de confusion dans la littérature en gestion de projet. Ika (2009, p.8, traduction libre), dans son étude, donne plus d'éclairage sur ces deux termes : « Le critère de succès pourrait se référer à un groupe de principes ou de standards utilisés pour déterminer ou pour juger le succès du projet, et les facteurs critiques de succès se réfèrent plus spécifiquement aux conditions, événements, et circonstances qui contribuent aux résultats du projet ». Comme critères de succès, en plus des critères traditionnels de coût, délai et qualité, Pinto et Slevin (1988) soulignent que certaines organisations ont ajouté la satisfaction du client comme critère d'évaluation du succès de leurs projets. Quant aux facteurs de succès des projets, Pinto et Slevin (1986) en ont identifié dix (10) qui sont : la mission du projet, le soutien de la direction générale, le plan/échancier du projet, la consultation du client, les tâches techniques, le suivi et la rétroaction, la communication et la résolution de problèmes.

En ce qui concerne les projets de développement international, ils sont spécifiques à cause de leur nature sociale, de la complexité des relations entre les parties prenantes engagées, de l'intangibilité des résultats de développement (khang et Moe, 2008), de leur grande complexité, de la résistance au changement, et de la

différence de perspectives des parties prenantes engagées (Ika, 2007). De plus, comme le soulignent Golini, Kalchschmidt, et Landoni (2015), ces projets sont mis en œuvre dans les environnements difficiles en termes de facteurs naturels, politiques et sociaux.

La recherche sur le succès des projets de développement international est en retard (Ika, 2009). En effet, un seul article, celui de Diallo et Thuillier (2004), traitait du succès de ce type de projets sur les trente articles analysés par cet auteur. Cependant, certains auteurs s'y sont intéressés en menant des études sur les critères de succès, les facteurs de succès et sur la relation entre critères et facteurs de succès. Diallo et Thuillier (2004) sont présentés par Khang et Moe (2008) comme les premiers chercheurs à avoir mené des études empiriques sur les dimensions de succès des projets de développement international. Avant de revenir en détails sur les conclusions de ces travaux, nous allons présenter les résultats des travaux réalisés auparavant par Kwak (2002).

Kwak (2002) s'est intéressé aux facteurs de succès des projets de développement international car leur environnement pose des problèmes spéciaux aux gestionnaires de projets, dus aux caractéristiques inhérentes de ces projets. Il a ainsi identifié, sur la base de leur nature, dix (10) facteurs de succès dans la gestion des projets de développement international à savoir : les facteurs politiques, légaux, culturels, techniques, managériaux, économiques, environnementaux, sociaux, liés à la corruption et physiques.

L'étude réalisée par Diallo et Thuillier (2004) a porté sur les perceptions que les coordonnateurs des projets africains ont des dimensions de succès des projets de développement international. L'objectif de cette étude était de voir la hiérarchisation des dimensions de succès du projet des principales parties prenantes, selon les

perceptions des coordonnateurs de projets. Les données ont été collectées au moyen de questionnaires envoyés par la poste à six cents (600) coordonnateurs de projets africains. Chaque questionnaire comporte 13 sections dont six ont été examinées dans leur étude. En outre, les informations qui font référence à un jugement subjectif ont été évaluées sur une échelle de 1 à 5 (c'est-à-dire de fortement en désaccord à fortement en accord) ou sur une échelle binaire (0,1) lorsqu'il s'agit d'une réponse dichotomique sans aucune subjectivité. Les résultats de l'étude montrent que la hiérarchisation des dimensions de succès diffère d'une partie prenante à une autre comme l'indique le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3: hiérarchisation des dimensions de succès pour chaque partie prenante selon la perspective des coordonnateurs de projets africains

Partie prenantes	Macro-dimension(s)
Coordonnateur de projet	MANAGEMENT et VISIBILITE*
Superviseur du projet au niveau de l'agence multilatérale	VISIBILITE et IMPACT
Superviseur national de projet	MANAGEMENT, VISIBILITE et IMPACT
Comité de pilotage	VISIBILITE et IMPACT
L'équipe de projet	MANAGEMENT et IMPACT
Bénéficiaires	IMPACT
Population de façon générale	VISIBILITE et IMPACT

**Le mot utilisé en anglais est « PROFILE »*

Les auteurs ont relevé dans leur étude deux résultats inattendus liés d'une part au fait que les coordonnateurs de projets ne soient pas très sensibles à la macro-dimension « Impact » et d'autre part au fait que les superviseurs de projets ne soient pas également très sensibles à la macro-dimension « Management ». Cette étude a

permis de conclure que chaque partie prenante évalue le succès du projet sur la base des dimensions d'évaluation qui correspondent à son propre agenda ou aux intérêts du groupe qu'elle représente.

Diallo et Thuillier (2005) analysent dans leur étude les perceptions que les coordonnateurs de projets africains ont du succès des projets, du climat, de la communication et des relations interpersonnelles entre eux et leurs principales parties prenantes (superviseur du projet au niveau de l'agence multilatérale et superviseur national du projet). Les données collectées dans le cadre de l'étude réalisée par ces auteurs en 2004 ont été utilisées dans celle de 2005 et neuf sections sur les treize que compte le questionnaire ont été exploitées à cet effet. Les auteurs ont refait la codification de la communication en lui attribuant les scores de (1, 2 et 3), avec 3 pour une très bonne communication, 2 pour une communication satisfaisante et 1 représentant un « échec/manque » de communication. Les résultats montrent que le succès du projet est fortement lié à la communication et la coopération entre les parties prenantes. En effet, les auteurs soulignent que la confiance et la communication sont inséparables et sont des facteurs critiques de succès des projets de développement international. Il en est de même pour le climat à l'intérieur de l'équipe de projet qui est également décisif pour le succès du projet.

Khang et Moe (2008), dans leur étude sur le succès des projets de développement international, ont identifié une liste de critères et de facteurs de succès pour chaque phase du cycle de vie du projet et pour le projet de façon globale. Il s'agissait d'un ajout par rapport aux études antérieures qui avaient mis l'accent sur la détermination de listes de critères et facteurs de succès pour mesurer le succès de la gestion de projet ou du projet de façon globale. Comme conséquence, les auteurs

soulignent que les critères et facteurs ainsi identifiés ne pouvaient pas être utilisés pour mesurer progressivement la performance du projet à travers son cycle de vie, et diagnostiquer d'éventuels problèmes.

Les auteurs ont élaboré un modèle qui a été validé empiriquement suite à une enquête conduite auprès des parties prenantes externes et internes des projets et organisations non gouvernementales internationales du Vietnam et de Myanmar. Cette étude leur a permis d'élaborer une liste de critères et de facteurs de succès pour chaque phase du cycle de vie du projet et pour le projet de façon globale. Par exemple, pour la phase de conceptualisation du projet, la compréhension claire de l'environnement du projet, les compétences des concepteurs de projets et la consultation effective des principales parties prenantes ont été identifiées comme facteurs critiques de succès. En outre, la consultation effective des principales parties prenantes a été identifiée comme facteur critique de succès pour chacune des quatre phases du cycle de vie du projet.

Ika, Diallo, et Thuillier (2012) ont conduit une étude sur les facteurs critiques de succès des projets de la Banque Mondiale. La spécificité de cette étude par rapport aux études antérieures est qu'elle analyse la relation entre un ensemble de facteurs critiques de succès et le succès du projet tel que perçu par les superviseurs des projets de la Banque Mondiale (*Task team leaders*). Pour la collecte de données, les auteurs ont utilisé un questionnaire Web composé de 49 questions, dont 41 pour les facteurs critiques de succès et 8 pour les critères de succès. Chaque question a été évaluée sur une échelle de Likert à 7 points, de fortement en désaccord (1) à fortement en accord (7). Les auteurs ont identifié à partir de la revue de la littérature cinq (5) facteurs critiques de succès à savoir : le suivi, la coordination, la conception, la formation et l'environnement institutionnel. La relation entre ces facteurs et le succès des projets de

la Banque Mondiale a été examinée en utilisant les mesures du succès de projet suivantes : efficacité/temps, efficacité/coût, efficacité/objectifs, pertinence/pays, pertinence/bénéficiaires, impact, durabilité, mon projet est un succès. L'analyse des résultats de l'étude montre que les quatre premiers facteurs à savoir le suivi, la conception, la coordination et la formation concernent le superviseur du projet de la Banque Mondiale, le coordonnateur national du projet et l'équipe de projet, parce que ces facteurs sont sous leur contrôle (il s'agit des activités de supervision et de gestion de projet). Quant au facteur « environnement institutionnel », il semble au-dessus du contrôle des gestionnaires et superviseurs des projets (c'est l'environnement externe du projet). Cette étude conclut à une relation positive et significative entre chacun de ces facteurs critiques de succès et le succès du projet. Les facteurs critiques les plus significatifs sont la conception et le suivi. Ce qui s'explique, selon ces auteurs, par le contexte particulier des projets financés par la Banque Mondiale, où les superviseurs de ces projets conçoivent et supervisent (et apportent leur soutien aux coordonnateurs nationaux de projets).

Une étude similaire à celle conduite par Ika, Diallo, et Thuillier (2012) a été réalisée par Yamin et Sim (2016). En effet, ces auteurs ont examiné les facteurs critiques de succès et les critères de succès des projets de développement international des Maldives, selon les perceptions des membres des équipes de ces projets. Il faut noter que les gestionnaires/coordonnateurs de projets ont été expressément exclus de l'étude. Les auteurs ont adopté comme cadre conceptuel, le modèle proposé par Ika, Diallo, et Thuillier (2012). Pour la collecte de données, ils ont utilisé le même questionnaire que celui d'Ika, Diallo, et Thuillier (2012), en modifiant toutefois quelques termes pour se conformer à la terminologie utilisée dans le contexte des

Maldives. Les résultats de l'étude montrent que les cinq facteurs critiques de succès identifiés dans le modèle développé par Ika, Diallo, et Thuillier (2012) à savoir le suivi, la coordination, la conception, la formation et l'environnement institutionnel sont tous valides dans le contexte des Maldives. De plus, ces facteurs ont une relation positive et statistiquement significative avec le succès des projets dont les critères sont : efficacité/coût, efficacité/temps, efficacité/objectifs, pertinence/pays, pertinence/bénéficiaires, impact, durabilité. Ces résultats sont cohérents avec ceux auxquels Ika, Diallo, et Thuillier (2012) ont abouti. En effet, les auteurs ont également trouvé que le facteur le plus significatif est le suivi. Ils expliquent cela par le fait que le suivi est le seul facteur qui est sous le contrôle des membres des équipes de projets. Les quatre autres facteurs semblent hors de leur contrôle.

Bayiley and Teklu (2016) ont réalisé une étude sur les facteurs critiques et les critères de succès des projets de développement international financés par l'Union Européenne. Cette étude a été réalisée selon les perceptions des gestionnaires des projets et des membres des équipes travaillant dans les organisations gouvernementales, les ONG et la Délégation de l'Union Européenne en Éthiopie. Les auteurs ont identifié cinq facteurs critiques de succès : politiques claires des donateurs et du gouvernement bénéficiaire, forte appropriation locale du projet, consultations effectives des parties prenantes durant la phase de planification du projet, motivation et intérêt élevés de l'organisation chargée d'exécuter le projet, règles et procédures compatibles. Ces résultats sont cohérents avec ceux des études antérieures notamment, l'étude de Khang et Moe (2008) qui avait identifié certains facteurs critiques de succès similaires. En ce qui concerne les critères de succès, ils sont issus du modèle proposé par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 2002

et sont considérés par les auteurs comme étant importants pour évaluer le succès des projets de développement international financés par l'Union Européenne. Ces critères de succès sont : pertinence, efficience, efficacité, impact, durabilité. La pertinence a été considérée par les répondants comme le meilleur critère d'évaluation du succès des projets de développement international financés par l'Union Européenne, étant donné que ce critère est lié au fait que les projets soient appropriés.

Outre les critères et facteurs de succès des projets de développement international précédemment identifiés dans la littérature en management de projets, les agences qui financent ces projets ont également des critères pour les évaluer. En effet, une étude réalisée par Ika (2007) a permis de comparer les critères de succès de quelques agences d'aide au développement et de l'OCDE. Les agences concernées par cette étude sont : la Banque Mondiale (BM), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Les principaux critères de succès synthétisés par l'auteur pour les trois agences d'aide au développement et l'OCDE sont : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité. Ces critères sont pratiquement communs à toutes les agences concernées par l'étude et à l'OCDE avec toutefois une légère différence au niveau de l'identification des critères. L'auteur souligne que malgré la différence dans l'identification, les critères sont relativement harmonisés grâce au leadership de l'OCDE. Cependant, Ika (2007) souligne qu'en ce qui concerne les facteurs critiques de succès des projets de développement, ils sont mal définis ou manquent de précision et il y a beaucoup de confusions dans la littérature sur cette notion.

En résumé, nous pouvons retenir que le succès d'un projet de développement international est une question de perception, et qu'il y a deux dimensions de succès, le

succès de la gestion de projet et le succès du projet (ou l'impact du projet en matière de développement international). Le tableau 4 ci-dessous met en exergue comment les deux dimensions du succès ont été mesurées dans l'étude réalisée par Ika (2015) :

Tableau 4: dimensions de succès du projet et critères de mesures de succès

Dimensions	Critères de mesure
Succès de la gestion de projet	Efficienc/temps, Efficienc/coût, Efficacité/objectifs.
Succès du projet (ou impact du projet)	Pertinenc/Pays, Pertinenc/B�n�ficiaries, impact et durabilité.

CHAPITRE 2

PROBLEMATIQUE DE LA THESE : POSITIONNEMENT DE LA THESE, CADRE CONCEPTUEL DE LA THESE, ET LIEN ENTRE LES TROIS ARTICLES

Cette thèse traite de la gestion des parties prenantes, notamment de l'engagement des bénéficiaires, dans les projets de développement international. Par conséquent, elle se situe au croisement entre la gestion de projet et le développement international. Plus spécifiquement, entre la gestion des parties prenantes en gestion de projet et la participation des bénéficiaires en développement international.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, si l'accent est mis en gestion de projet sur les parties prenantes internes, en développement international, il est plutôt mis sur les parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires. Très peu de travaux s'intéressent aux parties prenantes à la fois internes et externes, encore moins aux perspectives des bénéficiaires, tant de leurs points de vue que des points de vue des parties prenantes internes. Les deux domaines de connaissances (la gestion de projet et le développement international) gagneraient donc à se parler, car il y aurait beaucoup d'opportunités d'apprentissage à leur intersection (Ika et al., 2020 a, 2020b).

En effet, si les résultats atteints par les projets développement international semblent mitigés, car leur taux d'échec reste toujours élevé (22% selon l'étude de Ika et Feeny (2022) et 20% selon celle de la Banque Mondiale (2017)), et même beaucoup plus élevé dans certaines parties du monde telles qu'en Afrique, il n'en demeure pas moins que le développement international a capitalisé plusieurs décennies d'expérience en matière de participation des bénéficiaires qui pourraient servir à faire avancer la

recherche sur la gestion des parties prenantes (externes) en gestion de projet. Par exemple, l'expérience du développement international a permis de savoir que les outils et techniques sur lesquels il s'est longtemps appuyé (Cleaver, 2001) pour déployer ses approches participatives, ne sont pas toujours pertinents pour rendre compte de tous les contours de la participation. La manière dont la participation affecte les vies de tous les jours des populations est un aspect important qui ne peut pas être pris en compte par les techniques et outils actuels de la participation (Mosse, Farrington, et Rew, 1998). Il en est de même pour les inégalités structurelles basées sur le genre, la religion, l'ethnie, avec pour conséquence une domination socialement et culturellement acceptée d'une frange de la population par une autre. Brière et Auclair (2020) notent dans ce sens que les femmes se heurtent généralement à des barrières socio-culturelles. Les auteurs ont utilisé l'expression « *glass ceiling* » (traduite littéralement par « plafond de verre ») pour décrire les difficultés rencontrées par les femmes lorsqu'elles tentent d'accéder à des rôles plus élevés dans une hiérarchie dominée par les hommes. De plus, le retour d'expérience sur l'évaluation rurale participative (*Participatory Rural Appraisal* en anglais), un outil phare des approches participatives, avait montré comment les systèmes publics de prise de décision pouvaient exclure ou faire taire les opinions des femmes et des groupes sociaux marginaux (Mosse, 1995). Tout le défi réside donc dans la prise en compte dans le déploiement des approches participatives de toutes ces questions cruciales, sinon le risque est très élevé de reproduire ou même d'aggraver les inégalités sociales déjà existantes dans la communauté, comme cela a été le cas dans ces programmes d'adaptation au changement climatique au Nepal (Nagoda et Nightingale, 2017).

En outre, cette expérience a permis de noter que les perceptions des principales parties prenantes impliquées dans le déploiement des approches participatives sont insuffisamment étudiées (Merceland, Wellens, et Jegers, 2016). Or, l'un des objectifs principaux de la participation c'est de donner le pouvoir (d'influence et de contrôle) à ceux qui n'en avaient pas (les bénéficiaires, les exclus, les plus pauvres et les marginalisés), mais qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs du projet (Finsterbusch et Van Wicklin, 1987 ; Mansuri et Rao, 2012). Cependant, ce changement n'est pas sans conséquence sur les rapports entre les différentes parties prenantes engagées dans les projets de développement international, car il pourrait entraîner à terme une modification de l'équilibre du pouvoir (Greenwood, 2007). De plus, ce changement peut souvent se buter à des résistances, surtout s'il remet profondément en cause l'ordre social établi (Noël, 1997). En effet, il faut noter que les communautés dans lesquelles les projets sont mis en œuvre sont très souvent hiérarchisées selon la classe sociale, l'ethnie, la religion, le genre, la caste etc. Toute initiative visant à modifier cette hiérarchisation pourrait être difficile à mettre en œuvre, car comme l'indiquent Mansuri et Rao (2012), c'est un équilibre social qui a évolué après des années d'interactions à l'intérieur des environnements économiques, politiques et sociaux particuliers. De façon générale, ce qu'il est important de retenir, comme le suggèrent Kerzner et Belack (2010), est que ce ne sont pas toutes les parties prenantes qui souhaitent que le projet soit un succès. On pourrait en dire autant pour les approches participatives dont le succès pourrait ne pas être du goût de toutes les parties prenantes. C'est le cas par exemple, selon ces auteurs, si ces parties prenantes croient qu'elles vont perdre le pouvoir, l'autorité, les positions hiérarchiques, ou dans le pire des cas, leur emploi. C'est pourquoi, il nous semble pertinent d'analyser le

succès des approches participatives selon les perceptions des principales parties prenantes aussi bien internes qu'externes.

Également, l'expérience du développement international nous enseigne que le contexte (Cohen et Uphoff, 1980, Korten, 1980; Mosse, Farrington, et Rew, 1998) et les caractéristiques du projet (Cohen et Uphoff, 1980; Brett; 2003, Ika et Donnelly, 2017) sont très importants dans l'engagement des bénéficiaires, mais ils nous semblent insuffisamment pris en compte. En effet, selon Brett (2003), le mouvement participatif était principalement concerné par les projets de développement à petite échelle pour les pauvres ruraux ou urbains (projets relatifs à la gestion d'écoles, de routes, de centres de santé, d'eau, d'assainissement, de crédit etc.). Mais lorsque les projets et programmes sont de grande envergure et d'importance critique (routes principales, éducation tertiaire, recherche nationale et mondiale etc.), la participation « réelle » devient, selon cet auteur, virtuellement impossible. Dans cette perspective, Cohen et Uphoff (1980) ont identifié une dizaine de caractéristiques du projet qui pourraient avoir une influence sur l'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international, à savoir la complexité technologique du projet, les exigences en matière de ressources pour le bénéficiaire, la tangibilité, la probabilité, l'immédiateté et la divisibilité des bénéfices, les liens entre programmes, la flexibilité des programmes, l'accessibilité et la couverture administratives. Par exemple, « une société coopérative organisée pour un programme agricole intégré qui nécessite des pratiques comptables et commerciales complexes peut exclure certaines personnes moins instruites des rôles de direction et, par conséquent, orienter la participation vers les commerçants ou les professionnels locaux » (Cohen et Uphoff, 1980, p. 225; traduction libre).

Comme les caractéristiques du projet, le contexte est aussi très important, surtout pour les projets de développement international dont la complexité est généralement liée au contexte dans lequel ils sont mis en œuvre (Ika et al., 2020b). En effet, pour Korten (1980), les besoins des bénéficiaires sont fonction du contexte politique, économique et social dans lequel les bénéficiaires vivent. De plus, la gestion a souvent peu de contrôle sur ce contexte, or il influence considérablement l'action de développement (Mosse, Farrington, et Rew, 1998). C'est pourquoi Cohen et Uphoff (1980) ont proposé la prise en compte des facteurs liés à l'environnement dans lequel le projet est mis en œuvre. Ils ont regroupé ces facteurs en quatre grands groupes, à savoir les facteurs historiques (expérience et perceptions), les facteurs physiques et naturels (géographiques et biologiques) et les facteurs sociétaux (culturels, sociaux, politiques et économiques). Dans les facteurs historiques, par exemple, il est évident que si les bénéficiaires ont eu de mauvaises expériences avec certains projets, ils seront plus réticents à s'engager dans des initiatives similaires. De plus, les bénéficiaires qui résident dans des localités enclavées auront du mal à s'engager dans les projets, du fait des difficultés qu'ils pourraient rencontrer pour accéder aux lieux où se tiennent les réunions du projet.

Comme indiqué précédemment et dans le chapitre 1 de cette thèse, il y a des pans de la littérature qui traitent de l'engagement des parties prenantes en gestion de projet et de la participation des bénéficiaires en développement international. Cependant, ces deux domaines se parlent peu. De plus, en gestion de projet, très peu de travaux portent sur les projets de développement et encore moins sur l'engagement des parties prenantes externes voire des bénéficiaires de ces projets. En développement international, très peu de travaux portent sur la gestion de projet et l'engagement des

parties prenantes. Par ailleurs, si l'intérêt que ces deux domaines de connaissances (gestion de projet et développement international) apprennent l'un de l'autre n'est plus à démontrer, notamment à l'intersection entre l'engagement des parties prenantes en gestion de projet et la participation des bénéficiaires en développement, aucune recherche n'a, à notre connaissance, mis en évidence le lien empirique entre l'engagement multi-niveau des bénéficiaires et le succès multi-dimensionnel des projets de développement international. C'est là l'objet de cette thèse qui vise principalement deux objectifs :

- Premièrement, étudier empiriquement l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur les deux dimensions de succès du projet, selon les perceptions des superviseurs (également connus sous le nom de *Task Managers* ou *Task Team Leaders* pour les projets financés par la Banque mondiale), des coordonnateurs/gestionnaires (chargés de la mise en œuvre quotidienne du projet) et des bénéficiaires (ou des utilisateurs finaux des produits/services livrés) des projets de développement international.
- Deuxièmement, analyser comment les caractéristiques spécifiques du projet et son contexte de mise en œuvre influencent l'engagement des bénéficiaires.

L'atteinte des objectifs de notre recherche devrait permettre, nous l'espérons, de contribuer au débat qui se tient dans la littérature sur l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès du projet de développement international. En effet, le succès de la gestion de projet aborde des questions relatives à l'atteinte des objectifs de coût, de délai et de qualité dans la mise en œuvre du projet (Barcarini, 1999). Or, plusieurs auteurs reconnaissent que l'application des approches participatives nécessite souvent la mise en œuvre d'une série d'actions qui engagent des coûts et qui n'existent

pas nécessairement dans les approches non participatives (Uphoff, 1998; Bagadion et Korten, 1998 ; Irwin et Stansbury, 2004; Mansuri et Rao, 2012). De plus, elle pourrait impliquer des pertes financières pour les bénéficiaires, à cause du temps requis pour assurer une participation adéquate (Mansuri et Rao, 2012). Comme exemples, nous avons les coûts d'organisation et de formation des bénéficiaires, de formation ou de recrutement du personnel chargé d'accompagner la mise en œuvre de ces approches (Uphoff, 1998; Bagadion et Korten, 1998), de mobilisation des communautés les moins développées (Finsterbusch et Van Wicklin, 1987), d'implication des bénéficiaires dans les groupes de discussion, la cartographie participative des risques, les réunions initiales et de suivi et les activités de renforcement des capacités (Holcombe et al., 2018), etc. Or, les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des activités liées à la participation pourraient être dépensées, selon Holcombe et al. (2018), pour d'autres intrants du projet. Ce qui nécessite selon ces auteurs de mettre en contraste les retours sur investissement de ces deux options. Ainsi, la tendance qui se dégage dans la littérature, mais qui est loin de faire l'unanimité est que l'application des approches participatives peut entraîner des coûts et du temps supplémentaires et avoir de ce fait une influence négative sur le succès de la gestion de projet (Tacconi and Tisdell, 1992, Ika and Hodgson, 2014). Mais, cette influence négative devrait être nuancée, car lorsque les bénéficiaires sont informés ou consultés à la phase de planification du projet (Bayiley and Teklu, 2016) ou à toutes les phases du cycle de vie du projet (Khang et Moe, 2008), cela pourrait être un facteur de succès pour le projet (Khang et Moe, 2008; Bayiley et Teklu, 2016).

Certains auteurs opposent aux coûts de la participation les avantages de celle-ci. En termes d'avantages, Irwin et Stansbury (2004) notent que la participation peut

éviter certains frais liés à la justice, au rejet du projet. De plus, il y a des avantages de la participation qui ne sont pas tangibles et qui ne sont pas forcément quantifiables tels que l'équité et le droit à l'échange, ou la cohésion sociale (Uphoff, 1998). C'est pourquoi d'autres auteurs suggèrent que les agences de développement international qui financent les projets de développement international puissent soutenir financièrement les approches participatives (Bhatnagar et Williams, 1992), car induire la participation de la communauté est coûteux pour l'exécutant (Holcombe et al., 2018) et la volonté seule ne suffit pas (Uphoff, 1998). Pour se convaincre de la nécessité de soutenir les approches participatives, ces agences devraient tenir compte des coûts de n'avoir pas apporté leur soutien à la participation (Bhatnagar et Williams, 1992) qu'on peut considérer comme le coût de renonciation à la participation. Ces coûts incluent, selon ces auteurs, le manque ou la mauvaise utilisation des installations, la mauvaise maintenance, la détérioration des infrastructures et le déclin du projet. Bien que ces derniers coûts soient supportés après la clôture du projet et ne peuvent pas être inclus dans les coûts de celui-ci, leur montant élevé peut traduire une forme d'échec du projet, car ils sont susceptibles de limiter la durabilité et la pérennité des résultats du projet. Ainsi, à moyen et à long terme les approches participatives peuvent avoir des avantages pour le projet en termes de durabilité, d'appropriation, et même d'autonomisation des bénéficiaires, donc avoir une influence positive sur l'impact du projet. Mais pour cela, il faut qu'elles permettent de donner un certain niveau de pouvoir de décision et de contrôle aux bénéficiaires, sinon en se limitant à les informer ou à les consulter sans aucun pouvoir de décision et de contrôle sur le projet, il y a peu de chance qu'elles exercent une influence significative sur l'impact du projet.

En outre, l'idéal aurait été de fonder son jugement de la participation sur ses avantages nets. Toutefois, la difficulté fondamentale réside dans l'évaluation de l'ensemble des coûts et de l'ensemble des avantages de la participation (Uphoff, 1998). Ce qui complique davantage leur comparaison. Ainsi, l'alternative à cette difficulté serait donc de faire les analyses selon les perceptions des principales parties prenantes. Donc, nous proposons d'adopter cet angle d'analyse dans la présente thèse qui consisterait à voir de façon empirique les perceptions des principales parties prenantes (superviseurs, gestionnaires et bénéficiaires) de l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international. Ce qui permettrait en même temps de mettre l'accent à la fois sur les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

Comme il est d'usage dans la littérature de distinguer différents niveaux de participation/engagement (Arnstein, 1969 ; Axelsson, Melin et Lindgren, 2010) et différentes dimensions du succès d'un projet (Diallo et Thuillier, 2004 ; Ika, 2015), nous distinguons également dans cette thèse deux niveaux d'engagement (implication comme niveau bas d'engagement et participation comme niveau élevé d'engagement) et deux dimensions du projet (succès de la gestion de projet ou succès à court terme et impact du projet en matière de développement économique et social, ou succès à long terme).

Nous reviendrons plus en détails dans l'article 3 sur les définitions des principaux concepts (Caractéristiques du projet, contexte de mise en œuvre du projet, implication des bénéficiaires, participation des bénéficiaires, succès de la gestion de projet et impact du projet), la manière de mesurer ces concepts et les relations qui existent entre eux.

La figure 1 présente le cadre conceptuel de cette thèse.

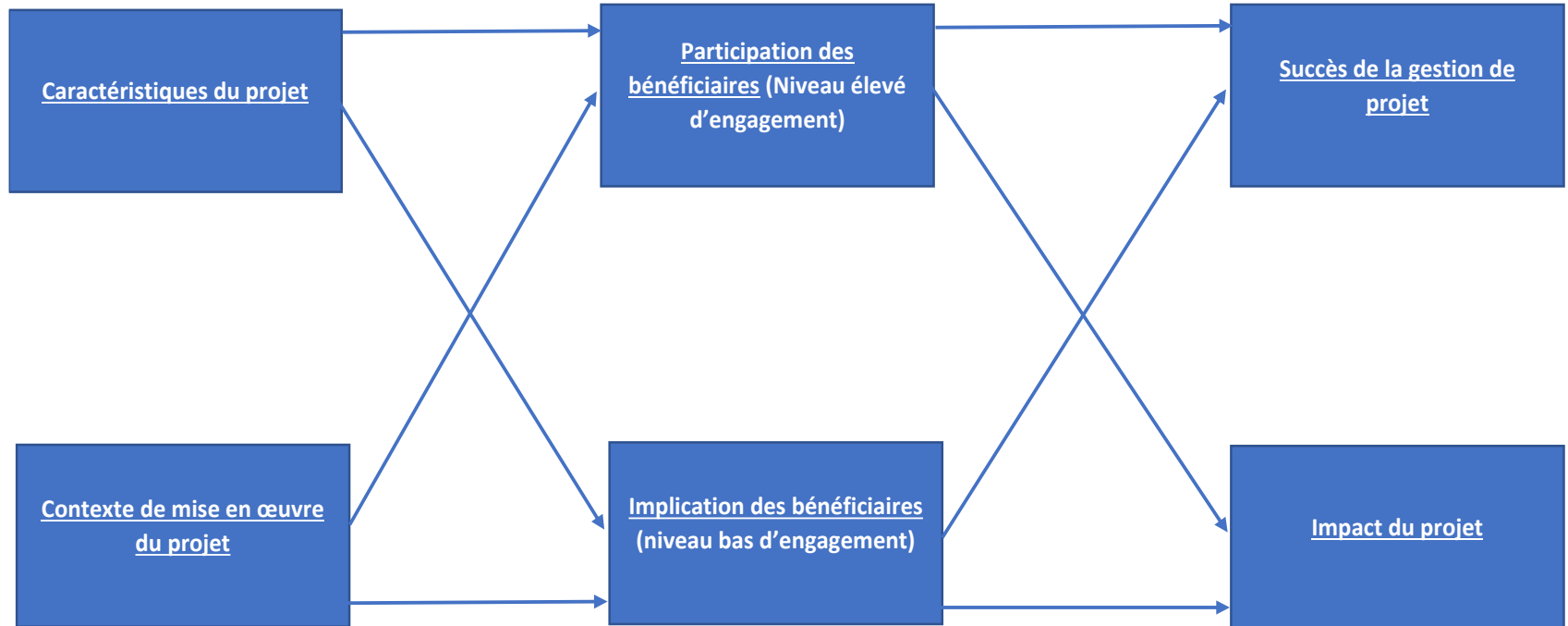


Figure 1: Cadre conceptuel de la recherche

Cette thèse s'articule autour de trois articles, le premier est une revue de la littérature sur la gestion des parties prenantes en contexte de projet. En effet, comme indiqué précédemment, la gestion des parties prenantes en gestion de projet met l'accent sur les parties prenantes internes. Nous proposons dans ce premier article une plus grande ouverture vers les parties prenantes externes qui, même si elles n'ont pas de liens contractuels avec le projet, disposent toujours de moyens pour l'influencer. Et pour y arriver, nous suggérons dans l'article 2 de cette thèse que la gestion de projet puisse s'inspirer du développement international qui met plutôt l'accent sur les parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires, à travers les approches participatives. En effet, l'article 2 est conceptuel et tente de relever le défi de l'apprentissage à l'interface de deux disciplines voisines, la gestion de projet et le développement international (Ika et al., 2020a, 2020b). Le troisième article est empirique et essaie de concilier les deux premiers en mettant l'accent à la fois sur les parties prenantes internes et les parties prenantes externes pour analyser l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement selon les perspectives des gestionnaires, des superviseurs et des bénéficiaires des projets qui font partie des principales parties prenantes des projets de développement international.

CHAPITRE 3

ARTICLE 1 - LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DE PROJET : UNE REVUE SYSTEMATIQUE DE LA LITTERATURE

Résumé

Compte tenu de l'importance cruciale de la gestion des parties prenantes pour la réussite des projets, l'engouement des chercheurs est sans équivoque mais insuffisant pour faire face à l'ambiguïté du phénomène et à la variété des parties prenantes. Cet article fournit une revue systématique de soixante et un (61) articles sur la gestion des parties prenantes en contexte de projet. Les résultats révèlent un certain penchant pour une perspective statique, dyadique et étroite de la gestion des parties prenantes. Il faut prendre davantage en compte les aspects dynamiques, les interactions entre parties prenantes, et les parties prenantes externes ou secondaires ; et surtout passer de la notion de parties prenantes à celle de partenaires dans la relation (*relationholders*) dans l'intérêt du bien commun.

Mots clés : Partie prenante, gestion des parties prenantes, engagement des parties prenantes, gestion de projet.

3.1 INTRODUCTION

« Barack Obama n'est plus prophète à Chicago ». Tel est le titre d'un article du journal « Le Monde » paru le 3 avril 2018. Cet article dépeint les objections d'une frange de la population de la partie sud de la ville de Chicago (États-Unis) au projet phare de Barack Obama, la bibliothèque présidentielle. Ce projet structurant de

construction d'une bibliothèque présidentielle défendu par la Fondation Obama et qui devrait être mis en œuvre en collaboration avec l'Université de Chicago ne convainc pas le milieu d'accueil, notamment la communauté qui constitue la classe ouvrière. En effet, les professeurs et employés de l'Université de Chicago qui s'opposent au projet le qualifient de « régression sociale » qui n'apportera pas au voisinage « le développement économique promis ». D'autres opposants sont persuadés que le complexe présidentiel ne fera qu'accélérer la dépossession programmée par la mairie et l'université, voire « le nettoyage ethnique », selon certains.

Nous avons commencé par cet exemple de projet de construction d'une « bibliothèque présidentielle » pour illustrer l'importance de bien identifier les parties prenantes, leurs attentes et intérêts vis-à-vis du projet. Cet exemple montre également le rôle important que peut jouer la confiance dans les relations entre un projet et ses parties prenantes. D'autres problèmes de gestion des parties prenantes existent dans ce projet et malheureusement cet exemple n'est pas un cas isolé, car beaucoup de projets rencontrent ou rencontreront des difficultés liées à la mauvaise gestion de leurs parties prenantes. C'est pourquoi le *Project Management Institute* (PMI) a intégré « la gestion des parties prenantes » comme domaine clé dans son référentiel des connaissances en gestion de projet depuis 2012. Face aux défis pratiques liés à la gestion des parties prenantes, les chercheurs ont multiplié leurs efforts pour comprendre davantage les parties prenantes en contexte de projet, un phénomène organisationnel complexe et ambigu, qui leur pose des difficultés de taille. Ainsi, la théorie des parties prenantes est en train de gagner du terrain dans la recherche et la pratique en gestion de projet (Littau, Jujagiri, et Adlbrecht, 2010). Les travaux d'Achterkamp et Vos (2008), Littau, Jujagiri, et Adlbrecht (2010), Yang, Shen, et Ho (2009), Mok, Shen et Yang (2015) sont à cet

égard intéressants. Il en ressort que si certaines parties prenantes semblent à toutes fins pratiques, négligées, le défi de l'engagement des parties prenantes reste de taille et les praticiens peinent à prendre en compte son aspect dynamique notamment en raison du fait que les parties prenantes changent avec le temps en termes de comportement, d'attitudes, de contributions, d'intérêts, d'importance, etc. (Freeman, 1984; Newcombe, 2003; Olander et Landin, 2005; Kerzner et Belack, 2010; Gan et Li, 2012; Eskero et Huemann, 2014). De plus, même si les auteurs font la recension des écrits sur les parties prenantes des projets, aucune étude n'a procédé, à notre connaissance, à l'analyse critique des publications sur les parties prenantes des projets. D'où le besoin d'une revue systématique des travaux publiés sur les parties prenantes.

Faire ressortir les caractéristiques de la recherche sur les parties prenantes en gestion de projet s'avère intéressant notamment pour donner un nouveau souffle et peut-être de l'inspiration sur les sujets à aborder dans un futur proche. Mais aussi pour jeter les bases d'un nouvel échafaudage théorique sur les parties prenantes des projets. C'est là l'objectif général de la présente recherche. Plus précisément, elle vise à mettre en évidence les caractéristiques principales des articles sur les parties prenantes sélectionnés à partir des deux principales bases de données *ABI/inform* et *Business Source Complete* et publiés dans plusieurs revues en gestion de projet dont les principales sont : *Project Management Journal*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Managing Projects in Business* et *Construction Management and Economics*. Plus concrètement, nous examinons un échantillon de soixante et un (61) articles sur la base de l'étude de Frooman (1999) selon laquelle le processus de gestion des parties prenantes répond principalement à trois questions à savoir : Qui sont les parties prenantes ? Que veulent-elles ? Comment s'y prennent-

elles pour obtenir ce qu'elles veulent ? Chemin faisant, nous avons ajouté une quatrième question : Quelles sont les stratégies d'engagement des parties prenantes ? Nous avons également ajouté une cinquième catégorie libellée « autres » pour y loger tous les articles qui ne répondent à aucune des quatre questions précédentes. Ainsi, il s'agira de classer les articles sélectionnés en fonction de la question ou des questions auxquelles ils ont répondu, de relever des insuffisances dans la réponse à ces questions et de proposer des pistes de recherche future pour pallier ces insuffisances et donner plus de chance aux praticiens de mener à bien leurs projets.

Cette étude débute avec une revue de la littérature sur la théorie des parties prenantes en général et en contexte de projet en particulier, suivie par le cadre méthodologique de la recherche. Ensuite, dans la partie résultats, nous faisons une analyse systématique des articles sélectionnés suivant les quatre questions ci-dessus et la catégorie « autres ». Avant de conclure, nous discutons des résultats et faisons des propositions pour des recherches futures dans le domaine de la gestion des parties prenantes en contexte de projet.

3.2 LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

3.2.1 Les origines du concept de partie prenante

L'histoire du concept de partie prenante remonte, selon Freeman (1984), au XVIII^e siècle avec les travaux d'Adam Smith et au XX^e siècle avec ceux de Berle et Means (1932). En effet, à la question de savoir qui devrait recevoir les profits de l'entreprise, Berle et Means (1932) répondent qu'il est de coutume qu'une entreprise soit gérée au profit de ses propriétaires, les actionnaires, et que tous les bénéfices distribués leur reviennent. Cependant, ces auteurs reconnaissent qu'un groupe de

contrôle peut détenir le pouvoir de détourner les bénéfices de l'entreprise dans ses propres poches. Ce qui implique, selon eux, qu'il n'y a plus aucune certitude qu'une entreprise sera gérée principalement dans l'intérêt de ses actionnaires. D'autres auteurs, en revanche, soulignent l'importance d'aligner les objectifs de l'entreprise sur les intérêts des parties prenantes (Dodd, 1932; Freeman, 1984). La pensée de la partie prenante s'inscrit dans cette perspective, car les actions de l'entreprise ont un impact direct ou indirect sur ses différentes parties prenantes internes et externes qui ont, de ce fait, des revendications légitimes vis-à-vis de cette entreprise (Goyal, 2022).

En ce qui concerne le terme partie prenante (*stakeholder*), il a été utilisé pour la première fois dans un mémorandum interne au « *Stanford Research Institute (SRI)* » au début des années 1960 (Freeman, 1984 ; Carroll et Näsi, 1997). En outre, les travaux d'Eric Rhenman en Suède ont été reconnus comme ayant eu une contribution notable dans le développement de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Carroll et Näsi, 1997; Mitchell, Agle, et Wood, 1997). Après ses origines, le concept s'est diversifié dans quatre principaux domaines : planification de l'entreprise, théorie des systèmes, responsabilité sociale de l'entreprise et théorie des organisations (Freeman, 1984). Le mérite revient à Freeman d'avoir popularisé ce concept avec la publication en 1984 de son fameux ouvrage (*Strategic Management : A stakeholder Approach*) (Donaldson et Preston, 1995 ; Strand, 2015). Freeman est également crédité par Strand (2015) d'avoir présenté et défini l'approche et le cadre des parties prenantes comme une base pour la gestion stratégique moderne. Comme conséquence de sa popularité, le concept de partie prenante est utilisé dans une variété de contextes, souvent avec des définitions des parties prenantes quelque peu différentes, créant ainsi de la profusion et de la confusion. Friedman et Miles (2006, pp. 5-8), par exemple, ont identifié environ

55 définitions couvrant 75 textes rangés par ordre chronologique. La plus ancienne définition vient du *Stanford Research Institute* (SRI) et la plus populaire est celle de Freeman (1984). Selon le SRI, le concept de partie prenante était défini comme « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesse d'exister » (SRI cité dans Freeman, 1984, p.31, traduction libre). Si le terme partie prenante « *stakeholder* » signifiait la généralisation du terme actionnaire « *stockholder* » comme seul groupe auquel la direction a besoin de répondre, Freeman (1984, p. 46, traduction libre), quant à lui, définit une partie prenante dans une organisation comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Si certaines définitions du concept semblent larges (Ex : Freeman, 1984), d'autres sont plutôt restreintes (Ex: SRI) et prennent en compte un nombre limité d'individus ou de groupes, généralement ceux qui sont utiles pour la survie de l'organisation ou qui l'affectent (Strand, 2015).

En outre, il existe plusieurs types de classification des parties prenantes. En effet, elles sont souvent classifiées en parties prenantes internes versus parties prenantes externes (Freeman, 1984 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Winch, 2004) ou en parties prenantes primaires par opposition aux parties prenantes secondaires (Ansoff, 1965 cité par Savage, Nix, Whitehead, et Blair, 1991; Carroll, 1993, Winch, 2004). Les parties prenantes internes qui sont assimilables aux parties prenantes primaires, sont celles qui ont des relations formelles, officielles, contractuelles avec l'organisation (Ansoff, 1965 cité par Savage et al., 1991; Carroll, 1993). Tandis que les parties prenantes externes assimilables également aux parties prenantes secondaires sont diverses et incluent celles qui ne sont pas directement engagées dans les activités économiques de

l'organisation mais qui sont capables de l'influencer ou sont affectées par celle-ci (Ansoff, 1965 cité par Savage et al., 1991).

Donaldson et Preston (1995) proposent l'organisation de cette théorie suivant trois grandes approches : l'approche descriptive, l'approche instrumentale et l'approche normative. Selon ces auteurs, dans l'approche descriptive, la théorie des parties prenantes est utilisée pour décrire, et souvent pour expliquer les caractéristiques et les comportements spécifiques d'une entreprise. Dans l'approche instrumentale, elle est utilisée pour identifier les liens, ou l'absence de liens entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs traditionnels de l'entreprise. Et dans l'approche normative, elle est utilisée pour interpréter la fonction de l'entreprise, incluant l'identification des orientations morales et philosophiques pour l'opération et la gestion des entreprises. Pour permettre d'opérationnaliser la théorie des parties prenantes, Mitchell et al. (1997), s'inspirant du principe « qui et quoi comptent vraiment » ou en anglais « *who and what really counts* », proposent un modèle composé des trois attributs suivants : le pouvoir de la partie prenante d'influencer l'entreprise, la légitimité de la relation de la partie prenante avec l'entreprise et l'urgence de la réclamation de la partie prenante sur l'entreprise. Toute partie prenante devrait avoir au moins un de ces trois attributs. Les entités qui n'ont aucun de ces attributs ne sauraient être considérées comme des parties prenantes et n'auront aucune importance pour l'entreprise. Le fait d'ajouter l'attribut « urgence » de la partie prenante permet, selon ces auteurs, d'aider à faire passer le modèle de la statique à la dynamique. Les parties prenantes seront classées selon leur importance en fonction du nombre d'attributs dont elles disposent (un attribut, deux attributs ou trois attributs).

De plus, une partie prenante peut évoluer d'une classe à une autre (lorsqu'elle acquiert un ou deux attributs supplémentaires). Ainsi, ces trois attributs et les différentes permutations ont permis de créer sept (7) catégories de parties prenantes et une huitième catégorie qui ne fait pas partie des parties prenantes comme l'indique la figure 2 ci-dessous.

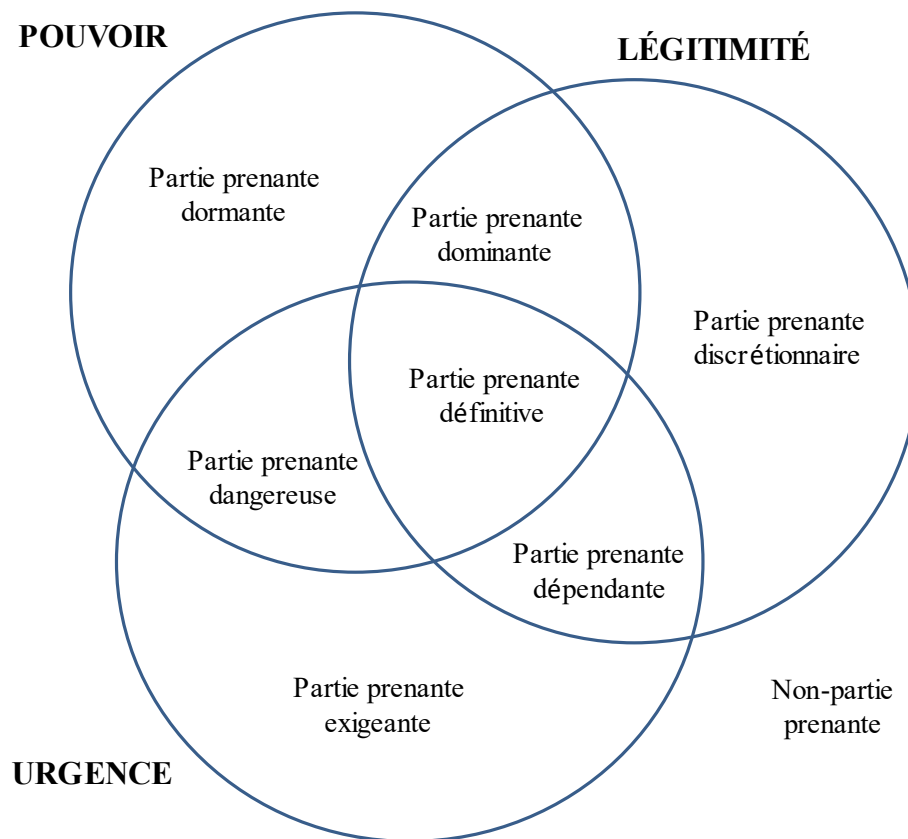


Figure 2: Typologie de parties prenantes : un, deux, ou trois attributs présents (Adaptée de Mitchell et al., 1997)

La critique qu'on peut faire à ce modèle est que les perceptions des gestionnaires comptent pour beaucoup dans l'appréciation de l'importance des parties prenantes, d'où une certaine subjectivité. Cette même critique avait été faite par Preston et Sapienza (1990) qui relèvent les rôles quelque peu ambigus des gestionnaires qui

sont eux-mêmes des parties prenantes, en même temps qu'ils sont les architectes de l'équilibre des intérêts des autres parties prenantes. Il n'est pas exclu, selon ces auteurs, qu'il y ait des conflits entre ces deux rôles.

La théorie des parties prenantes a été développée initialement dans le domaine du management stratégique pour traiter des questions liées à l'entreprise et à ses relations avec les entités qui affectent ses actions ou qui peuvent être affectées par celles-ci. Toutefois, cette théorie s'est avérée importante dans beaucoup d'autres domaines dont la gestion de projet.

La section suivante présente la théorie des parties prenantes en contexte projet.

3.2.2 La théorie des parties prenantes en contexte de projet

Turner et Müller (2003) considère un projet comme une fonction de production, une organisation temporaire, une agence de changement, d'utilisation des ressources et de gestion de l'incertitude. Comme agence de changement, par exemple, le projet peut faire face à une résistance au changement. Et comme agence d'utilisation des ressources, il peut dépendre des pourvoyeurs de ces ressources. D'où, l'importance pour le gestionnaire de projet et son équipe de prendre en compte les besoins et attentes des entités et/ou personnes qui sont susceptibles de résister au projet, qui disposent de ressources (financières ou non financières) dont le projet a besoin comme intrants, ou qui sont capables de l'influencer de quelque manière que ce soit. Au regard des définitions données précédemment d'une partie prenante, ces personnes et/ou entités sont des parties prenantes dont l'importance pour le succès du projet est reconnue par plusieurs auteurs (Bourne et Walker, 2006 ; Legris et Colerette, 2006 ; Eskerod, Huemann, et Savage, 2015 ; Mok, Shen, et Yang, 2015; pour ne citer que ceux-là). De

plus, l'ajout de la gestion des parties prenantes comme 10^{ème} domaine de compétence dans le PMBOK démontre bien cette importance accordée aux parties prenantes et à leur gestion pour assurer le succès du projet.

En outre, tout comme dans la littérature en gestion de façon générale, la littérature en gestion de projet donne également plusieurs définitions du concept de partie prenante de projet. En effet, ce concept est défini comme: « tout individu ou groupe d'individus qui est directement ou indirectement impacté par le projet » (Sutterfield, Friday-Stroud, et Shivers-Blackwell, 2006, p. 27, traduction libre); « des individus ou groupes qui ont un intérêt ou des aspects de droits ou de propriétés dans le projet, et qui contribuent au, ou sont impactés par, les résultats du projet » (Bourne et Walker, 2006, p. 6, traduction libre) ; « les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet » (PMI, 2017, p.503, version française). Cette dernière définition est proche de celle de Freeman (1984), en ce sens que les deux définitions utilisent le même verbe « affecter » et introduisent également l'aspect symétrique « affecter et être affectés ». Littau, Jujagiri et Adlbrecht (2010) avaient même constaté que les 22 définitions d'une partie prenante de projet qu'ils avaient identifiées en analysant 116 articles s'inspiraient principalement des définitions de Freeman (1984) et de Cleland (1985). Les autres définitions, selon ces auteurs, ne sont que des modifications légères des définitions des deux précédents auteurs. En raison de la confusion conceptuelle qui caractérise l'utilisation du concept, McGrath et Whitty (2017, p. 727, traduction libre) proposent une définition plus générique d'une partie prenante comme : « une entité qui a un intérêt dans une activité d'un sujet ». Pour tenir compte de la spécificité des projets qui sont des organisations temporaires, Winch (2017, p. 346, traduction libre) suggère que la notion de partie prenante de projet

soit définie comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation de la mission du projet ».

Littau, Jujagiri et Adlbrecht (2010) distinguent principalement quatre contextes dans lesquels le concept de partie prenante est utilisé à savoir les contextes de l'évaluation des projets, de la stratégie des projets, le contexte social et celui de l'environnement des projets. Selon ces auteurs, plus de deux tiers (2/3) des articles traitant des parties prenantes des projets s'inscrivent dans les contextes de l'évaluation ou de la stratégie du projet et seuls les articles s'inscrivant dans le contexte de l'environnement du projet contribuent quelque peu au développement de la théorie des parties prenantes dans la littérature en gestion de projet.

En outre, Winch (2017) relève quelques limites dans la recherche sur la gestion des parties prenantes dans les projets. La première limite relevée par cet auteur est conceptuelle et est liée à l'absence d'actionnaires dans un projet comme c'est le cas dans une entreprise ; le groupe le plus semblable dans les organisations publiques serait les contribuables. Les autres limites font référence à la portée de la recherche sur la gestion des parties prenantes des projets. A ce titre, l'auteur relève une absence complète d'attention accordée à la partie prenante primordiale des projets, à savoir leur environnement naturel. De plus, il note une attention remarquablement faible accordée aux caractéristiques distinctives du gouvernement (national) comme partie prenante. Winch (2017) considère que la recherche sur la gestion des parties prenantes est largement instrumentale dans son approche et recommande que les futures recherches utilisent la théorie de l'acteur-réseau pour prendre en compte les parties prenantes primordiales (l'environnement naturel) et la théorie institutionnelle pour les parties prenantes gouvernementales.

Le concept de partie prenante est donc appliqué en contexte de projet, et tout porte à croire qu'il continuera à gagner du terrain, car les environnements des projets ne cessent de se complexifier. Et les parties prenantes contribuent pour beaucoup à cette complexité, car elles disposent davantage de moyens pour mettre la pression sur les projets et influencer leur processus de prise de décision. La présente analyse critique des articles publiés sur la gestion des parties prenantes en contexte de projet permettra de savoir comment le concept de partie prenante s'est comporté dans la littérature en gestion de projet durant ces trois décennies (1986 à 2016) et d'identifier les perspectives en matière de recherche future sur la gestion des parties prenantes en contexte de projet.

3.3 CADRE OPÉRATOIRE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.3.1 Sélection des articles

La présente étude a débuté par la recherche d'articles traitant des parties prenantes en contexte de projet. Comme critères d'inclusion, un article pour être sélectionné doit traiter non seulement des parties prenantes, mais en contexte de projet, être revu par les pairs et publié entre 1986 et 2016 dans les deux principales bases de données, *ABI/Inform Global* (elle couvre 3003 revues académiques dans plusieurs secteurs, dont l'administration, l'économie, la gestion et les affaires en général) et *Business Source Complete* (elle couvre plus de 1300 revues dans le domaine de l'économie et des affaires).

La requête effectuée dans *ABI/Inform Global* était constituée de l'expression suivante : ("*stakeholder management*" OR "*stakeholder analysis*") NEAR (*project*). Cette requête devrait nous sortir tous les articles dans lesquels on peut trouver

« *stakeholder management* » ou « *stakeholder analysis* » près de « *project* » à quatre mots près. Ce qui nous a permis d'avoir cinq cent soixante et douze (572) résultats. Lorsque nous nous intéressons uniquement aux articles revus par les pairs, nous obtenons deux cent cinquante-cinq (255) résultats. La même logique a été adoptée pour effectuer la recherche dans la base de données *Business Source Complete*. Toutefois, une expression différente a été utilisée, il s'agit de : ("*stakeholder management*" OR "*stakeholder analysis*") W4 (*project*). Bien que les expressions utilisées dans les deux requêtes ne soient pas les mêmes, elles expriment exactement la même chose, car l'opérateur « *NEAR* » s'écrit différemment dans plusieurs bases de données. Il correspond à « *W4* » dans la base de données *Business Source Complete*. Cette requête va sortir tous les articles dans lesquels on peut trouver « *stakeholder management* » ou « *stakeholder analysis* » à côté de « *project* » jusqu'à une longueur de quatre mots (elle va chercher par exemple les articles dans lesquels on peut trouver « *project stakeholder management* », « *project stakeholder analysis* », « *stakeholder management of projects* », « *stakeholder analysis of construction projects* », « *stakeholder management of international development projects* »). La deuxième requête effectuée dans la base de données *Business Source Complete* a permis d'obtenir au total trente-deux (32) résultats réduits par la suite à vingt-six (26) pour prendre en compte uniquement les articles revus par les pairs. Nous avons au total deux cent quatre-vingt-un (281) articles dont les notices devraient être analysées pour retenir une liste d'articles pertinents pour notre étude.

La décision de retenir un article était prise lorsque nous retrouvions les mots ou ensemble de mots « *stakeholder management* », « *stakeholder analysis* », « *stakeholder* », « *project* », « *project management* » dans le titre ou la liste des mots

clés de l'article. En outre, une lecture des résumés des articles a été faite pour s'assurer que ceux qui seront retenus traitent non seulement des parties prenantes, mais aussi et surtout en contexte de projet. Ce qui implique que seuls les articles qui traitent des parties prenantes en contexte de projet sont retenus. Les articles qui traitent des parties prenantes en gestion de façon générale n'ont pas été retenus.

3.3.2 Aperçu des articles sélectionnés

En définitive, soixante et un (61) articles semblent pertinents pour notre étude comme l'indique le tableau 5 ci-dessous, dont plus de la moitié provient des quatre principales revues suivantes : *Project Management Journal* (PMJ), *International Journal of Project Management* (IJPM), *International Journal of Managing Projects in Business* (IJMPB), *Construction Management and Economics* (CME). En outre, le nombre (plus d'une vingtaine) et la diversité des revues qui ont publié sur la gestion des parties prenantes des projets montrent toute l'importance accordée à cette thématique dans la littérature en gestion de projet.

Tableau 5: Distribution des articles sélectionnés par revue

Journal	Nombre d'articles sélectionnés
Project Management Journal	14
International Journal of Project Management	12
International Journal of Managing Projects in Business	6
Construction Management and Economics	5
Built Environment Project and Asset Management	1
AACE International Transactions	1
Aweshkar Research Journal	1
E - Service Journal	1

Journal	Nombre d'articles sélectionnés
Baltic Journal of Management	1
Energy Policy	1
Engineering Management Journal	1
Environmental Management	1
European Journal of Information Systems	1
Global Business and Management Research	1
International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment	1
International Journal of Information Management	1
Journal of Enterprise Information Management	1
Journal of Facilities Management	1
Journal of Financial Management of Property and Construction	1
Journal of General Management	1
Journal of Management in Engineering	1
Journal of Modern Project Management	1
Management and Engineering	1
Management Decision	1
R & D Management	1
Scandinavian Journal of Management	1
South African Journal of Business Management	1
South Asian Journal of Management	1
Total	61

La distribution des articles par année et par revue (Tableau 6) montre que dans les années 1980 et 1990, l'intérêt pour la gestion des parties prenantes en contexte de projet n'était pas élevé; un seul article, celui de Cleland (1986). C'est à partir de 2005 que l'on constate un intérêt de plus en plus élevé pour la gestion des parties prenantes

en contexte de projet. Cette tendance s'est poursuivie jusqu'en 2015 où on remarque un nombre assez important d'articles publiés sur la gestion des parties prenantes des projets (10 articles, dont 6 dans le PMJ). Ce qui s'explique par le fait que le PMJ avait consacré en 2015 une édition spéciale (*volume 46, Issue 6*) à la gestion des parties prenantes des projets. On peut s'attendre à ce que la tendance à l'accroissement de l'intérêt pour la théorie des parties prenantes en contexte de projet se maintienne si on se fie aux résultats de l'étude réalisée par Littau, Jujagiri, et Adlbrecht (2010) sur la période de 1984 à 2009. De plus, il nous semble que les environnements des projets continueront à être de plus en plus turbulents, ce qui suppose que les gestionnaires de projets devraient développer continuellement leurs compétences pour mieux comprendre ces environnements et gérer de façon proactive et positive, comme le suggère Freeman (1984).

Tableau 6: nombre d'articles publiés par revue, de 1986 à 2016

Year	PMJ	IJPM	IJMPB	CME	Autres revues	Total
1986	1					1
2000					1	1
2001					1	1
2002					2	2
2003				1	0	1
2005		1			2	3
2006	3				0	3
2007				1	0	1
2008		2	1	2	3	8
2009	1	2			1	4
2010	1		1		3	5
2011		1	1	1	1	4

Year	PMJ	IJPM	IJMPB	CME	Autres revues	Total
2012					1	1
2013			3		3	6
2014	2	2			1	5
2015	6	2			2	10
2016		2			3	5
TOTAL	15	12	6	5	24	61

3.3.2 Méthode d'analyse des articles sélectionnés

L'analyse de contenu a été utilisée dans cette étude pour analyser les articles sélectionnés. C'est « une technique de recherche pour faire des inférences répliquables et valides à partir de textes (ou autre matière significative) aux contextes de leur utilisation » (Krippendorff, 2013, p. 24, traduction libre). Elle pourrait être utilisée aussi bien avec des données qualitatives que quantitatives, et d'une manière inductive ou déductive (Elo et Kyngäs, 2008). Cette méthode a été utilisée par Laplume, Sonpar, et Litz (2008), Mok, Shen, et Yang (2015) et plus récemment par Nguyen, Mohamed, et Panuwatwanich, (2018) pour identifier les thèmes développés dans la littérature en lien avec la théorie des parties prenantes. En outre, le codage des données est une étape très importante de l'analyse de contenu. L'annexe 1 (tableau 9) présente, pour cette étude, le livre de codage qui est un adapté des études antérieures, notamment celles de Laplume, Sopar, et Litz (2008) et de Mok, Shen, et Yang (2015).

3.4 REVUE CRITIQUE DES ETUDES ANTERIEURES

Les 61 articles ont été analysés suivant les quatre questions et la catégorie « autre ». Nous avons désigné chaque question comme un objet d'étude. La section suivante donne les résultats de ces analyses.

3.4.1 Objets des études

A. L'identification des parties prenantes : qui sont-elles ?

Selon Frooman (1999), cette question concerne les attributs des parties prenantes. Trente (30) articles sur les 61 analysés répondent à cette question, dont 12 exclusivement ; les 18 autres répondent à cette question et à une ou plusieurs des trois autres questions. En effet, les étapes de l'analyse des parties prenantes (voir synthèse dans le tableau 7) définies par plusieurs auteurs ont en commun l'activité d'identification des parties prenantes. Le processus d'identification des parties prenantes peut être formel ou informel. Lorsqu'il est informel, il n'existe pas de stratégies, de plans, de méthodes et de processus bien fonctionnels (Karlsen, 2002). Le processus se base très souvent sur l'expérience intuitive de l'équipe de gestion et sur les directives venant des plus hautes autorités (Yang et Shen, 2015). C'est le cas dans cette étude réalisée par Chigona, Roode, Nabeel, et Pinnock, (2010) où le comité de pilotage du projet *Smart Cape Access Initiative* était capable d'identifier la plupart des parties prenantes bien que n'ayant pas employé des techniques formelles d'identification de celles-ci. Le processus formel d'identification des parties prenantes, quant à lui, utilise des approches, outils, techniques, méthodologies, modèles formels (voir quelques-uns d'entre eux au tableau 7 et leurs descriptions).

Tableau 7: Quelques approches, outils, techniques, méthodologies, modèles formels utilisés pour l'identification de parties prenantes

Outils	Auteur (s)	Descriptions
Le cercle de parties prenantes (<i>The Stakeholder circle</i>)	Bourne et Walker (2005)	Cet outil est développé pour chaque projet à travers une méthodologie qui identifie et priorise les parties prenantes importantes du projet et développe une stratégie d'engagement pour construire et maintenir des relations robustes avec ces parties prenantes (p. 657, traduction libre).
La matrice de gestion des parties prenantes (<i>The Stakeholder Management Matrix</i>)	Savage et al (1991) (Kalsen, 2002)	C'est une matrice qui permet de classer chaque partie prenante en fonction de sa capacité de menace pour ou de collaboration avec l'organisation. En fonction du classement de chaque partie prenante, on choisit parmi les quatre stratégies suivantes pour lui faire face : l'impliquer, la suivre, se défendre contre elle ou collaborer avec elle.
La matrice importance/position (<i>The Salience/Position-matrix</i>)	(Aaltonen, Kujala, Havela, et Savage, 2015)	Cet outil permet d'évaluer le degré d'importance d'une partie prenante à travers les attributs qu'elle détient (pouvoir, légitimité et

Outils	Auteur (s)	Descriptions
		urgence) et le degré de soutien de cette partie prenante (position) au projet. A la différence de certains outils, la matrice importance/position prend en compte l'aspect dynamique des parties prenantes.

Les critiques qui sont faites au processus d'identification des parties prenantes en général et en particulier à certains outils et approches qui sont utilisés à cet effet sont, notamment le fait qu'ils ne prennent pas suffisamment en compte la dimension temporelle (perspective dynamique) (Walley, 2013) et ils ignorent les interactions qui peuvent exister entre les parties prenantes (Yang et al., 2011). Cependant, parmi les exemples d'outils que nous avons donnés dans le tableau 7 ci-dessus, la matrice importance/position prend en compte l'aspect dynamique des parties prenantes. Ce qui pourrait s'expliquer par le fait que cet outil se fonde sur le modèle à trois attributs (pouvoir, légitimité, urgence) proposé par Mitchell et al (1997). En effet, comme le suggèrent les auteurs de ce modèle, les attributs qui font qu'un individu ou une entité devient une partie prenante ne sont pas statiques. Ce sont des attributs qui peuvent être gagnés ou perdus avec le temps et le fait d'ajouter l'attribut « urgence » permet d'aider à faire passer le modèle de la statique à la dynamique. En outre, pour prendre en compte l'aspect dynamique des parties prenantes tout au long du projet, il conviendrait de procéder de manière itérative avec les différents outils d'analyse des parties prenantes. Quant à l'aspect interactions entre les parties prenantes, la théorie du réseau social

permet de le prendre en compte, car comme l'indiquent Wasserman et Faust (1994), l'expression réseau social fait référence à un ensemble d'acteurs et des liens entre eux.

En outre, les parties prenantes elles-mêmes peuvent être formelles ou informelles (Newcombe, 2003). On peut assimiler les parties prenantes formelles à celles que certains auteurs appellent parties prenantes primaires ou internes et les parties prenantes informelles aux parties prenantes secondaires ou externes (Freeman et al., 2010 ; Aaltonen et Kujala, 2010; Olander, 2007; Aaltonen et Sivonen, 2009). Si les premières ont des relations contractuelles avec le projet (Aaltonen et Kujala, 2010) et sont, selon Newcombe (2003), plus faciles à identifier, les dernières n'ont pas de relation directe avec le projet, mais peuvent affecter ou être affectées par le projet. Elles sont difficiles à identifier, car elles sont diverses, ne sont pas toujours organisées et sont souvent invisibles. C'est pourquoi la plupart des projets mettent l'accent sur la première catégorie de parties prenantes et la présente étude le confirme avec les différents échantillons utilisés dans les articles que nous avons analysés.

Tableau 8: Étapes d'analyse des parties prenantes

Auteur (s)	Étapes d'analyse des parties prenantes
Bourne et Walker (2006)	Identifier, prioriser et visualiser l'influence relative de chaque partie prenante.
Karlsen (2002)	Planifier, identifier, analyser, communiquer, agir, suivre.
Yang (2014)	Identifier les parties prenantes et leurs intérêts, analyser l'impact des parties prenantes, développer les stratégies.

Auteur (s)	Étapes d'analyse des parties prenantes
Caputo (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • identifier les parties prenantes externes ; • évaluer leurs besoins et intérêts ; • analyser le potentiel impact que celles-ci peuvent avoir sur les décisions concernant le projet ; • évaluer les solutions pour la mise en œuvre du projet lesquelles doivent respecter les intérêts des parties prenantes.
Assudani et Kloppenborg (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • identifier toutes les parties prenantes déterminant lesquelles sont plus importantes ; • construire des relations avec et gérer les attentes des parties prenantes les plus importantes ; • communiquer efficacement avec toutes les parties prenantes.
Eskerod et Huemann (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • identifier les parties prenantes des projets ; • évaluer les parties prenantes ; • prioriser les parties prenantes ; • planifier l'engagement et le désengagement des parties prenantes.

B. Les attentes des parties prenantes : que veulent-elles ?

Cette question répond à la « finalité » des parties prenantes (Frooman, 1999), c'est-à-dire leurs attentes et besoins vis-à-vis du projet. Cette question est très souvent traitée en même temps que la première. En effet, comme l'indique le tableau 8, toutes ces deux questions entrent dans l'analyse des parties prenantes. C'est une étape qui vient généralement après l'identification des parties prenantes (Caputo, 2013) ou que l'identification des parties prenantes et l'analyse/évaluation de leurs besoins et intérêts se font concomitamment (Yang, 2014). Ce qui fait que sur les seize (16) articles qui

traitent de cette question, seulement deux articles la traitent exclusivement et les quatorze (14) autres la traitent en même temps que la première question (8 articles), les première et troisième questions (2 articles) ou les première et quatrième questions (4 articles).

Les problèmes relevés dans l'identification des parties prenantes sont aussi valables pour l'analyse/évaluation de leurs attentes et intérêts. En effet, ces deux activités se mènent souvent l'une après l'autre ou concomitamment. Ce qui fait qu'on retrouve également dans l'activité d'analyse/évaluation des intérêts des parties prenantes, la non-prise en compte de l'aspect dynamique ou des interactions entre les parties prenantes. Or, comme l'indique Newcombe (2003), les intérêts des parties prenantes varient au fur et à mesure que le projet progresse. En outre, l'analyse/évaluation des besoins ou intérêts des parties prenantes en début du projet ou uniquement à sa phase d'exécution ne permet pas d'avoir une bonne prévisibilité de tous les changements qui pourraient intervenir au cours d'un projet. Il serait plus bénéfique que cet exercice se fasse sur l'ensemble du cycle de vie du projet (Cleland, 1986; Olander et Landin, 2005; Kerzner et Belack, 2010 ; Heravi, Coffey, et Trigunarsyah, 2015).

C. Les stratégies d'influence des parties prenantes : comment s'y prennent-elles pour obtenir ce qu'elles veulent ?

Cette question traite des moyens ou des stratégies d'influence des parties prenantes (Frooman, 1999). Autrement, il s'agit des moyens dont disposent les parties prenantes pour influencer le projet dans son processus de prise de décision. Cette question est souvent prise en compte dans l'analyse des parties prenantes comme

l'indique le tableau 8 ci-dessus, sous l'activité « visualiser l'influence relative de chaque partie prenante » (Bourne et Walker, 2006) ou « analyser le potentiel impact que les parties prenantes peuvent avoir sur les décisions concernant le projet » (Caputo, 2013). Toutefois, le constat est que très peu d'articles ont répondu à cette question. Ce qui pourrait s'expliquer par le fait que, comme l'indique Freeman (1984), la théorie des parties prenantes concerne premièrement le comportement managérial de l'entreprise. Donc, la recherche générale a adopté la perspective traditionnelle de l'entreprise (Aaltonen, Jaakko, et Tuomas, 2008) et un nombre limité de recherche seulement a adopté la perspective des parties prenantes (Aaltonen, Jaakko, et Tuomas, 2008; Aaltonen et Kujala, 2010). En effet, le même constat avait été fait par Frooman (1999), et la présente étude le confirme, car seulement cinq articles (Sutterfield, Friday-Stroud et Shivers-Blackwell, 2006; Aaltonen, Kujala, Havela et Savage, 2015; Sallinen, Ruuska, et Ahola, 2013; Aaltonen et Kujala, 2010 et Aaltonen, Jaakko, et Tuomas, 2008) ont répondu exclusivement à cette question, et trois autres ont également répondu à cette même question et à une ou deux des questions précédentes (Cleland, 1986; Olander, 2007; et Olander et Landin, 2005). Cette question a été décomposée par Frooman (1999, p. 191) en deux sous-questions à savoir :

1) Quels sont les différents types de stratégies d'influences (*What are the different types of influence strategies*) ?

2) Quels sont les déterminants du choix d'une stratégie d'influence (*What are the determinants of the choice of influence strategy*) ?

Les réponses aux deux sous-questions ont permis à cet auteur d'identifier quatre types de stratégies d'influence des parties prenantes basés sur la dépendance en ressources à savoir les stratégies directes de retenue (*Direct withholding strategies*), les

stratégies directes d’usage (*Direct usage strategies*), les stratégies indirectes de retenue (*indirect withholding strategies*) et les stratégies indirectes d’usage (*indirect usage strategies*). Les déterminants du choix d’une stratégie donnée sont basés sur les rapports de force entre le projet et la partie prenante comme l’indique la figure 3 ci-dessous :

		La partie prenante est-elle dépendante du projet ?	
		Non	Oui
Le projet est-il dépendant de la partie prenante ?	Non	Retenue/Indirect (Faible interdépendance)	Usage/Indirect (Pouvoir du projet)
	Oui	Retenue/Direct (Pouvoir de la partie prenante)	Usage/Direct (Forte Interdépendance)

Figure 3: Adaptée de Frooman (1999, p. 200), typologies des stratégies d’influence

Une étude similaire a été réalisée par Aaltonen et Kujala (2010) dont l’objectif était de mieux faire comprendre comment les parties prenantes secondaires qui s’opposent à un projet sont capables d’entreprendre des actions pour influencer le processus de prise de décision de ce projet durant son cycle de vie. En effet, ces auteurs ont montré comment dans un projet de construction d’une usine de pâte de papier en Uruguay, les parties prenantes externes qui s’y opposaient ont utilisé plusieurs types de stratégies d’influence, dont les stratégies directes d’action telles que les grèves, les barrages de routes pour communiquer sur l’urgence de leurs préoccupations. Malgré ces études antérieures et d’autres plus récentes (Aragonés-Beltrán, García-Melón, et Montesinos-Valera, 2017; Nguyen, Chileshe, et Rameezdeen, 2018; Nguyen, Mohamed, et Panuwatwanich, 2018; Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, et Wood, 2019), les stratégies d’influence des parties prenantes nécessitent encore plus d’attention de la part des chercheurs, et l’accent devrait être mis sur les parties prenantes externes, car

même si elles ne disposent pas de ressources nécessaires pour influencer directement le projet, elles ont toujours des stratégies pour le faire indirectement. En effet, Nguyen, Chileshe, et Rameezdeen (2018) et Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, et Wood (2019) ont identifié trois catégories de stratégies génériques utilisées par les parties prenantes externes pour influencer le projet. Il s'agit des stratégies directes, de lobbying et de renforcement (*direct, lobbying and bolstering strategies*). Si la première catégorie de stratégies est utilisée généralement, selon ces auteurs, par les parties prenantes qui possèdent des intrants du projet, les deux autres catégories peuvent être utilisées par les parties prenantes qui n'en possèdent pas, ou qui ne sont pas capables à elles-seules d'influencer considérablement le projet. En outre, comme l'ont indiqué Hendry (2005) et plus récemment Nguyen et al. (2019), les parties prenantes ne poursuivent pas une stratégie unique ou un type unique de stratégie d'influence, elles utilisent plutôt plusieurs types de stratégies dépendamment des ressources dont elles disposent pour le faire.

D. Les stratégies d'engagement des parties prenantes : quelles sont les stratégies d'engagement des parties prenantes ?

Douze (12) articles traitent de cette question dont cinq (5) exclusivement et les sept (7) autres la traitent avec une ou plusieurs des trois autres questions. Bourne et Walker (2006, p. 7, traduction libre) définissent l'engagement des parties prenantes comme « un processus formel de gestion des relations à travers lesquelles les compagnies, les industries et les projets s'engagent avec un ensemble de parties prenantes dans un effort pour aligner leurs intérêts mutuels, réduire le risque et accroître les avantages économiques de l'organisation ». Au-delà même des avantages

économiques de l'organisation, il est de plus en plus question avec la vision transactionnelle et normative de la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995), de tenir compte également des avantages des parties prenantes. Dans les articles qui traitent de l'engagement des parties prenantes, certains auteurs parlent plutôt de l'implication des parties prenantes (Eskerod et Vaagaasar, 2014; Eskerod, Huemann et Ringhofer, 2015; Lehmann et Rousseau, 2016). En outre, Deegan et Parkin (2011) distinguent deux niveaux d'engagement des parties prenantes à savoir l'implication comme moyen pour donner l'information et pour la consultation et la participation comme niveau élevé d'engagement en réduisant la résistance des parties prenantes au projet. L'engagement des parties prenantes devrait faire l'objet de planification selon le PMBOK (PMI, 2017). Cela consisterait à développer des approches pour impliquer les parties prenantes du projet, en fonction de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs intérêts et de leur impact potentiel sur le projet. L'engagement des parties prenantes se situe donc au niveau transactionnel selon le classement à trois niveaux fait par Freeman (1984). Les deux autres niveaux étant le niveau relationnel (où la cartographie des parties prenantes est faite) et le niveau processus (où on cherche à comprendre les organisations et comment elles gèrent leurs relations avec les parties prenantes). En effet, c'est au niveau transactionnel que l'organisation doit entreprendre de dialoguer ou interagir avec ses parties prenantes en vue de leur permettre de participer davantage aux projets. Ce qui devrait en principe passer par la négociation, la délibération et la médiation, car il est évident qu'à un moment donné et sur certaines questions fondamentales, il y aura toujours des divergences entre d'une part l'organisation et ses différentes parties prenantes et d'autre part entre les parties

prenantes elles-mêmes. Un des outils nécessaires à la conduite d'un tel processus est sans doute la communication multidirectionnelle.

E. Autres

Nous avons mis dans cette catégorie tous les articles qui ne répondent à aucune des quatre questions précédentes. Cette catégorie non négligeable représente environ 31% de l'ensemble des articles analysés (soit 19 articles). Sans être exhaustif sur l'ensemble des questions traitées, on y trouve principalement des articles qui ont fait une méta-analyse ou une revue de la littérature en gestion de projet sur la gestion des parties prenantes (Littau, Jujagiri, et Adlbrecht, 2010 ; Achterkamp et Vos, 2008 ; Mok, Shen, et Yang, 2015 ; Mohan et Paila, 2013 ; Yang, Shen, et Ho, 2009). D'autres articles ont répondu à la question relative aux stratégies et aux pratiques de gestion des parties prenantes pour accroître le succès de la mise en œuvre des projets, spécifiquement les projets de technologie de l'information (Legris et Collerette, 2006). Des questions liées à la communication (Berger et Lewis, 2011 ; Turkulainen, Aaltonen, et Lohikoski, 2015) et à la confiance (Karlsen, Græe, et Mona Jensvold, 2008) ont été également traitées.

En outre, l'analyse des articles a fait ressortir la récurrence de deux concepts que les auteurs jugent très importants pour la gestion des parties prenantes en contexte de projet. Il s'agit de la communication et de la confiance. En effet, les parties prenantes s'opposent souvent à un projet tout simplement parce qu'elles ont des perceptions erronées des impacts du projet, et seule une communication adaptée de la part du gestionnaire et de son équipe peut leur fournir l'information correcte sur le projet. Il en est de même pour la confiance qui, comme vous le verrez dans la section suivante, joue

un rôle important dans les relations entre le projet et ses parties prenantes (voir l'exemple du projet de construction d'une bibliothèque présidentielle dans lequel il y a eu assurément une rupture de confiance entre le Président Obama et sa base électorale).

3.4.2 Concepts importants pour la gestion des parties prenantes en contexte de projet

A. Communication

Communiquer efficacement avec les parties prenantes est l'une des clés de succès d'un projet (Assudani et Kloppenborg, 2010). En effet, la communication est vitale pour les gestionnaires de projets pour les relations avec non seulement les parties prenantes qui les soutiennent, mais aussi avec celles qui pourraient être hostiles à la vision et aux objectifs des projets (Bourne et Walker, 2005). Freeman (1984) montre l'importance de la communication en utilisant « le dilemme de la partie prenante » dans lequel beaucoup d'entreprises se retrouvent. En effet, dans ce dilemme qui fait référence au fameux « dilemme du prisonnier », l'entreprise et ses parties prenantes ont le choix entre deux stratégies : négocier volontairement ou aller à la confrontation. Si elles décident de négocier volontairement, elles peuvent arriver à une situation avantageuse pour toutes les deux parties (gagnant-gagnant). Si une partie décide de négocier et l'autre décide d'aller à la confrontation, on aboutit à une situation avantageuse pour l'une et désavantageuse pour l'autre (gagnant-perdant). En revanche, si les deux parties décident d'aller à la confrontation, on aboutit à une situation désavantageuse pour toutes (perdant-perdant). Dans la forme, « le dilemme de la partie prenante » est identique, selon cet auteur, au fameux « dilemme du prisonnier ». À la différence que dans le « dilemme du prisonnier », les prisonniers n'étaient pas autorisés

à communiquer. Cette contrainte de communication n'existe pas dans « le dilemme de la partie prenante ». Il suffit seulement que chacune des parties adopte volontairement une posture de négociation et d'utiliser la communication comme outil central dans ce processus afin d'arriver à un compromis.

En outre, il existe plusieurs manières d'interagir avec les parties prenantes en fonction de leur importance aux yeux de l'équipe de gestion. Soit on les informe ou on communique avec elles (Eskerod, Huemann, et Ringhofer, 2015). Les gestionnaires pourront s'engager dans l'une ou l'autre forme de communication dépendamment de la partie prenante qu'ils ont en face. Une fois que la forme de communication est choisie, il est important que les gestionnaires pensent aux supports qui seront utilisés et à la fréquence de la communication. Toutes les parties prenantes n'ayant pas les mêmes besoins en matière de communication, la bonne question que chaque équipe de gestion devrait se poser est la suivante : quelle partie prenante a besoin de quelle information, à quel moment et sous quel format ? Sur la base du besoin du projet et de ses parties prenantes en matière de communication, le PMBOK suggère, pour une communication efficace, l'élaboration d'une stratégie de communication appropriée et le développement d'un plan de gestion de la communication afin de s'assurer que les messages adéquats sont communiqués aux parties prenantes (PMI, 2017). La mise en œuvre de cette stratégie de communication nécessite que la direction de projet pilote les activités en utilisant divers supports de communication en fonction de la partie prenante ou du groupe de parties prenantes. En contexte de projet, plusieurs pratiques différentes de communication en mode impersonnel, personnel et de groupe sont utilisées pour gérer la communication des parties prenantes des projets (Turkulainen et al., 2015). Comme supports de communication, le PMBOK relève, entre autres, les

courriels, les conversations informelles, les réunions formelles et les rapports réguliers du projet (PMI, 2017).

En outre, les parties prenantes dans leurs stratégies d'influence utilisent beaucoup la communication. Et avec le développement des technologies de l'information et de la communication, il leur est plus facile et moins coûteux, comme l'indiquent Hunter et al. (2013), d'alerter directement les autres parties prenantes de leur présence et leurs réclamations, sans passer nécessairement par les médias généraux.

B. Confiance

« La confiance est un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives d'intentions ou de comportement d'un autre » (Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer, 1998, p. 395, traduction libre). La confiance est une notion très importante lorsqu'on étudie les relations avec les parties prenantes, parce qu'elle peut aider à renforcer la relation avec chaque partie prenante (Eskerod et Vaagaasar, 2014), ou faciliter la construction de relations positives entre les parties prenantes d'un projet (Pinto, Slevin, et English, 2009). Les caractéristiques des projets font que la confiance devient très importante pour leur succès. En effet, les projets sont des organisations temporaires (Lundin et Söderholm, 1995), ils ont comme principale contrainte : le temps. Or, la confiance pourrait avoir besoin du temps pour se construire, même si comme l'indiquent Rousseau et al. (1998), beaucoup d'auteurs la traitent comme étant statique, c'est-à-dire, soit on a complètement confiance ou on n'a pas du tout confiance. En plus, les conditions requises pour l'émergence de la confiance à savoir le risque et l'interdépendance (Rousseau et al., 1998) existent dans

les projets. En général, il est rare, voire impossible, que dans une organisation, permanente ou temporaire, tout soit prévisible. Le risque existe de ce fait dans les projets. Pour permettre à ces projets d'atteindre leurs objectifs et d'être considérés comme un succès, la confiance entre les acteurs peut jouer un rôle déterminant en termes de réduction du temps de prise de décision et du coût total du projet (Zaghloul et Hartman, 2003), notamment à travers la réduction des coûts de transaction liés au suivi et au contrôle (Pinto, Slevin, et English, 2009). En ce qui concerne la condition liée à l'interdépendance, il est évident que d'une part les projets ont besoin des contributions financières et non financières des parties prenantes. Et de l'autre, les parties prenantes ont besoin des projets pour la satisfaction de certains de leurs besoins et attentes. Les projets et leurs parties prenantes sont donc interdépendants à des degrés différents selon le projet ou la partie prenante, et la confiance pourrait faciliter les relations entre ces deux parties au bénéfice de toutes, et plus spécifiquement pour le succès du projet.

3.5 DIRECTIONS DE LA RECHERCHE FUTURE SUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES EN CONTEXTE DE PROJET.

L'analyse des articles a permis de déceler un certain nombre d'insuffisances dans la gestion des parties prenantes en contexte de projet qui méritent que les chercheurs s'y penchent pour donner plus de chance aux projets d'atteindre leurs objectifs, tout en répondant aux préoccupations des parties prenantes.

3.5.1 Considérer la perspective dynamique dans la réponse aux questions « qui sont-elles ? » et « que veulent-elles ? »

La majorité de la recherche, des outils, et des cadres en gestion des parties prenantes fournissent seulement une perspective statique du projet (Aaltonen et Sivonen, 2009; Aaltonen et al., 2015) et mettent l'accent sur la phase d'exécution (Aaltonen et al., 2015) ou sur la priorisation à l'avance des parties prenantes (Assudani et Kloppenborg, 2010). Or, comme l'indiquent beaucoup d'auteurs, la base d'influence des parties prenantes n'est pas statique (Olander et Landin, 2005; Kerzner et Belack, 2010; Gan et Li, 2012; Eskerod et Huemann, 2014). Dans la réalité, comme le suggère Freeman (1984), les parties prenantes changent avec le temps et leurs enjeux changent en fonction de la question stratégique en considération. Ce qui implique que les attitudes des parties prenantes vis-à-vis du projet (Elias, Cavana, et Jackson, 2002), leurs contributions (Assudani et Kloppenborg, 2010), leurs intérêts et leur prévisibilité (Newcombe, 2003) varient au fur et à mesure que le projet progresse. Il faut noter également que l'importance des parties prenantes aux yeux du gestionnaire de projet et de son équipe varie au cours du projet.

A certains instants, des parties prenantes sont plus importantes que d'autres et le leader de projet devrait analyser attentivement leurs exigences et leurs attributs à différents temps du cycle de vie du projet (Heravi, Coffey, et Trigunaryah, 2015). La gestion des parties prenantes en contexte de projet n'a pas été vue de façon significative comme un processus dynamique (Eskerod et Vaagaasar, 2014). C'est une des limites des différents outils développés pour l'analyse et l'engagement des parties prenantes (Mohan et Paila, 2013). C'est pourquoi certains auteurs proposent la conduite de l'analyse des parties prenantes sur l'ensemble du cycle de vie du projet (Olander et

Landin, 2005; Heravi, Coffey, et Trigunarsyah, 2015 ; Kerzner et Belack, 2010; Cleland, 1986). L'intérêt d'une telle approche est qu'elle permet de mettre l'accent sur le besoin d'être au courant de l'influence des parties prenantes à tout moment (Cleland, 1986), d'avoir la connaissance sur l'influence potentielle des parties prenantes variées à différentes étapes du projet (Olander et Landin, 2005) et d'examiner les changements dans le degré des attributs des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence) à travers le projet (Aaltonen et al., 2015). Le processus de gestion des parties prenantes devrait donc être compris comme un processus continu (Cleland, 1986; Cuppen, Bosch-Rekvelde, Pikaar, & Mehos, 2016), flexible (Cuppen et al., 2016) et adaptable aux menaces et promesses de nouvelles parties prenantes et aussi aux stratégies changeantes des parties prenantes existantes (Cleland, 1986).

Les futures recherches devraient donc s'intéresser aux analyses des dynamiques des parties prenantes, en développant des outils capables de répondre à ces préoccupations. Comme l'indiquent Aaltonen et al. (2015), ces analyses peuvent se faire à travers l'examen des changements dans le degré des attributs des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence) et le degré de leur soutien à travers le cycle du projet.

3.5.2 Prendre en compte les interactions entre les parties prenantes dans le processus de gestion des parties prenantes

La perspective dyadique est celle qui prend en compte les relations entre le projet et chacune des parties prenantes (Eskerod, Huemann et Savage, 2015). Cette perspective semble en déphasage avec la réalité, car en général, les entreprises ne répondent pas simplement à chaque partie prenante de façon individuelle, mais à

l'interaction des influences multiples d'un ensemble de parties prenantes (Rowley, 1997). Or, beaucoup de chercheurs sur les parties prenantes n'ont pas considéré les influences des parties prenantes au-delà du niveau dyadique (Rowley, 1997) et ignorent les interactions entre les parties prenantes (Yang et al., 2011). Toutefois, certains modèles de gestion des parties prenantes tentent d'appréhender les interactions qui existent non seulement entre les parties prenantes, mais aussi, et surtout entre ces parties prenantes ou coalitions de parties prenantes et le projet.

En effet, le réseau social par exemple, met l'accent sur l'analyse des interactions entre les membres des parties prenantes pour comprendre le processus de prise de décision (Mohan et Paila, 2013). L'un des outils les plus importants et les plus largement utilisés pour l'analyse des réseaux sociaux est la centralité (Everett et Borgatti, 2005). La centralité « se réfère à la position relative des acteurs individuels dans le réseau » (Rowley, 1997, p. 898, traduction libre). C'est une mesure qui permet d'évaluer, selon Wasserman et Faust (1994), l'importance d'un acteur dans le réseau. En effet, l'analyse du réseau social a été utilisée par Nguyen, Mohamed, et Panuwatwanich, (2018) dans leur étude sur la gestion des parties prenantes en contexte de projets complexes, et ces auteurs ont trouvé qu'elle permet d'obtenir une image complète des parties prenantes, lorsqu'on la combine avec l'analyse traditionnelle des parties prenantes.

En outre, il serait pertinent de pouvoir mesurer comment l'importance de chaque partie prenante dans le réseau, la centralité donc, évolue au cours de la vie du projet. Cependant, très peu d'outils sont performants pour un tel exercice. Les travaux de recherche futurs devraient traiter de ces questions pour permettre aux gestionnaires

de projets de mieux apprécier chaque partie prenante à tout instant du cycle de vie du projet et d'élaborer leurs stratégies en conséquence.

3.5.3 Mettre davantage l'accent sur les parties prenantes secondaires dans la recherche sur la gestion des parties prenantes des projets

Les chercheurs dans le domaine de la gestion de projet ont dévolu tous leurs efforts de recherche à l'examen de la gestion des parties prenantes primaires qui sont importantes eu égard aux intérêts économiques du projet (Aaltonen et Kujala, 2010). Certainement qu'en plus des intérêts économiques du projet, c'est aussi parce que les parties prenantes primaires sont plus faciles à identifier, car elles sont très souvent liées au projet par des contrats explicites ou formels.

Toutefois, il nous semble pertinent de mettre davantage l'accent sur les parties prenantes secondaires, voire même les parties prenantes des parties prenantes, car elles sont plus susceptibles de s'opposer au projet. Cette volonté de prendre en compte les parties prenantes externes ne doit pas occulter les difficultés y relatives. En effet, il est généralement difficile pour la direction d'un projet d'identifier l'ensemble des parties prenantes du projet. Il devient encore plus difficile lorsqu'il s'agit des parties prenantes secondaires, des parties prenantes des parties prenantes, car comme indiqué précédemment, elles ne sont ni visibles, ni organisées, pourtant comme le suggèrent Bourne et Walker (2005), leur coopération et leur support sont vitaux pour le succès du projet. De plus, la gestion des parties prenantes en général et des parties prenantes des projets en particulier requièrent la mobilisation de ressources aussi bien humaines que financières. En effet, la question de ressources allouées à la gestion des parties prenantes est tellement importante que Kalsen (2002) l'a introduite dans la première

étape du processus de gestion des parties prenantes qu'il a intitulée « initiation au processus ».

En outre, plus le nombre de parties prenantes considérées est élevé, plus on a besoin de ressources pour les gérer. Or, selon Jawahar et McLaughlin (2001), les organisations ont des ressources limitées en termes de temps et d'argent et ne sont pas susceptibles de traiter de façon proactive les problèmes et les attentes de toutes les parties prenantes en tout temps. C'est pourquoi Savage et al. (1991) suggèrent aux équipes de gestion de faire des choix stratégiques sur la manière de traiter avec chaque partie prenante, autrement, elles devraient utiliser de manière optimale les ressources mises à leur disposition. Ainsi, les gestionnaires étant dans une position centrale dans les relations entre les parties prenantes et l'entreprise/le projet, il leur incombe, selon Hill et Jones (1992), de prendre des décisions stratégiques et d'allouer des ressources de manière à être cohérents avec les réclamations des autres parties prenantes. L'étude de cas du « *Ream National Park* » est assez illustrative à ce sujet. En effet, il était impossible, pour des contraintes budgétaires et humaines, que ce parc développe et mette en œuvre des stratégies pour toutes les parties prenantes (De Lopez, 2001). En outre, on note un intérêt de plus en plus croissant des chercheurs pour les questions relatives aux stratégies d'influence des parties prenantes en général, et des parties prenantes externes en particulier. Cependant, des études prenant en compte certaines questions non moins importantes liées aux stratégies d'influence méritent d'être conduites. Il s'agit notamment :

- des facteurs affectant le choix d'une ou des stratégies spécifiques d'influence des parties prenantes (Nguyen, Chileshe, et Rameezdeen, 2018);

- des facteurs de succès d'une ou des stratégies sélectionnées par les parties prenantes. En effet, il ne faut pas perdre de vue que le gestionnaire et son équipe cherchent également à mettre en œuvre des stratégies de réponses aux stratégies d'influence des parties prenantes. Il serait pertinent de voir quels sont les déterminants qui font que la balance se penche d'un côté comme de l'autre, ou s'équilibre pour l'intérêt de toutes les parties prenantes.

3.6 CONCLUSION

Freeman (1984) a défini trois niveaux auxquels nous devons comprendre les processus utilisés par les organisations pour gérer les relations avec les parties prenantes : niveau rationnel, processus et transactionnel. Chaque niveau correspond à un niveau de maturité de l'organisation dans la gestion de ses parties prenantes. Le niveau de maturité le plus élevé est le niveau transactionnel. La présente étude a permis de relever un intérêt de plus en plus croissant du domaine de la gestion de projet pour la gestion des parties prenantes.

Toutefois, l'analyse détaillée des soixante et un (61) articles sélectionnés montre que les projets manquent encore de maturité en matière de gestion des parties prenantes. Cela se voit à travers le nombre d'articles qui répondent à la première question c'est-à-dire « qui sont-elles ? » (30 articles, soit environ 50%). En effet, si le projet répond à cette question et ne répond pas aux autres questions, il serait incomplet dans son processus de gestion des parties prenantes et on pourrait le classer au niveau rationnel dans le modèle de Freeman (1984), c'est-à-dire le niveau le plus bas de maturité. En principe, on peut établir une cohérence entre toutes les quatre questions. Si on identifie qui sont les parties prenantes (question 1), il serait bon de savoir quels

sont leurs intérêts et attentes perçus dans le projet (question 2), quels sont les moyens dont elles (les parties prenantes) disposent pour pouvoir obtenir du projet la satisfaction de leurs intérêts et attentes (question 3) et enfin quelles sont les transactions et interactions que le projet aura avec elles pour arriver à une situation qui soit satisfaisante pour toutes les parties (question 4). En procédant ainsi, un projet serait complet dans son processus de gestion des parties prenantes et pourrait être classé au niveau de maturité le plus élevé dans le modèle de Freeman (1984), c'est-à-dire le niveau transactionnel.

L'analyse du contenu des 61 articles fait ressortir également quelques insuffisances des projets dans les réponses aux questions. D'abord, en ce qui concerne les première et deuxième questions, certains projets continuent toujours d'identifier leurs parties prenantes et les intérêts et attentes de celles-ci avant le début du projet ou à sa phase d'exécution, tout en ignorant les interactions qui peuvent exister entre ces différentes parties prenantes. Pour être efficace, et comme beaucoup d'auteurs l'ont suggéré, cet exercice devrait se faire de façon continue sur l'ensemble du cycle de vie du projet et en prenant en compte les interactions des parties prenantes. Les recherches futures devraient se pencher sur la proposition d'outils qui prennent en compte ces aspects dynamiques et la théorie du réseau social pourrait être d'un grand apport à cet effet.

Ensuite, la question 3 est très peu abordée dans les articles parce que la recherche actuelle met l'accent sur la perspective entreprise/projet de la gestion des parties prenantes. Cette tendance devrait changer, car en examinant la théorie des parties prenantes selon la perspective des parties prenantes, cela permettrait d'apprendre davantage sur cette théorie et de contribuer à son développement. Enfin,

en ce qui concerne la question 4, elle est beaucoup plus concernée par comment impliquer ou faire participer positivement ou utilement les parties prenantes dans le projet. Un projet qui atteint ce niveau dans son processus de gestion des parties prenantes a déjà acquis une certaine maturité, il lui faut en plus de l'outil « communication », d'autres outils lui permettant de mieux interagir avec ses parties prenantes (par exemple des outils sur comment négocier avec les parties prenantes, comment allouer les ressources de façon cohérente avec les processus de gestion des parties prenantes). Ce sont là quelques pistes de recherche qui pourraient être intéressantes à explorer.

Enfin, dans la théorie des parties prenantes, on a l'impression que l'organisation cherche à influencer ou même à manipuler ses parties prenantes de sorte à tirer profit des actions positives de ces dernières et à limiter leurs influences négatives. Pourquoi ne pas changer de manière de penser et considérer les parties prenantes non pas comme des objets manipulables, mais comme des partenaires avec qui on pourrait co-créeer des affaires qui seraient profitables à toutes les parties? Une réflexion dans ce sens a déjà été menée par Woermann et Engelbrecht (2019). En effet, ces auteurs proposent de considérer l'entreprise non pas comme un nœud de contrats (*a nexus of contracts*), mais comme une communauté ou encore un nœud de relations (*a nexus of relationships*). Sur cette base et comme alternative aux parties prenantes (*Stakeholders*), ils proposent « *Relationholders* » pour faire référence aux parties qui entretiennent des relations plus harmonieuses et qui aspirent au bien commun. Cette réflexion qui est à ses débuts mérite que des recherches futures l'approfondissent davantage, car elle pourrait apporter de nouvelles idées à la pensée de la partie prenante.

Tableau 9: Annexe : Codification des articles

Code	Signification
Titre	Titre de l'article
Auteur	Liste des auteurs
Année	Année de publication de l'article
Journal	Journal de publication
Question	Question (s) de recherche
Question répondue	La ou les questions traitées parmi les quatre questions identifiées et la catégorie autre
Méthodologie	Méthodologie de recherche
Échantillon	Échantillon utilisé
Méthode de collecte	Méthode de collecte de données
Méthode d'analyse	Méthode d'analyse de données
Concepts développés	Concepts identifiés comme importants pour la gestion des parties prenantes en contexte de projet
Perspective de gestion de parties prenantes	Perspective dyadique ou relationnelle

BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397.
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder dynamics during the project front-end: The case of nuclear waste repository projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15-41.
- Aaltonen, K., Kujala, J., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509-516.

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749-757.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment*. Westport, CT: Quorum Books.
- Assudani, R., & Kloppenborg, T. J. (2010). Managing stakeholders for project management success: An emergent model of stakeholders. *Journal of General Management*, 35(3), 67-80.
- Berger, H., & Lewis, C. (2011). Stakeholder analysis is key to client-supplier relationships of global outsourcing project success. *International Journal of Information Management*, 31(5), 480.
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The moderne corporation and private property*. New York: Commerce Clearing House.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5/6), 649-660.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence-two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Caputo, A. (2013). Systemic stakeholders' management for real estate development projects. *Global Business & Management Research*, 5(1), 66-82.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and society: Ethics & stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Carroll, A.B & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a finnish conference. *Business Ethics: A European Review*. 6(1), 46-51.
- Chigona, W., Roode, D., Nabeel, N., & Pinnock, B. (2010). Investigating the impact of stakeholder management on the implementation of a public access project: The case of Smart Cape. *South African Journal of Business Management*, 41(2), 39-49.

- Cleland, D. I. (1985). A strategy for ongoing project evaluation. *Project Management Journal*, 16(3), 11-17.
- Cleland, D. I. (1986). Project Stakeholder Management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.
- Cuppen, E., Bosch-Rekvelde, M. G. C., Pikaar, E., & Mehos, D. C. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347.
- Deegan, B. and Parkin, J. (2011). Planning cycling networks: Human factors and design processes. *Proceedings of the ICE - Engineering Sustainability*, 164 (1). pp. 85-93.
- De Lopez, T. T. (2001). Stakeholder management for conservation projects: A case study of ream national park, Cambodia¹. *Environmental Management*, 28(1), 47-60.
- Derry, R. (2012). Reclaiming marginalized stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 253-264.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academic of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Elias, A. A., Cavana, R. Y., & Jackson, L. S. (2002). Stakeholder analysis for R&D project management. *R & D Management*, 32(4), 301-310.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.

- Eskerod, P., & Huemann, M. (2014). Managing for stakeholders. In J. R. Turner (Ed.), *Gower Handbook of Project Management* (5th ed.). Farnham, England: Gower.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2015). Stakeholder inclusiveness: Enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management-past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, 45(5), 71-85.
- Everett, M., & Borgatti, S. P. (2005). Extending centrality. In Carrington, P. J., Scott, J., & Wasserman, S. *Models and Methods in Social Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gan, X., & Li, S. (2012). The study of dynamic stakeholder management in sustainable construction project. *Management & Engineering*(8), 156-158.
- Goyal, L. (2022). Stakeholder theory: Revisiting the origins. *Journal of Public Affairs*, 22(3).

- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder – agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Karlsen, J. T., Græe, K., & Mona Jensvold, M. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 7-22.
- Kerzner, H. & Belack, C. (2010) *Managing complex projects*, John Wiley & Sons, Inc.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis : An introduction to its methodology* (3rd ed ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- Legris, P., & Collerette, P. (2006). A roadmap for it project implementation: Integrating stakeholders and change management issues. *Project Management Journal*, 37(5), 64-75.
- Lehmann, V., & Rousseau, F. (2016). 3d boundary objects in stakeholder management: Knowledge creators for the project and collaboration facilitators. *Journal of Modern Project Management*, 104-113.
- Littau, P., Jujagiri, N.J. & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature. *Project Management Journal*. 41(4), 17-29.

- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- McGrath, S. K. et Whitty, S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Project in Business*, 10(4), 721-748.
- Martin, N., & Rice, J. (2015). Improving Australia's renewable energy project policy and planning: A multiple stakeholder analysis. *Energy Policy*, 84, 128-141.
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1108-1122.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academic of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohan, V. R. M., & Paila, A. R. (2013). Stakeholder management in infrastructure/construction projects: The role of stakeholder mapping and social network analysis (SNA). *Aweshkar Research Journal*, 15(1), 48-61.
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management & Economics*, 21(8), 841-848.
- Nguyen, T.S., Mohamed, S. Panuwatwanich, K. (2018). Stakeholder management in complex project: Review of contemporary literature. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*; 8(2), 75-89.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277.
- Olander, S. & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.

- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648.
- Preston, L. E. & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*, 9(4), 361-375.
- Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) - Sixth Ed (French)*. Proquest Ebook Central.
- Rhenman, E. (1968). *Industrial democracy and industrial management: A critical essay of the possible meanings and implications of industrial democracy*. London: Tavistock.
- Rousseau, D., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998). Introduction to special topic forum. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 393-404.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: The case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51-68.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whithead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executives*, 5(2), 61-75.
- Strand, R. (2015). Scandinavian stakeholder thinking: Seminal offerings from the late Juha Näsi. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 89-105.

- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S., & Shivers-Blackwell, S. L. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: Lessons learned. *Project Management Journal*, 37(5), 26-35.
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing project stakeholder communication: The qstock festival case. *Project Management Journal*, 46(6), 74-91.
- Walley, P. (2013). Stakeholder management: The sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485-504.
- Wasserman, S. and Faust, K. (1994). *Social network analysis : Methods and applications*. New York : Cambridge University Press.
- Winch G M (2004). Managing project stakeholders. In: Morris PWG, Pinto JK, editors. *The Wiley guide to Managing Projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.; p. 321-39.
- Winch, G. (2017). Magaproject stakeholder management. *Oxford Handbook of Megaproject Management*. Flyvbjerg, B. (ed.). Oxford: Oxford University Press, p. 339-361.
- Woermann, M., & Engelbrecht, S. (2019). The Ubuntu Challenge to Business: From Stakeholders to Relationholders. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 27-44.
- Yang, R. J., Shen, P. Q., Bourne, L., Ho, C. M.-F., & Xue, X. (2011). A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management and Economics*, 29(2), 145.
- Yang, J., Shen, Q., & Ho, M. (2009). An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry. *Journal of Facilities Management*, 7(2), 159-175.
- Yang, R. J. (2014). An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(5), 838.

Yang, R. J., & Shen, G. Q. P. (2015). Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 1-14.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

Zaghloul, R., & Hartman, F. (2003). Construction contracts: The cost of mistrust. *International Journal of Project Management*, 21(6), 419-424.

CHAPITRE 4

ARTICLE 2 - FAIRE AVANCER LA RECHERCHE SUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DES PROJETS : TROIS LEÇONS DE LA PARTICIPATION EN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Résumé

L'engagement des parties prenantes externes reste essentiel au succès du projet, en particulier dans le cadre de projets inter organisationnels. Trois défis se posent toutefois, tant en théorie qu'en pratique : une focalisation excessive sur les avantages instrumentaux de la gestion des parties prenantes pour le projet, une redistribution du pouvoir entre les différentes parties prenantes et un manque d'attention au contexte. Cet article soutient que l'enrichissement mutuel entre les domaines scientifiques voisins du développement international et de la gestion de projet peut aider à combler ces lacunes et apporter des contributions importantes. En conséquence, l'article examine les façons dont la littérature sur la participation des bénéficiaires en développement international complète et étend la littérature sur l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet. L'article propose trois leçons d'apprentissage mutuel ainsi qu'un triple agenda de recherche pour faire avancer la recherche sur les parties prenantes externes des projets : les approches de la gestion des parties prenantes et de la gestion pour les parties prenantes peuvent contribuer à créer de la valeur pour le projet et les parties prenantes; l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes peut changer mais créer une lutte en soi; et le contexte importe.

Mots clés : Développement international, management de projet, participation, gestion des parties prenantes, parties prenantes externes.

**MOVING EXTERNAL PROJECT STAKEHOLDER RESEARCH
FORWARD: THREE LESSONS FROM PARTICIPATION IN
INTERNATIONAL DEVELOPMENT**

Abstract

External stakeholder engagement remains critical to deliver success, especially in interorganizational project settings. Three challenges arise, however, in theory and practice: overfocus on the instrumental benefits of managing stakeholders for the project; power redistribution among different stakeholders; and lack of attention to context. This paper argues that cross-fertilization between the neighboring scholarly domains of international development and project management can help address these gaps and make some important contributions. Accordingly, the paper examines the ways in which the beneficiary participation literature in international development complements and extends the external stakeholder engagement literature in project management. The paper suggests three cross-learning lessons along with a threefold research agenda to move project external stakeholder research forward: both the management *of* and *for* stakeholders' approaches can help create value for the project and the stakeholders; the power balance between stakeholders can change but creates a struggle on its own; and context matters.

Keywords: International development, project management, participation, stakeholder management, external stakeholders.

4.1 INTRODUCTION

Over the years, many “successful” projects have created value for promoters, owners, and investors yet failed to deliver much-needed benefits for the communities in which they are located (Scudder, 2017; Ika, 2018), the wider economy and society that has financed them (Vickerman, 2017), or else caused social and environmental harms (Scudder, 2017; Benites-Lazaro and Mello-Théry, 2019). For example, the Los Angeles Metro came in on time and within budget yet fell short of a world-class subway system for the community and thus failed to change citizens’ attitudes about leaving their cars at home (Shenhar and Dvir, 2007). The Chad-Cameroon pipeline met its deadline, amidst social and environmental challenges; however, it was seen as a success for the oil consortium, the Chadian government, the investors and lenders but not for the poor beneficiaries (Ika and Saint-Macary, 2012). In light of such paradoxical performance (Ika, 2018), stakeholder theory has offered a narrative to understand or rethink many challenges related to business responsibility, ethics, and sustainability (Freeman, Harrison, and Wicks, 2007; Freeman, Harrison, Wicks, and De Colle, 2010), notably in project settings (Di Maddaloni and Davis, 2017; Winch, 2017; Derakhshan, Turner and Mancini, 2019), where it has been propelled by the seminal work of Cleland (1986), just two years after it made its way into the field of strategic management (Freeman, 1984).

Yet, the theory has not lived up to expectations. Indeed, by and large, the perspective of the *project* continues to reign supreme at the expense of that of the *stakeholders*¹ (Aaltonen and Kujala, 2010) and the focus of stakeholder management

¹ In this paper, we consider stakeholders as “persons, groups or organizations that are likely to affect or be affected by the project” (PMI, 2017, p.503).

efforts seems to be on the internal stakeholders – those inside the project team/organization – who hold formal, official, direct, and visible contractual relationships with the project (Newcombe, 2003; Winch, 2017). In contrast, however, the so-called external stakeholders – those outside the project team/ organization – such as beneficiaries and local communities, who have no direct relationships with the project, are often overlooked (Winch, 2017), perhaps because they are perceived as less visible, less powerful, and less likely or able to directly influence project success (Gonzalez Porras, Heikkinen, and Kujala, 2021). Yet, the cooperation and support of these external stakeholders may be crucial for project success (Bourne and Walker, 2005) as they may affect or be affected by the project (Nguyen, Chileshe, Rameezdeen, and Wood, 2019). Thus, there have been calls to open the ‘black box’ of external stakeholder engagement, especially in interorganizational projects (Lehtinen and Aaltonen, 2020), and to explore a ‘projects and society approach’, particularly for large-scale projects (Winch, 2017).

Heeding these calls, this paper focuses on three challenges that hold back project stakeholder research: the suboptimal overfocus on the instrumental benefits of managing stakeholders for the project; the struggle of power redistribution among different stakeholders; and the detrimental lack of consideration given to context. First, while external stakeholder engagement² requires an ethical approach, there has been a prevailing focus on the management *of*, instead of *for*, stakeholders (Freeman et al.,

² We define stakeholder engagement as the process by which the project’s political context is modified; that is various stakeholders are identified; new ones are attracted as necessary; the power, position and interest of each of them is assessed; and they are brought together around the project and involved in the project’s operations or decision-making through different means, including organizational activities and arrangements (Greenwood, 2007; Ika, Saint-Macary, and Bandé, 2020).

2007, 2010), an approach that is largely instrumental in that it is seen as a means to an end, that is achieving project interests (Eskerod and Huemann, 2013, 2014; Winch, 2017). Second, external project stakeholder engagement means giving decision-making power to those who did not have it and modifying *in situ* the power relations among stakeholders (Greenwood, 2007), yet it often fails to address this subsequent power redistribution, which can exacerbate conflicts and lead to failure (Derakhshan et al., 2019). Third and last, the context surrounding the project (Engwall, 2003) is seldom accounted for in the stakeholder engagement process (Winch, 2017), as evidenced in the overemphasis on the use of one-size-fits-all strategies (Ninan, Mahalingam, and Clegg, 2019).

Arguably, similar conversations are taking place in the neighboring scholarly domain of international development (ID), which seeks to promote the sustainable and equitable poverty reduction and/or the improvement of living standards in the Global South through projects, and presents a number of cross-learning opportunities for the project management (PM) domain (Ika, Söderlund, Munro, and Landoni, 2020a, 2020b). Taking up Ika et al.'s (2020a, 2020b) challenge to learn at the interface of PM and ID and their call for a cross-fertilization between the theory and practice of (beneficiary) participation³ in ID and (external) stakeholder engagement literature in PM, this conceptual paper aims to study how the former literature can 'complement and extend' the latter. Indeed, the contributions of external stakeholders to projects have been widely acknowledged in PM and ID (Lehtinen and Aaltonen, 2020; Benites-

³ While definitions abound, we take participation to be "a voluntary process used by people, including the disadvantaged, to influence or control the project decisions that affect them" (Narayan, 1996, p. 11).

Lazaro and Mello-Théry, 2019), yet research on stakeholder management has evolved differently.

In ID, the modern participatory orthodoxy, much like the stakeholder concept, was popularized in the 1980s when many donor countries and agencies called for more beneficiary participation in response to the failure of projects to reach their goals in the 1950s-1970s⁴ (Mansuri and Rao, 2012; Ika and Hodgson, 2014). However, the stakeholder concept remains problematic in ID because it seems to promote the idea of equal partners engaging in a round table discussion to identify solutions and ‘win-win’ situations (Campbell and Vainio-Mattila, 2003). Therefore, though the ID literature sometimes speak of ‘stakeholder participation’ (World Bank, 1996; Benites-Lazaro and Mello-Théry, 2019), the focus largely rests on the concept of beneficiary participation, and many tools and techniques have been developed to that end (Chambers, 1994; Ika, Diallo, and Thuillier, 2010; Brière and Auclair, 2020).

Contrastingly, the PM domain has little referred to the concept of participation (Ika and Hodgson, 2014) and has witnessed an emphasis on the development of tools to deal with the challenge posed by stakeholders in the sole interests of the project (Aaltonen, Kujala, Havela, and Savage, 2015; Nguyen et al., 2019). Moreover, beneficiaries in ID projects are akin to external stakeholders in PM, because they usually do not have direct or contractual links with PM units. Likewise, participation and engagement are two closed concepts in that participation, as opposed to

⁴ While the idea of civic participation is as old as that of democracy, the modern theory of participation can be traced back to Jean-Jacques Rousseau and his book, *The Social Contract*, in the 18th century. The first wave of participatory ID, however, goes back to the 1950s, with a number of community development projects in Africa, Asia, and Latin-America. Yet, setbacks such as elite capture and lack of a genuine participation meant these projects “were more or less completely abandoned by the end of the 1960s” (Mansuri and Rao, 2012, p. 26).

involvement, constitutes a high level of engagement (Deegan and Parkin, 2011; Ika and Hodgson, 2014). Yet, despite this affinity between the participation stream in ID and the external stakeholder engagement stream in PM, they have experienced little cross-fertilization (Ika et al., 2020b).

Against this backdrop and capitalizing on seven decades of experience in promoting participative approaches in ID, this paper suggests three cross-learning opportunities along with a threefold research agenda to move external stakeholder project research forward: both the management *of* and *for* stakeholders approaches can help create value not only for the project but also for the stakeholders; the power balance between stakeholders can change but creates a struggle on its own; and context matters. Indeed, participation may be a buzzword (Cornwall and Brock, 2005), can be abused (White, 1996), lead to failure (Brent, 2020), and even become a tyranny (Cooke and Kothari, 2001), notably when it falls short of power redistribution (Khwaja, 2004) in the context-laden interorganizational ID project settings (Abers, De Oliveira, and Pereira, 2017; Holcombe et al., 2018), which are acknowledged for being more socially and politically complex than non-ID project settings (Ika et al, 2020a, 2020b). However, in ID, participation, as both a means and an end in itself (Vainio-Mattila, 2000; Campbell and Vainio-Mattila, 2003), has been shown to improve project performance and meet stakeholder expectations, particularly when, far from being a rhetorical and discursive device, it gives real voice to stakeholders (Benites-Lazaro and Mello-Théry, 2019; Brent, 2020).

In writing this review paper, the authors built on their knowledge of both the streams of the stakeholder management literature in the project management field and of the beneficiary participation literature in the international development field. We

drew from our own but unpublished systematic analysis of 61 papers written on the stakeholder management literature over the last 30 years and on a literature review of key papers focused on beneficiary participation. We compared both streams in order to explore their intersect (see Ika and Hodgson, 2014 on critical project studies for example) and outline what the former can learn from the latter.

In the rest of this paper, we first succinctly take stock of the PM literature and highlight three challenges of external stakeholder engagement. Then, we examine the ID literature on beneficiary participation and derive three lessons. The next section discusses our findings, presents three cross-learning opportunities and a threefold research agenda in order to move external project stakeholder engagement research forward.

4.2 PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT: THREE STREAMS OF WORK AND THREE CHALLENGES

Stakeholder theory can be traced back to the early 1960s (Mitchell, Agle, and Wood, 1997). However, Freeman (1984) was instrumental in popularizing the theory and making it one of the pillars of modern strategic management. Since projects play a crucial role in strategy execution, stakeholder theory, as noted in the introduction, soon made its way into the PM domain, with the seminal contribution of Cleland (1986). Since then, a lot has been written on stakeholder management in the PM literature.

4.2.1 Three streams of project stakeholder management work

In the main, previous research on project stakeholder management has focused on three streams of work: 1) the development of conceptual tools and frameworks in order to manage stakeholders effectively (Winch, 2004; Bourne and Walker, 2005;

Ackermann, Howick, Quigley, Walls, and Houghton; 2014; Aaltonen et al., 2015); 2) the identification of stakeholder influence strategies and their selection determinants (Aaltonen and Kujala, 2010; Sallinen, Ruuska, and Ahola, 2013; Nguyen et al., 2019); and 3) the identification of stakeholder response strategies (Aaltonen and Sivonen, 2009; Ackerman and Eden, 2011).

In the first stream, Savage, Nix, Whitehead, and Blair (1991) have developed a matrix that categorizes stakeholders in four types according to their ability to threaten or collaborate with the organization (supportive, marginal, nonsupportive, and mixed blessing). For each type of stakeholder, they propose an appropriate management strategy (involve, monitor, defend against, or collaborate with). Winch (2004) has proposed a method for mapping the interests of stakeholders in relation to the project mission. Bourne and Walker (2005) have conceived the stakeholder circle, a tool that should provide project managers with a useful and effective way to visualise stakeholder power and influence. Aaltonen et al. (2015) have proposed the salience/position-matrix, an analytical framework that seeks to integrate the dynamic aspects of stakeholder management and to assess the degree of importance of a stakeholder through its attributes (power, legitimacy, and urgency) as well as the degree of support of this stakeholder for the project (position). Perhaps the most sophisticated approach is the use of cognitive mapping to identify stakeholders, their interrelationships and associated threats to the achievement of the project mission (Ackerman et al., 2014). Many other tools and techniques can be found in the literature, but they may not capture stakeholder context, complexity, interactions, and dynamics.

In the second stream, Frooman (1999) has identified four types of stakeholder influence strategies based on resource dependence, namely direct or indirect

withholding or usage strategies. Aaltonen and Kujala (2010) have shown how external stakeholders who opposed a project used several types of influence strategies, including direct action strategies such as strikes and roadblocks to express the urgency of their concerns. In a similar vein, Nguyen et al. (2019) have identified three categories of generic strategies – direct, lobbying, and bolstering – used by external stakeholders to influence a project; the first being generally used by stakeholders who have inputs into the project, and the other two by those without inputs or a direct influence on the project. Sallinen et al. (2013) have concluded that the governmental stakeholder, by having the right to grant permissions and approvals through permits and licenses, can coerce the project to adopt a certain behavior.

In addition, the determinants of the selection of these stakeholder influence strategies depend on the power balance between the project and the stakeholder. Frooman (1999) has identified four determinants: low interdependence of the project and the stakeholder, project power, stakeholder power, and high interdependence of the project and the stakeholder. However, very few PM studies have examined these determinants, though they are important for the choice of response strategies (Nguyen et al., 2019).

The third and last stream focuses on response strategies that organizations/projects enact in reaction to stakeholders' demands. Adaptation, compromising, avoidance, dismissal, and influence strategies are typical examples of such strategies (Aaltonen and Sivonen, 2009). Ackerman and Eden (2011) recommend identifying the specific stakeholders in the specific situation, exploring the impact of stakeholder dynamics and the interactions among stakeholders, and developing appropriate management strategies rather than deploying generic stakeholder lists.

Ninan et al. (2019) have shown that the project team is able to enact strategies with resources such as recruitment discretion, government backing, and fund discretion. The project team may thus resort to five strategies: persuasion, deputation, give and take, extra work for stakeholders, and flexibility to engage external stakeholders.

4.2.2 Three challenges of external project stakeholder engagement work

While much progress has been made, project stakeholder management research has focused too much on studying internal stakeholders and very little on the organizing of external stakeholder engagement (Winch, 2004, 2017), not to mention in interorganizational settings (Lehtinen and Aaltonen, 2020). In what follows, we present three challenges that hold external project stakeholder engagement back.

The instrumental view of external stakeholder engagement prevails at the expense of the ethical view in project management.

The project stakeholder literature assumes that there are two fundamental approaches, the management *of* stakeholders and the management *for* stakeholders, the former being instrumental and the latter ethical in essence (Freeman et al., 2007, 2010; Eskerod and Huemann, 2013, 2014). However, while both approaches can be combined for more success, the management *of* stakeholders approach dominates PM theory and practice (Winch, 2017). Markedly, it sees stakeholders' management as a means to achieve project interests, assesses their importance according to their resource contribution or their help or harm potential, and remains manipulative in its orientation (Eskerod and Huemann, 2013, 2014). Indeed, this instrumental vision of stakeholder theory is often based on the model of Mitchell et al. (1997), which is itself built on a misinterpretation of Freeman's (1984) contribution, the consequence of which is the

perpetuation of the belief that stakeholder theory concerns the prioritization of stakeholder requests according to managerial interests (Derry, 2012).

In contrast, the management *for* stakeholders approach conceives of stakeholder engagement as an end in itself and thus consists in an ethical approach in which the main thought is that all stakeholders count and hold the right and the legitimacy to receive management attention (Eskerod and Huemann, 2013, 2014). In practice, however, this approach tends to focus on the most important stakeholders, as recommended by PM standards (Eskerod and Huemann, 2013), since striving for satisfactory solutions for *all* stakeholders would be unrealistic and ambitious in the real world (Hahn, Figge, Pinkse, and Preuss, 2010). As this ethical approach remains marginal in PM theory and practice, stakeholders are, in general, treated as objects, means or vehicles to achieve desired organizational ends (Greenwood, 2007), or at least obstacles to be overcome. Consequently, the literature remains silent on the challenge of power redistribution in external project stakeholder engagement.

The lack of exploration of the role of external stakeholder engagement in power redistribution

Many authors consider power⁵ as the most important attribute through which stakeholders influence the direction and decision-making process in a project (Newcombe, 2003; Olander, 2007; Yang et al., 2014). For example, power plays a more important role than the other two attributes, legitimacy and urgency (Yang et al., 2014)

⁵ Max Weber defines power as: “The probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance” (Weber, 1947). Other definitions are closed to or variants of Weber’s account. Magenau and Pinto (2004), for example, define power as “the ability to get activities or objectives accomplished in an organization the way one wants them to be done” (p. 1033).

in the stakeholder salience model of Mitchell et al. (1997), which is well-established in PM (Turkulainen, Aaltonen, and Lohikoski, 2015). However, power is not always visible and hence it can often take deep analysis with several tools and techniques to identify which stakeholders (really) hold power and the nature of that power (Winch, 2004; Bourne and Walker, 2005; Ackermann et al., 2014). Most of these tools and techniques tend to focus on the conceptual frameworks of Yukl (1998) and Greene and Elfrers (1999) to identify sources and forms of stakeholder power⁶. Examples include the power/interest grid of Freeman (1984) and many other scholars, the stakeholder circle of Bourne and Walker (2005), and the salience/position–matrix of Aaltonen et al. (2015), etc.

Notably, stakeholders hold power from many different sources (Magenau and Pinto, 2004; Bourne and Walker, 2005). Some stakeholders, by their position in the organization, have more power than others (position power). Others hold resources (resource power) or other inputs (dependency power) needed by the organization and hence may have more power than the have-not. So, external stakeholders who do not have contractual links, resources, or inputs, would lack power and are supposed not to be able to affect the project. This is a misconception as they may exert a direct influence on public opinion and an indirect influence on the project/organization through other stakeholders (Gonzalez Porras et al., 2021). Notably, in Freeman’s (1984) view of stakeholder theory, the ‘can affect and are affected’ means that the organization must take into account those stakeholders who are outside the organization (the external

⁶ Yukl (1998) defines three sources of power and describes their characteristics (position power, personal power, and political power). Greene and Elfrers (1999) outline seven forms of power (coercive, connection, reward, legitimate, referent, information, and expert).

stakeholders) and who can affect or be affected by the realisation of organizational objectives. Yet, as the focus tends to be on the instrumental vision of stakeholder theory, the PM literature leaves open the question of power redistribution following the process of external stakeholder engagement including the potential resistance and conflicts that it generates. This leads to yet another challenge as the exploration of power redistribution requires a deep understanding of project context.

A dearth of research on the role of context in external stakeholder engagement

In PM, the role of context is recognized (Engwall, 2003; Gil and Pinto, 2018) but under-studied (Ika and Donnelly, 2017), especially when it comes to external stakeholder engagement. Yet, pressures for projects to be more environmentally and socially responsible have been on the rise (Aaltonen, 2011; Winch, 2017). This societal request for sustainable development places new demands on projects on how to deal and foster strategic relationships with various stakeholders (Eskerod and Huemann, 2013, 2014; Rhodes, Bergstrom, Lok, and Cheng, 2014). Therefore, external stakeholders such as community groups, lobbyists, environmentalists, and other non-governmental organizations (Aaltonen and Kujala, 2010) become central to the project governance structure (Derakshan et al., 2019). At a time when the development of information and communication technologies makes it easier and less costly to voice concerns and mobilize allies, these stakeholders are likely to oppose a project if they think that the societal expectations for sustainable development are not being met. Moreover, the importance of the challenge of sustainable development suggests being more open and proactive when managing projects (Aaltonen, 2011). Indeed, project teams should gather information from the surrounding (external) environment of the

project, engage in dialogue with external stakeholders and enact strategies in order to influence, involve, and even empower them. However, we argue that such a stakeholder engagement process requires a profound appreciation of context.

4.3 BENEFICIARY PARTICIPATION IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS: A BRIEF REVIEW AND THREE LESSONS LEARNED

As noted earlier, modern participation policy was introduced in ID as a reaction to the centralised strategies of the 1950s-1970s (see Mansuri and Rao, 2012 for a short history of policy in participatory ID). These prevailing strategies proffered a one-size-fits-all approach, also called blueprint or top-down approach, a paradigm which has its roots in the fields of engineering, construction and economics and a philosophical basis within the principles of objective rationality and reductionism (Bond and Hulme, 1999; Ika et al., 2020b). At the heart of this orthodox approach was the conviction that ID was a technical problem requiring technical fixes (Stiglitz, 1998); projects are means to achieve grand objectives; tools matter the most, particularly best practices or ‘what should be done’ (Baum, 1978; Ika and Hodgson, 2014); and that if projects fail, they do so “as a consequence of ‘weak links’, rather than a fundamental misconception of the overall approach” (Hulme, 1995, p. 218). Evidently, this was not the case. The quest for one-size-fits-all solutions was met with disillusion in the face of the poor performance of infrastructure projects in the 1950s and 1960s and agricultural projects in the 1970s. About half of these projects failed to meet the real needs of poor people in developing countries (Tacconi and Tisdell, 1992; Hulme, 1995; Ika and Hodgson, 2014), making project “in some circles, a dirty word [...] that includes many notorious

failures” (Smith, 1988, p.15). Hence, it was conjectured that participation could turn things around in ID.

Therefore, there have been widespread calls by social scientists to move away from the blueprint approach to what has been coined a ‘process’ or a bottom-up approach, a paradigm grounded in a number of social sciences like sociology, anthropology, political science and political economy and in related philosophical concepts such as experimentation, learning, interaction, participation, adaptation, flexibility, and empowerment (Bond and Hulme, 1999; Ika et al., 2020b). At the core of these alternative approaches was the conviction that ID is a ‘messy’ technical, managerial, and socio-political problem (Stiglitz, 1998); projects are context-specific and socio-political means to achieve specific objectives; people, power and context matter the most and the managerial concern should be on ‘what happens’, not ‘what ought to be’ (Hirschman, 1967; Ika and Hodgson, 2014). Thus, there is something fundamentally wrong with the one-size-fits-all approach, as it does not recognize context, ‘put people first’, empower them, or help project teams learn and adapt in the face of changing circumstances (Hirschman, 1967; Korten, 1980; Cernea, 1985; Rondinelli, 1993; Hulme, 1995; Ika and Hodgson, 2014).

In what follows, our intent is not to provide an all-encompassing review of that rich literature, which is beyond the remit of this paper, but to briefly draw on relevant contributions about participation in ID, and suggest three lessons that the project stakeholder engagement literature can learn from that of participation in ID.

4.3.1 A brief review of the participation literature in international development

Participation: definitions

The concept of participation is ambiguous, inclusive, and multidimensional. Though a difficult notion to pin down, the participation literature harbors many definitions (see Table 10 for a few), which share the quest to give (influence or control) power to those who did not have it, but who can affect or are affected by projects (e.g., the intended beneficiaries, the excluded, the poorest, the marginalized).

Tableau 10 : Definitions of participation

Authors	Definitions
World Bank (1996)	“a process through which stakeholders influence and share control over development initiatives, decisions, and resources that affect them” (p. 1).
Narayan (1996)	“a voluntary process used by people, including the disadvantaged, to influence or control the project decisions that affect them” (p. 11).
Brett (2003)	“an educational and empowering process in which people, in partnership with each other and those able to assist them, identify problems and needs, mobilize resources and assume responsibility themselves to plan, manage, control and assess the individual and collective actions that they themselves decide upon” (p. 5).
Aga, Noorderhaven, and Vallejo (2018)	“the active involvement in development projects of a specific group with shared needs living in a defined geographical area” (p. 528).

Participation: dimensions and types

Participation means different things for different people in different contexts (White, 1996; Mansuri and Rao, 2012; Brent, 2020). Hence, it would be more instructive to think in terms of dimensions or “the kind of participation which is taking place, the set of individuals who are involved in the participatory process and the various features of how the process is occurring” (Cohen and Uphoff, 1980, p. 218). These dimensions may include the what, who, and how of participation (Cohen and Uphoff, 1980, see Table 11), or the objectives, intensity, and instruments of participation (Paul, 1987, see Table 12).

Tableau 11: Dimensions of rural development participation (Cohen and Uphoff, 1980)

Dimension	Description
Kinds of participation (the ‘what’ of participation).	<ul style="list-style-type: none">- participation in decision making;- participation in implementation;- participation in benefits;- participation in evaluation.
Set of individuals who are involved in the participatory process (the ‘who’ of participation).	<ul style="list-style-type: none">- local residents;- local leaders;- government personnel;- foreign personnel.
The various features of how the process of participation is occurring (the ‘how’ of participation).	<ul style="list-style-type: none">- basis of participation;- form of participation;- extent of participation;- effect of participation.

Tableau 12: Dimensions of Community participation (Paul, 1987)

Dimension	Description
Objectives of participation	<ul style="list-style-type: none">- empowerment;- building beneficiary capacity;- increasing project effectiveness;- improving project efficiency;- project cost sharing.
Intensity of participation	<ul style="list-style-type: none">- information sharing;- consultation;- decision-making;- initiation action.
Instruments of participation	<ul style="list-style-type: none">- field workers;- community workers/committees;- user groups.

Likewise, it is customary to distinguish between different forms of participation. Indeed, participation depends on the level of involvement; the interests of project funders, supervisors, and managers from a top-down perspective; the interests of participants from a bottom-up perspective; and the overall function that each form of participation performs (White, 1996). Thus, participation can be nominal, when the project team seeks legitimation, the participants want inclusion but seldom are present, and a function of display is emphasized. Participation may be instrumental when it involves local people who give their time for free and see this as an opportunity cost, and serves the efficiency interests of the external funding agency and a function of a means to an end. When it is driven by the project team's goal of sustainability, participation can be representative, give voice to local people, and serve the leverage interests of participants who can shape the project. Participation can be transformative

in that it really empowers local participants from both a top-down and a bottom-up perspective, transforms their reality and their sense of it, and therefore is seen as both a means and an end in itself (White 1996, see Table 13).

Tableau 13: Forms, interests, and functions of participation (Adapted from White, 1996).

Participation form	Top-down interests	Bottom-up interests	Overall function
Nominal	Legitimation	Inclusion	Display
Instrumental	Efficiency	Cost	Means
Representative	Sustainability	Leverage	Voice
Transformative	Empowerment	Empowerment	Means/End

As figure 4 shows, participation can thus fall on a continuum between a narrow form of pseudo participation in which external agents such as donor countries and agencies and their representatives dominate the decision-making stages of projects, and a broader form of genuine participation in which empowered beneficiaries define project goals themselves and the actions required to achieve them (Michener, 1998; Aga et al., 2018). For example, there may be a “low level community participation such as monetary contribution of households to capital and maintenance costs of water supply projects, or high-level community participation such as community-driven approach to social investment fund projects” (Ika and Hodgson, 2014, p. 1189).

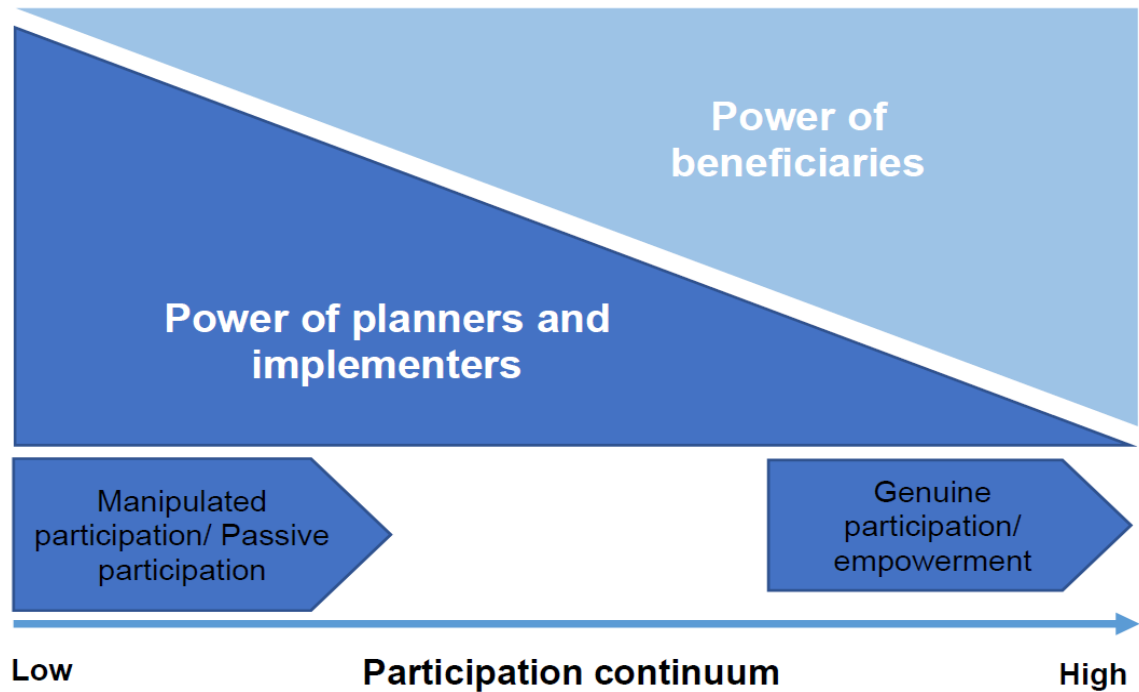


Figure 4: Participation and power balance negotiation

Participation: approaches, tools, and techniques

A number of participatory approaches, tools, and techniques have been developed over the years (Ika and Hodgson, 2014) in order to “enable local people to use their own categories and criteria, to generate their own agenda, and to assess and indicate their own priorities” (Chambers, 1994, p. 1257). They include workshop-based or ‘action-planning workshops’ used to bring stakeholders together for project design purposes, community-based methods such as Participatory Rural Appraisal (PRA)⁷, methods of stakeholder consultation, and methods for social analysis including Social Assessment and Gender Analysis (see, Ika et al., 2010 and Brière and Auclair, 2020

⁷ For example, Chambers (1994) defines PRA as “a family of approaches and methods to enable local (rural or urban) people to express, enhance, share and analyze their knowledge of life and conditions, to plan and to act” (p. 1253).

for more detail). However, the practice of participation can be very different from one project to another and from one place to the other (Brett, 2003). As we show below, the level of participation varies according to two key schools of thought: blueprint versus process.

Participation: process versus blueprint approaches

Participation is central to the process approach. However, as noted earlier, a (very) limited form of participation, say ‘consultation’ or the involvement of beneficiaries in the sharing of project costs and benefits, may take place in the blueprint approach. Yet even then, participation is seen pejoratively as it takes time, consumes resources, and reduces the control of powerful bureaucrats and elites. As the proponents of the process approach suggest, however, the quest for consensus in the ‘chaos of purposes and accidents’ within projects becomes crucial in that they represent political arenas for conflict, bargaining, and trade-offs (Hulme, 1995; Ika and Hodgson, 2014). According to Mansuri and Rao (2012), who reviewed more than 500 participatory ID projects funded by the World Bank, the justification for participation has been the idea that poor or local people should have a voice in the projects that would affect their lives, think by their own, tap into their diversity and creativity, bring about solutions to their own needs, build local capacities, and ensure local development, ownership, and sustainability. Participation, it is assumed, can help ‘act out’ the messes inherent within projects and thus technical, organisational, sociological, environmental, institutional, and scale factors may play a role in project success.

Participation is thus construed as a process by which beneficiaries are engaged in decision-making, put first, and empowered to modify the political context of the

project (Cernea, 1985; Tacconi and Tisdell, 1992). In that sense, it would be useful to see the blueprint model and the process approach not as a dichotomy but instead as a continuum, with the blueprint model at one extreme and the pure process approach at the other end, and numerous combinations in between (Bond and Hulme, 1999; Maclay, 2015). While the process approach has several variants, the managerialists at one extreme suggest flexibility and adaptation in project delivery (Rondinelli, 1993), the purists at the other extreme outright reject the blueprint approach and its underlying project concept, ask to reduce the role of external agents, and highlight the importance of beneficiary participation and learning (Korten, 1980). Thus, participation can be seen as a continuum with the ‘plain’ blueprint model at one extreme and the ‘fancy’ process model at the other end (Ika and Hodgson, 2014). Table 14 below contrasts the blueprint and process approaches.

Tableau 14 : A contrast between blueprint and process approaches in international development projects

Approaches to international development	Characteristics	Features		Compatible with...?			Authors
		Positive	Negative	Donor requirements	International development problems	International development contexts	
Blueprint/Top-Down	Linear, predetermined, centralized, externally planned, technically and managerially prescriptive, project managers and their teams don't have the latitude to act.	Transparency, accountability, efficiency, and control.	Reductionist, limited use in coping with uncertainty and complexity, rigid, does not respond to the real needs of beneficiaries.	Yes: Donors can easily control if their procedures are being applied adequately and if project is being executed as planned.	No: ID problems are complex and can rarely be fully identified and planned up front. Further, they are growing in complexity and uncertainty. Moreover, they are differing drastically among societies and over time.	No: Changing and very demanding contexts that are confronted to global issues like climate change.	Korten (1980) ; Chambers (1984); Cernea (1985); Rondinelli, (1993); Ika and Hodgson (2014);
Process/Bottom up	Concerned with the progress of a project, designs less clearly defined, project managers are supposed to be more proactive.	Flexibility, responsiveness, learning, adaptation, dialogue with people in project area.	Need sometimes to be introduced through blueprint approaches.	No: Lack of fit with foreign-donor bureaucracy (procedures and regulations).	Yes: Begins with the idea that we have little visibility on which specific projects are likely to work over the long run.	Yes: Takes into account the complexities of local social, economic and political systems.	Maclay (2015); Bond and Hulme (1999); Ika et al. (2020b).

Source: Authors' elaboration.

Participation, context, and power

Context matters in the process approach. “The approach best suited to any particular circumstance is dependent on the objectives of the intervention and the specific context” (Bond and Hulme, 1999, p. 1354). So does power (White, 1996; Mansuro and Rao, 2012). Indeed, there is unbalance of decision-making power between the world’s richest and poorest countries, between project supervisors at the headquarters of funding agencies and project managers in the field, and between the powerful bureaucrats and local elites and the powerless beneficiaries of ID projects (Ika and Saint-Macary, 2012; Abers et al., 2017). Moreover, pushing the political perspective further in a true process tradition, projects could be considered as “a sub-category of societal actions which can only be understood through the historical analysis of the distribution of social and political power’ (Hulme, 1995, p. 229). Thus, conscientization – a process whereby beneficiaries learn to become critically aware of their social reality through reflection and action – and community empowerment – which may help secure the ownership and sustainability of projects – become necessary to promote change (Freire, 1972).

Participatory approaches seek to ‘correct’ these unbalances by giving decision-making power to those who do not have it (the poor, the marginalized, and the excluded). Notwithstanding, as figure 4 displays, at a low level of participation, beneficiaries have little power whereas at a high level, they hold more power (Michener, 1998; Aga et al., 2018). Yet, “however participatory a development project is designed to be, it cannot escape the limitations on this process that derive from the power relations in wider society” (White, 1996, p. 13). Indeed, as Arnstein (1969) submits, participation is power. Thus, participation should address the quintessential

question of power redistribution (White, 1996; Khwaja, 2004). As Bond and Hulme (1999) opine: “A serious attempt at a process approach to intervention does not merely incorporate beneficiary participation; rather, it entails a fundamental reconfiguration of the involvement of stakeholders in programme-objective setting, design, implementation and monitoring. This means a redistribution of power and influence over decision-making” (p. 1451).

4.3.2 Three lessons of participation in international development projects

A survey of both the literature on external stakeholder engagement in PM and participation in ID, there are similarities and differences between the two.

Similarities

- Most PM standards inside and outside ID distinguish management of the project team i.e., people under the project manager authority, from management of stakeholders (Munro and Ika, 2020).
- Participation as a means remains the prevailing approach in ID (Vainio-Mattila, 2000). This is also the case in the PM literature, where the instrumental or “means” dimension of project stakeholder management dominates (Winch, 2017).
- Power redistribution may be a basis for conflicts in the stakeholder network, both in PM (Greenwood, 2007) and ID (Barron, Diprose, and Woolcock, 2011, White, 1996).
- Context matters in beneficiary participation in ID projects (Ika et al., 2020b, Ika et Donnelly, 2017) and in external stakeholder management in PM (Engwall, 2003; Gil and Pinto, 2018).

- PM and ID share the same natural and physical environment, as both a global commons and natural capital (Helm, 2015).
- PM nor ID can be indifferent to global issues like climate change, which can play the role of threat multiplier, fuel significant tensions among ethnic groups and women, exacerbate vertical and horizontal forms of inequality, particularly poverty, and access to resources, and thus cause violent conflicts (Day, 2020).

Differences

- The international development standards, except PM4DEV, place far greater emphasis on the participation of project beneficiaries in project management than do the non-international development standards (Muno and Ika, 2020).
- ID standards are much more likely to stress the need to adapt the project to its socio-political and economic context and also more likely to deal with issues like gender, human right and physical environment (beyond mere conformity with applicable laws) than are the non-ID-Standards (Munro and Ika, 2020).
- In PM, the focus of stakeholder management efforts seems to be on the internal stakeholders (those inside the project team/organization). In contrast, however, the so-called external stakeholders (those outside the project team/organization) such as beneficiaries and local communities, are often overlooked (Munro and Ika, 2020, Winch, 2017, Newcombe, 2003).

Moreover, the experience of the past seven decades of participation in ID is full of cross-learning opportunities for external project stakeholder engagement (Ika et al., 2020b). Three lessons come to the fore, which we highlight below.

Lesson 1: participation should not be seen only as a means or an end in itself, but as both a means and an end

While the theorizing of participation has often been dichotomized in terms of means/ends, the instrumental dimension of participation, however, remains the most dominant in ID (Vainio-Mattila, 2000). In that sense, participation is considered as a tool for achieving better project results (Michener, 1998; Cleaver, 1999) and a way to transform passive residents into effective public citizens (Mansuri and Rao, 2012).

The ethical dimension of participation rather construes it as an end in itself. In such instances, participation should ensure, through empowerment, long-term engagement, ownership and sustainability of the project, improve people's ability to improve their own lives, and facilitate social change (White, 1996; Cleaver, 1999; Campbell and Vainio-Mattila, 2003). However, participation is not just an end in itself but it is more than a means (Cohen and Uphoff, 1980; Michener, 1998). This most appropriate stance encompasses both an instrumental and an ethical dimension of participation, in which the short and the long term are important, as well as both the process and the outcome.

Lesson 2: participation can modify the power balance between different stakeholders, which can lead to conflicts and exacerbate inequality

Participatory approaches have been criticized for their failure to consider the power dynamics inherent within the contexts in which projects occur (Khwaja, 2004; Nagoda and Nightingale, 2017). For example, beneficiary participation is sometimes rejected by local bureaucrats and powerful elites because it decreases their control over the project (Tacconi and Tisdell, 1992) and ID may fail because those in power never intended for it to succeed (Kumar and Surnamecorbridge, 2002). So, the power balance

modification due to the introduction of participatory approaches in projects can be a basis for potential conflicts because change hurts (White, 1996). An example is the Kecamatan Development Program (KDP), a large decentralized participatory ID project unveiled by the government of Indonesia and the World Bank, which aimed to empower the marginalized groups such as women by introducing new rules and norms about decision making procedures but experienced many conflicts due to resistance from local elites to such changes (Barron, Diprose, and Woolcock, 2011).

“Inequalities have a tendency to breed other inequalities”, submit Abers et al. (2017, p. 868). First, beneficiaries in ID projects are never homogeneous. As projects are seen as collective actions, power should be given to those who are excluded because they belong to groups considered by the community to be inferior (for example, the poor, the marginalized, women, young people, members of an inferior cast, practitioners of a given religion, etc.) (Mansuri and Rao, 2012). However, as White (1996) noted: “While participation has the potential to challenge patterns of dominance, it may also be the means through which existing power relations are entrenched and reproduced” (p. 6). For example, in the climate change adaptation programs in Nepal, Nagoda and Nightingale (2017) found that, at the local level, participation processes served to entrench existing power relations and social hierarchies rather than effectively challenge them. Second, the simple act of introducing new resources into poor areas, may directly lead to or aggravate intergroup tensions, and participation may exacerbate existing inequalities in local communities (Barron et al., 2011), particularly if the opportunity costs for participants, which tend to be high for the poorest, for example, women with heavy domestic responsibilities, are not duly considered (White, 1996; Cleaver, 1999; Mansuri and Rao, 2012;

Holcombe et al., 2018). Third and last, participation may even become a ‘tyranny’ as it “can obscure, and indeed sustain, broader macro-level inequalities and injustice” (Cooke and Kothari, 2001, p. 14).

Lesson 3: context matters in the successful deployment of participation in international development projects

Context, whether structural (political, economic, physical/geographic, sociocultural, historic, demographic, and environmental), institutional, or managerial (Ika and Donnelly, 2017) or even international, notably in the case when the project is funded from abroad, matters in ID projects which are known for the intangibility of their transformational objectives and their high socio-political complexity (Ika et al., 2020b). For example, these projects, which tend to be of a complex or a large nature, can have enormous impacts on their natural environment (Benites-Lazaro and Mello-Théry, 2019), which can be considered as a primordial stakeholder (Driscoll and Starik, 2004), particularly in developing countries, which are more vulnerable to global issues like climate change (Ika et al., 2020b). These contexts also tend to be dynamic in that they include what ‘happens in advance of the project’ and ‘in the wake of the project’ (Hirschman, 1967, p. 146). Thus, it has been shown that the structural, institutional, and managerial contexts, whether initial or emergent, matter for success in participatory capacity building projects, which tend to thrive where high levels of multi-stakeholder commitment, collaboration, alignment, and adaptation prevail (Ika and Donnelly, 2017).

Likewise, whether participation is organic, that is led by civic groups or intrinsically motivated citizens operating independently and often in opposition to government or induced internally through policies of the state or externally through

policies of agencies and donors – as it tends to be in many ID projects –, participation remains a highly context-dependent phenomenon (Cohen and Uphoff, 1980; Korten, 1980; Tacconi and Tisdell, 1992; Ika and Hodgson, 2014). For instance, the social, economic, demographic, and cultural contexts of participation matter. As Mansuri and Rao (2012) suggest: “The nature and extent of social and economic inequality and the composition and diversity of groups affect both induced and organic participation. Inequality and heterogeneity strongly affect the cultures and norms of cooperation that evolve within a community. These norms have a bearing not only on the nature of collective action but also on the role of local leaders” (p. 289). Further, participation, whether it is induced through community development or local decentralization projects, is inherently dynamic as it occurs within changing contexts (White, 1996; Mansuri and Rao, 2012).

4.4 DISCUSSION: WHAT CAN EXTERNAL PROJECT STAKEHOLDER RESEARCH LEARN FROM PARTICIPATION IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS?

This paper starts with the idea that there is much to learn from a cross-fertilization between the participation literature in international development (ID) and the external stakeholder engagement literature in project management (PM) (Ika et al., 2020b). It argues that three challenges hold back external project stakeholder engagement research: a prevailing instrumental approach, a lack of focus on the role that external stakeholder engagement plays in the redistribution of power among stakeholders, and a dearth of deep exploration of context. Building on the three cognate lessons we have highlighted reading through the participation literature, we suggest

three cross-learning opportunities along with a threefold research agenda in order to move external project stakeholder engagement research forward.

4.4.1 External project stakeholder engagement: not just a means or an end in itself but rather both a means and an end

As we have seen, participation should be viewed both as a means and an end in itself yet participation as a means remains the prevailing approach in ID (Vainio-Mattila, 2000). This is also the case in the PM literature, where, though ill-suited to address the issue of external stakeholder engagement, the instrumental dimension of project stakeholder management dominates (Winch, 2017). Therefore, we need to move from traditional (instrumental dimension) to proactive forms of stakeholder engagement (ethical dimension), which require a new capacity of resources (Rhodes et al., 2014).

However, projects tend to have limited resources (seen in a very broad sense in terms of money, time, management attention, and so forth) to spend on stakeholder interactions. Therefore, they are always not able to deal proactively with the issues and expectations of all stakeholders (Jawahar and McLaughlin, 2001). It becomes a dilemma for project owners and managers to balance the use of resources with the appropriate strategy towards each individual stakeholder group (Olander, 2007). Thus, as project owners and managers are at the centre of the relationships between the stakeholders and the project, it falls on them to make the strategic decisions and allocate resources in such a way as to be consistent with the demands of the other stakeholders (Hill and Jones, 1992), or in other words, to become proactive and engaged actors. But, the latitude that project managers have to act at the project level (Hirschman, 1967)

depends highly on the vision that the owner organization has about its stakeholders at the strategic level. For example, if an organization considers its stakeholders (internal and external) as both value creators and value targets, it will manage to take into account their concerns in the governance of the organization (Lehtinen and Aaltonen, 2020).

While the pure instrumental dimension of stakeholder management would not be appropriate to deal with external stakeholder engagement in PM, the pure ethical dimension would also overlook the constraint of resources that confront projects. Hence, like in participatory ID, it would be more useful to adopt a mixed or holistic approach (means and end dimensions) to integrate external stakeholder issues in the project culture, which calls for the definition of the roles, relationships, and positions of internal and external stakeholders inside and outside the project's governance structure (Derakhshan et al., 2019). Certainly, some observers have argued that the participatory orthodoxy provides few tools with which to understand the power relations and the impact of participation on local beneficiaries (White, 1996; Brière and Auclair, 2020). But, ID seems to be more equipped than PM in external stakeholder engagement tools. As noted earlier, although they are not perfect, a number of tools have been developed in ID to involve beneficiaries in projects, to help share information, and ensure communication, dialogue, learning and flexibility, as suggested by the process model (Chambers, 1994; Ika and Hodgson, 2014; Ika et al., 2010; Brière and Auclair, 2020). Such tools and techniques are necessary in PM in order to facilitate the interactions with external stakeholders, because the surrounding environment is becoming more and more demanding. In light of lesson 1 from the

participation literature in ID and this discussion, we call on project stakeholder management scholars to tackle this first research question:

Agenda for research 1: How does seeing external project stakeholder engagement as both a means and an end in itself translate into practice and to what extent does it influence short-term and long-term success in projects?

4.4.2 The struggle of power redistribution

Participation in ID projects, it has been shown, seeks to shift the balance of power in favor of those stakeholders who did not have it, mainly project beneficiaries. However, if this issue is not dealt with adequately, it can lead to conflicts and ultimately project failure. This observation also holds about engaging external stakeholders in PM. Indeed, they are supposed not to have the power to influence the project and thus they should not receive as much managerial attention as those stakeholders who hold power. As we have seen, this traditional, instrumental, and manipulative view of project stakeholder management takes the perspective of the *project* (Aaltonen and Kujala, 2010). As in participation in ID, a worthwhile stance should be to also consider the perspective of the *stakeholders*, and to think about strategies which may facilitate a genuine engagement in which external stakeholders may be considered as partners with whom projects can jointly construct a business case that can benefit all. Along these lines, Woermann and Engelbrecht (2019) suggest considering the project, not as a nexus of contracts, but instead as a community or even better a nexus of relationships, and stakeholders as ‘relationholders’ or parties that seek to maintain more harmonious relationships and aspire to the common good.

While one can accept that the first call on the value created by a project is that of its owners and financiers without which they have little incentive to invest, we also argue that to create value in a sustainable way, project outcomes need to share value with the rest of stakeholders in ways that are perceived to be equitable. Thus, though projects are prone to resource constraints, they need resources to implement effective engagement strategies for all individual stakeholders including external stakeholders. However, the issue is not simply taking into account the concerns and interests of external stakeholders in the decision-making process, but involving them in the political process. As we have learned in lesson 2 from the participation stream in ID literature, it should be borne in mind that power redistribution may be a basis for conflicts in the stakeholder network and should be therefore managed carefully – free riding on the value created is always a risk (Winch, 2004). Thus, we go further and suggest that future research should explore the power redistribution in the wake of external stakeholder engagement efforts. Hence, we submit this second research question:

Agenda for research 2: In what ways does project stakeholder engagement modify the power balance between (external) stakeholders, equity in the distribution of benefits, and how does this impact projects and their outcomes?

4.4.3 Context matters

As lesson 3 suggests, context matters in beneficiary participation in ID projects. Notably, with the heightened pressure for projects to be more environmentally and socially responsible, context has become a major issue for all projects. However, compared to ID, this issue seems to be overlooked in PM; again one possible reason is

that a typical ID project context is acknowledged for being more socially and politically complex than in PM (Ika et al., 2020b). For example, Munro and Ika (2020), in their study comparing PM standards inside and outside ID, found that PM standards are entirely gender-blind and silent on human rights, while most ID standards mention them only in passing.

While the social and political contexts of PM and ID can be different, they share the same natural environment, as both a global commons and natural capital (Helm, 2015), which can be defined as the primordial stakeholder (Driscoll and Starik, 2004; Winch, 2017). Indeed, neither PM nor ID can be indifferent to global issues like climate change, which can play the role of threat multiplier, fuel significant tensions among ethnic groups and women, exacerbate vertical and horizontal forms of inequality, particularly poverty, and access to resources, and thus cause violent conflicts (Day, 2020). Therefore, we argue that climate change can influence negatively ID because it can lead to the exacerbation of existing structural inequalities, and PM because it can create a conflict-riddled context in which projects are bound to underperform. For PM to pay more attention to its natural environment, Winch (2017) suggests using actor-network theory. In addition, we argue that there is clearly a need for both ID and PM to take a holistic view of how to engage project stakeholders and to develop tools and techniques to analyse the contexts in which projects occur (Ika and Donnelly, 2017). These tools should help projects to understand the relations of power, such as dominance, gender, and human rights. Also, as Ninan et al. (2019) suggest, future research must address when, why, and how strategies developed to engage external stakeholders can be used in different contexts. Finally, these contexts tend to be

dynamic as we have observed in lesson 3. Considering the above deliberations, we submit this third research question:

Agenda for research 3: How does (external) stakeholder engagement adapt to different and evolving contexts surrounding projects and in what circumstances, local, national, or international, does it work, and how should we handle the primordial stakeholder in our analyses?

Last but not least, while the aforementioned cross-learning opportunities are instructive for external project stakeholder engagement research, they are, however, interrelated. Evidently, as shown in Figure 5, context is what binds together the pursuit of participation as both a means and an end in itself and power redistribution in the wake of stakeholder engagement in projects.

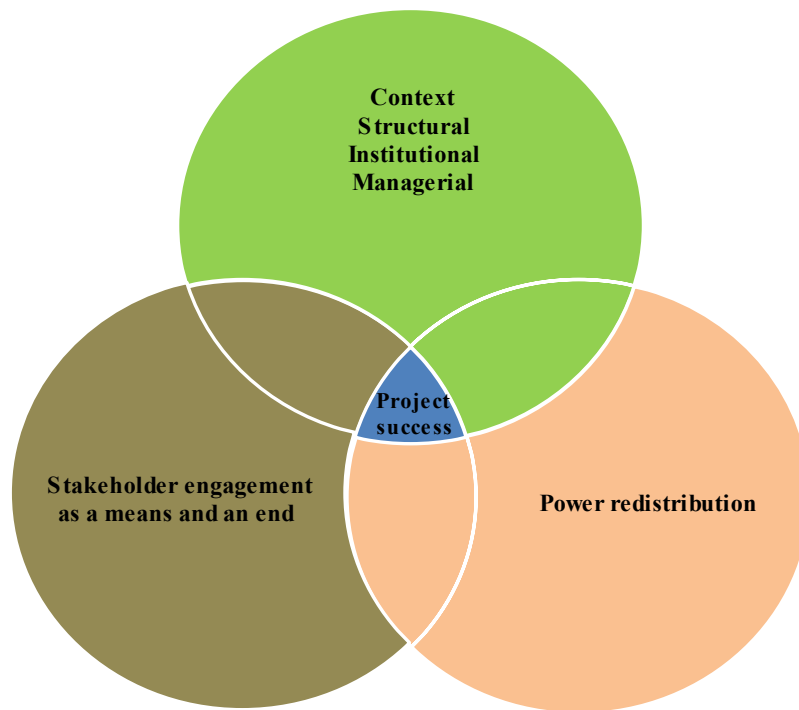


Figure 5: Context, power redistribution, project stakeholder engagement as both a means and an end, and project success (short-term and long-term)

CONCLUSION

The aim of this paper was to examine how the (beneficiary) participation literature in international development (ID) complements and extends the external stakeholder engagement literature in project management (PM). Reading through the PM literature, three challenges come to the fore: overfocus on the instrumental benefits of managing stakeholders for the project; power redistribution among different stakeholders; and lack of consideration given to context. This paper argues that cross-fertilization between the neighboring scholarly streams of participation in ID and

external stakeholder engagement in PM can help address these gaps and make some important contributions.

In order to further this research agenda and learn from ID projects, which are by essence complex economic, political, and social undertakings (Ika et al., 2020b), we propose a ‘projects and society perspective’ (Winch, 2017), which takes seriously managing *for* stakeholders as well as the management *of* stakeholders. This perspective addresses three concerns which are missing from much of the published research on project organizing: 1) the *political* concerned with the ways in which political processes and national policies shape project missions and the extent to which democratic accountability of project promoters mitigates some of the more negative impacts of projects on society; 2) the *economic* concerned with the ways in which value propositions are shaped through the interaction of rationalistic investment appraisal calculus with stakeholders with ‘deep pockets’ (Miller and Lessard, 2000) and the affordances (Gibson, 1986) offered by natural capital; and 3) the *ethical* with a particular emphasis on how we manage for the primordial stakeholder as a global commons as well as another mute stakeholder – future generations (Driscoll and Starik, 2004).

Thus, in developing the projects and society perspective, the paper proposes three cross-learning opportunities along with a threefold research agenda in order to move external project stakeholder engagement research forward: both the management *of* and *for* stakeholders approaches can help create value not only for the project but also for the stakeholders; the power balance between stakeholders can change but creates a struggle on its own; and context matters. Indeed, external stakeholder engagement is all about context which bounds together the underlying issues of power

redistribution and the means and/or end dimensions. A truly transformative stakeholder engagement, which would give voice to and empower stakeholders, and thus ensure the ownership and sustainability of the project, is not possible without a deep understanding of context. After all, 'no project is an island' (Engwall, 2003).

REFERENCES

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397.
- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131-141.
- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165-183.
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder dynamics during the project front-end: The case of nuclear waste repository projects. *Project Management Journal*, 15-41.
- Abers, R. N., Oliveira, M. I. S. d., & Pereira, A. K. (2017). Inclusive development and the asymmetric state: Big projects and local communities in the Brazilian Amazon. *The Journal of Development Studies*, 53(6), 857-872.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.
- Ackermann, F., Howick, S., Quigley, J., Walls, L., & Houghton, T. (2014). Systemic risk elicitation: Using causal maps to engage stakeholders and build a comprehensive view of risks. *European Journal of Operational Research*, 238(1), 290-299.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2018). Project beneficiary participation and behavioural intentions promoting project sustainability: The mediating role of psychological ownership. *Development Policy Review*, 36(5), 527-546.

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Benites-Lazaro, L. L., & Mello-Théry, N. A. (2019). Empowering communities? Local stakeholders' participation in the clean development mechanism in Latin America. *World Development*, 114, 254-266.
- Bond, R., & Hulme, D. (1999). Process approaches to development: Theory and Sri Lankan practice. *World Development*, 27(8), 1339-1358.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5/6), 649-660.
- Brent, L. (2020). Participation and compliance in tension: Developing women-led yarn spinning businesses in Tajikistan. *Journal of Development Studies*, 56(7), 1295-1308.
- Brett, E. A. (2003). Participation and accountability in development management. *The Journal of Development Studies*, 40(2), 1-29.
- Brière, S., & Auclair, I. (2020). Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches. *International Journal of Project Management*, 38(8), 500-514.
- Campbell, L., & Vainio-Mattila, A. (2003). Participatory development and community-based conservation: Opportunities missed for lessons learned? *Human Ecology*, 31(3), 417-437.
- Cernea, M. (1985). *Putting people first : Sociological variables in rural development*. New York: Oxford University Press.
- Cleaver, F. (1999). Paradoxes of participation: Questioning participatory approaches to development. *Journal of International Development*, 11(4), 597-612.
- Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.

- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213-235.
- Cooke, B., & Kothari, U. (2001). *Participation: The new tyranny?* : Zed books.
- Cornwall, A., & Brock, K. (2005). What do buzzwords do for development policy? A critical look at 'participation', 'empowerment' and 'poverty reduction'. *Third World Quarterly*, 26(7), 1043-1060.
- Deegan, B., & Parkin, J. (2011, March). Planning cycling networks: Human factors and design processes. In *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability* (Vol. 164, No. 1, pp. 85-93). Thomas Telford Ltd.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Derry, R. (2012). Reclaiming marginalized stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 253-264.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The Primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.

- Eskerod, P., & Huemann, M. (2014). Managing for stakeholders. In *Gower Handbook of Project Management* (pp. 247-262): Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders : Survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Freire, P. (1972). *Cultural action for freedom*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gibson, J. J. (1986). *The ecological approach to visual perception*. New York: Psychology Press.
- Gil, N., & Pinto, J. K. (2018). Polycentric organizing and performance: A contingency model and evidence from megaproject planning in the UK. *Research Policy*, 47(4), 717-734.
- Greene, R. and Elfrers, J. (1999). *Power the 48 Laws*. Profile Books, London.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

- Hirschman, A. O. (1967). *Development projects observed*. Washington, Dc: Brookings Institution.
- Holcombe, E. A., Berg, E., Smith, S., Anderson, M. G., & Holm-Nielsen, N. (2018). Does participation lead to ongoing infrastructure maintenance? Evidence from caribbean landslide mitigation projects. *Journal of Development Studies*, 54(8), 1374-1391.
- Hulme, D. (1995). Projects, politics and professionals: Alternative approaches for project identification and project planning. *Agricultural Systems*, 47(2), 211-233.
- Ika, L. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165-182.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development*, 103, 369-382.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.
- Ika, L. A., & Saint-Macary, J. (2012). The project planning myth in international development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 420-439.

- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020a). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020b). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 38(8), 469-473.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Khwaja, A. I. (2004). Is increasing community participation always a good thing? *Journal of the European Economic Association*, 2(2/3), 427-436.
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review*, 40(5), 480-511.
- Kumar, S., & Surnamecorbridge, S. (2002). Programmed to fail? Development projects and the politics of participation. *The Journal of Development Studies*, 39(2), 73-103.
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98.
- Maclay, C. (2015). Management not models: Adaptability, responsiveness, and a few lessons from football. *Development in Practice*, 25(1), 42-57.
- Magenau, J. M., & Pinto, J. K. (2004). Power, influence and negotiation in project management. *The Wiley Guide to Managing Projects*, 1033-1060.

- Mansuri, G., & Rao, V. (2012). *Localizing development : Does participation work?* , Retrieved from WorldCat.org database (1 online resource). World Bank, Washington, D.C.
- Michener, V. J. (1998). The participatory approach: Contradiction and co-option in Burkina Faso. *World Development*, 26(12), 2105-2118.
- Miller, R., & Lessard, D. R. (2000). *The strategic management of large engineering projects : Shaping institutions, risks, and governance*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Munro, L. T., & Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 30(7), 934-952.
- Nagoda, S., & Nightingale, A. J. (2017). Participation and power in climate change adaptation policies: Vulnerability in food security programs in Nepal. *World Development*, 100, 85-93.
- Narayan, D. (1996). The contribution of people's participation: Evidence from 121 rural water supply project, in Rietbergen-McCracken (eds) *Participation in practice: The experience of the World Bank and other Stakeholders* (The World Bank: Washington DC.).
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management & Economics*, 21(8), 841-848.
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 176-191.
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2019). External stakeholder management strategies and resources in megaprojects: An organizational power perspective. *Project Management Journal*, 50(6), 625-640.

- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287.
- Paul, S. (1987). *Community participation in development projects*: World Bank Washington, DC.
- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., & Cheng, V. (2014). A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 82-103.
- Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: The case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51-68.
- Rondinelli, D. A. (1993). Development projects as policy experiments: An adaptive approach to. *Development Administration*.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
- Scudder, T. (2017). The good megadam: Does it exist, all things considered?. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*, 428-450.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*: Harvard Business Review Press.
- Smith, P. (1988). Improving the project identification process in agricultural development. *Public Administration and Development*, 8(1), 15-26.
- Stiglitz, J. E. (1998). Towards a new paradigm for development: Strategies, policies, and processes. Prebisch Lecture. UNCTAD, Geneva.
- Tacconi, L., & Tisdell, C. (1992). Rural development projects in LDCs: Appraisal, participation and sustainability. *Public Administration and Development*, 12(3), 267-278.

- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing project stakeholder communication: The qstock festival case. *Project Management Journal*, 46(6), 74-91.
- Vainio-Mattila, A. (2000). The seduction and significance of participation for development interventions. *Canadian Journal of Development Studies*, 21, 431-446.
- Vickerman, R. (2017). Wider impacts of megaprojects: Curse or cure? *The Oxford Handbook of Megaproject Management*, 389-405.
- White, S. (1996). Depoliticising development: The uses and abuses of participation. *Development in Practice*, 6(1), 6-15.
- Winch, G.M. (2004). Managing project stakeholders. In Morris, P.W.G. and Pinto, J.K. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*, 321-339.
- Winch, G. (2017). Megaproject stakeholder management. *Oxford Handbook of Megaproject Management*. Flyvbjerg, B. (ed.). Oxford: Oxford University Press, p. 339-361.
- Woermann, M., & Engelbrecht, S. (2019). The Ubuntu Challenge to Business: From Stakeholders to Relationholders. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 27-44.
- World Bank (1996). The World Bank participation sourcebook, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/289471468741587739/pdf/multi-page.pdf> (accessed August 5, 2018).
- Yang, R. J., Yaowu, W., & Xiao-Hua, J. (2014). Stakeholders' attributes, behaviors, and decision-making strategies in construction projects: Importance and correlations in practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. Prentice-Hall: Sydney.

CHAPITRE 5

ARTICLE 3 – INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT DES BÉNÉFICIAIRES DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LES PERSPECTIVES DES GESTIONNAIRES, DES SUPERVISEURS ET DES BÉNÉFICIAIRES.

Résumé

Depuis les années 1980, la pratique de l'engagement des bénéficiaires a été largement appliquée dans les projets de développement international. Mais, nous ne savons pas quel niveau d'engagement des bénéficiaires influence le succès du projet à court et à long terme et comment. Cette recherche examine l'influence de l'engagement multi-niveau des bénéficiaires sur le succès multidimensionnel des projets selon les perceptions de différentes parties prenantes du projet. Sur la base d'une analyse qualitative de 10 entretiens avec des gestionnaires et des superviseurs de projets et de cinq groupes de discussion avec des bénéficiaires (40 au total), ainsi que d'une analyse quantitative des données recueillies auprès de 154 participants, nous montrons que l'implication des bénéficiaires (niveau bas d'engagement) influence positivement le succès de la gestion du projet et son impact, mais que la participation des bénéficiaires (niveau élevé d'engagement) n'influence pas significativement le succès de la gestion du projet et son impact. Nous constatons que les caractéristiques du projet n'influencent pas de manière significative l'engagement des bénéficiaires, contrairement au contexte de mise en œuvre du projet. Nous contribuons à la littérature en analysant quel niveau d'engagement des bénéficiaires (implication et participation) influence quelle

dimension du succès du projet (succès de la gestion du projet et impact du projet). Nous suggérons qu'une approche « universaliste » prévaut dans la pratique de l'engagement des bénéficiaires. L'engagement des bénéficiaires n'étant plus une option, mais une obligation, nous recommandons aux superviseurs et aux gestionnaires de se concentrer sur la manière d'accroître son impact bénéfique.

Mots clés: Engagement des parties prenantes externes, implication, participation, projets de développement international, bénéficiaires, superviseurs, gestionnaires, succès du projet.

**INFLUENCE OF BENEFICIARY ENGAGEMENT IN INTERNATIONAL
DEVELOPMENT PROJECTS: THE PERSPECTIVES OF MANAGERS,
SUPERVISORS AND BENEFICIARIES**

Abstract

Since the 1980s, beneficiary engagement practice has been largely applied in international development projects. But we do not know what level of beneficiary engagement influences short and long-term project success and how. This research examines the influence of multi-level beneficiary engagement on multi-dimensional project success through the perceptions of different project stakeholders. Based on a qualitative analysis of 10 interviews of project managers and project supervisors and five focus groups with beneficiaries (40 in total), and a quantitative analysis of data collected from 154 participants, we show that beneficiary involvement (low-level engagement) positively influences project management success and project impact, but beneficiary participation (high-level engagement) does not significantly influence project management success and project impact. We find that project characteristics do not significantly influence beneficiary engagement, but project implementation context does. We contribute to the literature by analyzing which level of beneficiary engagement (involvement and participation) influences which dimension of project success (project management success and project impact). We suggest that a "cookie-cutter" approach prevails in beneficiary engagement practice. Since beneficiary engagement is no longer an option, but an obligation, we recommend that supervisors and managers should focus on how to increase its beneficial impact.

Keywords: External stakeholder engagement, participation, international development projects, beneficiaries, project supervisors, project managers, project success.

5.1 INTRODUCTION

Although modern notions of participation derive from the 18th and 19th centuries, notably from the work of Rousseau and John Stuart Mill (Mansuri and Rao, 2012), it was in the 1980s that donors and lenders largely adopted the language and practice of participation in their development interventions. Participation, which can be defined, in international development (ID), as “a voluntary process used by people, including the disadvantaged, to influence or control the project decisions that affect them” (Narayan, 1996, p. 11), is most often taken to include methods to allow the would-be beneficiaries to have a meaningful degree of control over the project (Munro and Ika, 2020). It is akin to what we call in this paper beneficiary engagement in project management (PM) parlance. Indeed, it speaks to the well-established notion of *external* stakeholder engagement in PM, as beneficiaries or end-users constitute external stakeholders in ID project settings (Lehtinen and Aaltonen, 2020).

Notably, while the notions of stakeholder and participation were both popularized in the 1980s, the stakeholder concept (Eskerod and Huemann, 2014; Winch, 2017) may be problematic in ID as beneficiaries do not hold equal powers when it comes to identifying solutions and ‘win–win’ situations (Campbell and Vainio-Mattila, 2003). Further, though the ID field may at times refer to the notion of stakeholder participation, it has focused on the notion of (beneficiary) participation. At the same time, little has been written on external stakeholder engagement in interorganizational projects (Di Maddaloni and Davis, 2018; Derakhshan, Mancini, and

Turner, 2019; Lehtinen and Aaltonen, 2020), not to mention ID settings or resource-challenged, low-and-middle income countries, which are under-represented in the PM literature (Brière and Auclair, 2020). Thus, there is a lot to learn at the interface of beneficiary participation in ID and project stakeholder management in PM (Ika, Söderlund, Munro, and Landoni, 2020a, 2020b).

Based on a database of 2,800 World Bank-funded projects, Ika and Feeny (2022), for example, found that almost 78% of the projects were deemed satisfactory at the time of their evaluation, using the World Bank project outcome ratings or their satisfaction scale. This evidence is supported by recent findings that about 80% of projects are perceived as satisfactory at the World Bank (World Bank, 2017; Ika, 2018). Such a failure rate is even higher in some parts of the world such as Africa, where it has been found that one out of two World Bank projects is considered unsatisfactory (Ika, 2012). Furthermore, it would be more instructive if these statistics could be disaggregated in terms of participatory versus non-participatory projects, and in terms of project management success (meeting time, cost, specific objectives) versus project or ID impact (delivering benefits) (Ika, 2015). This means comparing participatory projects with non-participatory projects, which is not obvious as it is difficult to objectively assess all the benefits and costs of participation, some of which are intangible, such as equity and the right to exchange, or social cohesion (Uphoff, 1998). This comparison is beyond the remit of this paper.

More importantly, proponents of the modern participation orthodoxy submit that participatory approaches work, because they can give more decision-making power and control to beneficiaries, especially the poorest and most vulnerable (Finsterbusch and Van Wicklin, 1987; Mansuri and Rao, 2012), incorporate

beneficiaries' knowledge and skills into the planning of ID projects (Mosse, 2001; Mansuri and Rao, 2012), empower poor people (Aga, Noorderhaven, and Vallejo, 2018; Michener, 1998), and encourage a sense of ownership of new infrastructure, resulting in higher levels of maintenance (Holcombe, Berg, Smith, Anderson, and Holm-Nielsen, 2018).

In contrast, critics contend that participatory approaches can be abused (White, 1996), lead to failure (Brent, 2020), and even become a tyranny (Cooke and Kothari, 2001), notably when they fall short in taking into account project characteristics (Paul, 1987; Cohen and Uphoff, 1980; Brett, 2003) and project implementation context (Cohen and Uphoff, 1980; Ika and Donnelly, 2017), which is acknowledged for being more socio-politically complex than non-ID project settings (Ika et al., 2020a, 2020b).

Arguments in favor of participation tend to fall in three categories: instrumental (related to improving the project's performance), normative (based on the idea that beneficiaries have the right and/or duty to participate in decision making that affects their own lives), and political (used to promote democracy and empowerment) (Leeuwis, 2000). However, as in project stakeholder management in general (Winch, 2017), the most significant arguments in favor of participation tended to be instrumental (Mercelis, Wellens, and Jegers, 2016). While in the dominant instrumental perspective, tools and techniques matter the most" (Ika and Hodgson, 2014), alone they are not enough to make participatory approaches successful, nor are they sufficient to capture all the contours of these approaches (Mosse, Farrington, and Rew, 1998). Indeed, according to these authors, participatory tools and techniques are not very relevant to analyze the influence of participation on the everyday lives of beneficiaries and local populations in general. Moreover, the public decision-making

systems used in these participatory techniques and approaches (e.g., Participatory Rural Appraisal, PRA) may even exclude or silence the views of women and marginal social groups (Mosse, 1995). Therefore, participatory approaches often fall short in dealing with power relations (Ika and Hodgson, 2014). It is extremely difficult – if not impossible – to exclude from participatory interventions, considerations such as power relations (Leeuwis, 2000), the context in which ID projects are implemented (Engwall, 2003; Ika and Donnelly, 2017), and patterns of dominance based on gender, religion, and structural inequalities (White, 1996; Brière and Auclair, 2020) etc.

These managerial issues need to be addressed in order to provide ID project supervisors and managers with best-fit tools and techniques that will help them make decisions about how to successfully involve beneficiaries in ID projects. For instance, participatory approaches require resources (financial and nonfinancial) (Bagadion et Korten, 1998; Finsterbusch and Van Wicklin, 1987; Holcombe et al., 2018; Mansuri et Rao, 2012; Uphoff, 1998), which can also be used to acquire other project inputs. Therefore, there is a need to contrast the two options – invest the resources in beneficiary engagement or in other project inputs such as the implementation approach as a whole – and choose the best one based on the return on investment (Holcombe et al., 2018). Regrettably, available tools and techniques offer few possibilities to do such comparison, because they cannot evaluate all the benefits and costs of participatory approaches (Uphoff, 1998). Furthermore, determining the net benefits of participation (or their distribution) is extremely difficult (Uphoff, Wickramasinghe, and Wijayaratna, 1990).

However, an alternative to assessing all the costs and benefits of participatory approaches is to focus on the perceptions of key stakeholders, including project

supervisors and managers, and the beneficiaries themselves. Indeed, except for the study of Mercelis, Wellens, and Jegers (2016), very few studies have dealt with the perceptions of the beneficiaries and other stakeholders on beneficiary participation approaches in place. Still, their contribution is limited to a sample of 46 interviews of beneficiaries and other stakeholders.

After decades of practice, there is evidence that some form of participation leads to projects that are more effective (Holcombe et al., 2018; Mansuri and Rao, 2012). While it is customary to distinguish between different levels of participation (Arnstein, 1969; Axelsson, Melin and Lindgren, 2010) and different dimensions of project success (Diallo and Thuillier, 2004; Ika, 2015), it is not, however, clear from the literature what level of participation influences what dimension of success. This research aims to provide an initial response to this issue through its two objectives. First, from the perceptions of ID projects supervisors (also known as Task Managers or Task Team Leaders for the World Bank-funded projects), project managers (in the recipient or borrower country), and project beneficiaries (or end-users of the products/services provided by ID projects), it empirically investigates the influence of beneficiary engagement on project success dimensions. Second, it analyzes how specific project characteristics and project implementation context influence beneficiary engagement. Notably, project managers are those responsible for the day-to-day task of project implementation; project supervisors oversee the project's implementation and make sure that the guidelines of the funding agencies are respected by the project's national management unit; and beneficiaries are the end-users of the products/services provided by the project (Diallo and Thuillier, 2004, 2005).

While the literature abounds with studies dealing with project success (see Bayiley and Teklu, 2016; Diallo and Thuillier, 2004, 2005; Ika, 2015; Ika, Diallo and Thuillier; 2012; Khang and Moe, 2008; Kwak, 2002; Yamin and Sim, 2016 for more details), there is a dearth of studies that deal with project success and beneficiary engagement. Drawing on Axelsson et al. (2010) and Deegan and Parkin (2011) studies, we identify two levels of beneficiary engagement, namely involvement (low level) and participation (high level). Moreover, as noted previously, project implementation context matters in the successful deployment of participatory approaches, so do project characteristics (Brett, 2003). Therefore, project implementation context and project characteristics are included in our analysis as control variables, because they are likely to have an influence on beneficiary engagement and eventually on ID project success.

The paper is organized into several sections. The next section includes the conceptual background of this research, which investigates project success dimensions, beneficiary engagement levels, project implementation context and project characteristics. The hypotheses and the conceptual model of the research are described in the following section. Then, the methods section includes details about the research design and data collection, measures, sample and characteristics and data analysis. The findings section reports the research findings. Finally, the discussion section presents the theoretical and practical implications of the research, presents its limitations, and suggests an agenda for further research, followed by the conclusion section.

5.2 CONCEPTUAL BACKGROUND

5.2.1 Project success dimensions

Project success is such an ambiguous, inclusive, stakeholder-dependent, and multidimensional concept that it would be an illusion to claim to objectively measure it (e.g., Pinto and Slevin, 1988; Zwikael and Meredith, 2021). As noted by Baker, Murphy, and Fisher (1974), it would be better to speak of "perceived success" rather than "absolute success". Project success is also a dynamic concept with both short and long-term implications. Therefore, it is common to differentiate between short-term, PM success, which focuses on the implementation process, in particular the achievement of cost, time, and quality targets and long-term, project success, which deals with the effects of the final product or service delivered by the project and covers different stakeholder expectations. Further, project success is also contingent on the type of project and thus different projects call for different success measures (Zwikael and Meredith, 2021). Indeed, to account for the specificity of ID projects, Ika (2015) identified three criteria to measure PM success (efficiency/cost, efficiency/time, and effectiveness/objectives) and four criteria to measure ID/project impact (country relevance, beneficiary relevance, impact, and sustainability).

5.2.2 Beneficiary engagement levels

The concept of beneficiary engagement is redolent of the notions of external stakeholder engagement in the PM literature and beneficiary participation in the ID literature. In this empirical paper, we take beneficiary/stakeholder engagement to be “a formal process of relationship management through which companies, industries, or projects engage with a set of stakeholders in an effort to align their mutual interests, to

reduce risk and to advance the organization's economic advantage" (Bourne and Walker, 2006, p.7), or "as practices the organisation undertakes to involve stakeholders in a positive manner in organisational activities" (Greenwood, 2007, p. 315). Again, though definitions of participation abound, we define it as "a voluntary process used by people, including the disadvantaged, to influence or control the project decisions that affect them" (Narayan, 1996, p. 11). Participation has been shown to be a key success factor in those interorganizational ID project settings where beneficiaries can get together through associations (Mansuri and Rao, 2012). But, if you want to know what is actually done as participation, you will get different answers, because it means different things for different people in different contexts (White, 1996; Brent, 2020). Beneficiary participation is therefore an ambiguous, inclusive, and multidimensional or multilevel concept. Hence, it would be more instructive to think in terms of dimensions (Cohen and Uphoff, 1980) of participation/engagement, which may include the what, who, and how of participation/engagement (Cohen and Uphoff, 1980), or the objectives, intensity, and instruments of participation/engagement (Paul, 1987).

As summarized in table 15, authors developed many schemes for analyzing different levels of participation/engagement based on a scale which measures the extent of control or power (Michener, 1998). Here, we distinguish between involvement (low level), which often takes place in the blueprint approach – that is the traditional, instrumental, and top-down approach of PM in ID – and (genuine) participation (high level), which is the hallmark of the process approach – that is the contingent, people-focused, bottom-up approach of PM in ID – (e.g., Deegan and Parkin, 2011; Ika and Hodgson, 2014). Indeed, a (very) limited form of participation, say "consultation", or

the involvement of beneficiaries in the sharing of project costs and benefits (e.g., Tacconi and Tisdell, 1992), or what some authors term pseudo/manipulated participation (Aga et al., 2018; Michener, 1998) may take place. Beneficiary engagement can thus fall on a continuum between involvement in which external agents to the recipient country such as donors and their representatives dominate the decision-making stages of projects (power balance in favor of planners and implementers), and participation in which empowered beneficiaries define the project's goals themselves and take the actions required to achieve them (power balance in favor of beneficiaries) (Aga et al., 2018; Michener, 1998). Such a continuum remains, however, hard to pin down empirically.

5.2.3 Project implementation context

“No project is an island” (Engwall, 2003). This implies that each project evolves in a context that can affect its activities or be affected by them. Indeed, as indicated in the guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), sixth edition (PMI, 2017), there are factors in the context that can be the basis for the initiation of a project, namely meeting regulatory, legal, or social requirements, satisfying stakeholders requests and needs, implementing or changing business or technological strategies and creating, improving or fixing products, processes or services.

This context may be very demanding in ID projects, because these projects take place generally in “difficult, complex and risky environment(s)” (Munro and Ika, 2020) plagued with a multitude of political, legal, cultural, technical, organizational, social, economic, and environmental challenges in low-and-middle income countries, where

resources and implementation capacity may be lacking (Ika and Donnelly, 2017; Munro and Ika, 2020). All of this could influence the participation of stakeholders, including beneficiaries (Botes and van Rensburg, 2000; Holcombe et al., 2018; Ika and Donnelly, 2017; Mansuri and Rao, 2012; Mosse, Farrington, and Rew, 1998).

Cohen and Uphoff (1980) grouped the contextual factors that have a powerful and subtle effect on participation patterns into six categories which are: physical and biological, economic, political, social, cultural, and historical.

Tableau 15 : Authors' scheme for analyzing different levels of participation/engagement

Authors	Concepts used	Number of levels	Different levels
Arnstein (1969)	Citizen participation	8	Manipulation, Therapy, Informing, Consultation, Placation, Partnership, Delegated power, Citizen control.
Paul (1987)	Community participation	4	Information sharing, Consultation, Decision making, and Initiating action.
Pretty (1994)	Participation	7	Passive participation, Participation in information giving, Participation by consultation, Participation for material incentives, Functional participation, Interactive participation, and Self-mobilization.
Michener (1998)	Community participation	2	Passive participation and Genuine participation.
Prokopy (2005)	Participation	3	Low, Middle and High.
Axelsson et al. (2010).	Citizen engagement	2	Involvement and Participation.
Deegan and Parkin (2011)	Stakeholder engagement	2	Involvement and Participation.
Ika and Hodgson (2014)	Beneficiary participation	2	Involvement and Participation.

5.2.4 Project characteristics

Projects may differ widely from one another according to their characteristics. For example, some authors have tried to find similarities and differences between ID projects and non-ID projects (Golini and Landoni, 2015; Ika, 2012; Ika and Hodgson 2014; Khang and Moe, 2008; Munro and Ika, 2020). Indeed, ID projects have some similarities with non-ID projects in that they are limited, temporary, unique, and multidisciplinary undertakings; they have a life cycle, face time, cost, and quality constraints; finally, they require some specific tools and techniques for their implementation (Ika, 2012). However, ID projects are also different from non-ID projects, because of their social nature, the complexity of the relationships among the engaged stakeholders, the intangibility of development outcomes (Khang and Moe, 2008), their high complexity, the resistance to change, and the different perspectives of the engaged stakeholders (Ika, 2007). Moreover, as Golini, Kalchschmidt, and Landoni (2015) pointed out, these projects are implemented in rather challenging environments in terms of natural, political, and social factors.

Furthermore, within the same type of project, non-ID projects for example, we can find different characteristics, in terms of size, complexity, urgency, etc. To address differences among projects, Shenhar and Dvir (2007) presented a diamond-shaped framework to help managers distinguish among projects according to four dimensions: novelty, technology, complexity, and pace (NTCP). In ID projects, Munro and Ika (2020) proposed a classification in terms of blueprint or physical capital-based projects versus process projects or human capital-based projects; autonomous projects versus projects as programme components; systematic projects versus humanitarian or

emergency relief projects. Several other characteristics can be used to differentiate projects in terms of size (small, medium, large, or mega), stake (local, national, and international) (Brett, 2003), etc.

Many project characteristics may influence participation (Brett, 2003; Holcombe et al., 2018; Khwaja, 2004) and they may include technological complexity, resource requirements, tangibility of benefits, probability of benefits, immediacy of benefits, divisibility of benefits, programme linkage, programme flexibility, administrative accessibility, and administrative coverage (Cohen and Uphoff, 1980).

5.3 HYPOTHESES DEVELOPMENT

5.3.1 Beneficiary engagement and project success dimensions

Beneficiary engagement may entail some costs which tend to be high for the poor, including the opportunity costs of time and resources to implement a number of activities not necessarily found in projects that do not engage their beneficiaries (Holcombe et al., 2018; Mansuri et Rao, 2012). But these opportunity costs may be offset in the medium and long terms by the benefits of engagement (Irwin et Stansbury, 2004), which are sometimes very difficult, if not impossible, to assess objectively because of their intangibility. Hence, the most optimistic about participation will tell you that it works, as its benefits would outweigh its costs. In particular, the literature suggests beneficiary engagement positively influences project success (e.g., Finsterbusch and Van Wicklin III, 1987; Ika and Hodgson, 2014). However, it remains unclear whether beneficiary engagement works to deliver short-term, project management (PM) success, or long-term, project impact, or both. In other words, the

analysis of the relationships between the different levels of beneficiary engagement (involvement and participation) and the different dimensions of project success (PM success and project impact) has yet to be done. Hence, we hypothesize H1 and its two sub-hypotheses H1.1 and H1.2:

H1: Project success is positively influenced by beneficiary engagement.

H1.1: PM success is positively influenced by beneficiary engagement.

H1.2: Project impact is positively influenced by beneficiary engagement.

5.3.2 Beneficiary Involvement and project success dimensions

Beneficiary involvement or low-level engagement corresponds to manipulation, therapy, informing, consultation and even placation in Arnstein's (1969) study, to sharing information and consulting with beneficiaries in Paul's (1987) study and to pseudo/manipulated participation in the studies of Michener (1998) and Aga et al. (2018). This level of engagement is often seen as a cause of project implementation delays in the usual timely budgeting and delivery system, a source of project inefficiency because it is personnel intensive (Ika and Hodgson, 2014; Tacconi and Tisdell, 1992). Further, in beneficiary involvement, decisions are generally made by external agents and the power of beneficiaries to influence project processes and outcomes may be very low (Aga et al., 2018; Michener, 1998). Hence, we hypothesize:

H1.1.1: PM success is negatively influenced by beneficiary involvement

H1.1.2: Beneficiary involvement does not significantly influence project impact

5.3.3 Beneficiary participation and project success dimensions

Beneficiary participation or high-level engagement corresponds to partnership, delegated power and citizen control in Arnstein's (1969) study, to genuine participation in Michener's (1998) study and to decision-making and initiating action in Paul's (1987) study. But, to participate in ID projects, beneficiaries need to have the necessary knowledge and skills. Generally, they participate either individually (direct participation) or collectively through the organizations (e.g., end-users or beneficiary associations, groups, etc.) to which they belong (indirect participation) (Mansuri and Rao, 2012). In any case, it is necessary to train and/or organize them, and to train or recruit those who are responsible for ensuring or facilitating their participation (Finsterbusch and Van Wicklin, 1987; Holcombe et al., 2018). This should objectively require additional time and resources (Bagadion and Korten, 1998; Irwin and Stansbury, 2004; Mansuri and Rao, 2012; Uphoff, 1998), and thereby negatively influence PM success (Ika and Hodgson, 2014; Tacconi and Tisdell, 1992).

In the medium and long terms, participation could lead to empowerment of beneficiaries, maintenance of infrastructure, and sustainability of project results (Irwin and Stansbury, 2004; Narayan, 1996; Schmidt, 1996) and therefore have a positive influence on project impact. Indeed, as pointed out by Cernea (1983), without active participation of beneficiaries, projects in the beneficiary communities do not achieve planned objectives and targets and, in the best of cases, operate poorly. Hence, we hypothesize:

H1.2.1: PM success is negatively influenced by beneficiary participation

H1.2.2: Project impact is positively influenced by beneficiary participation

5.3.4 Project characteristics and beneficiary engagement levels

Beneficiary engagement (involvement and participation) depends on project characteristics such as technological complexity or resources required from beneficiaries to participate (Brett, 2003; Cohen and Uphoff, 1980). Indeed, as suggested by Khwaja (2004) and Holcombe et al. (2018), participation is more likely to be beneficial in decisions that require relatively more local inputs/knowledge than in those that are more technical. Moreover, participation that requires a very high financial contribution (Cohen and Uphoff, 1980) from beneficiaries can exclude the poorest and most vulnerable. For example, “a mechanized cultivation project may require participants to have a certain minimum amount of land to be eligible for tractor services, thereby excluding persons with less land; similarly, credit schemes requiring collateral may exclude tenants from participation” (Cohen and Uphoff, 1980, pp. 225-226). This leads to our two hypotheses H2 and H3:

H2: Project characteristics significantly influence beneficiary involvement

H3: Project characteristics significantly influence beneficiary participation

5.3.5 Project implementation context and beneficiary engagement levels

As with project characteristics, project implementation context such as economic, socio-political, historic, and environmental (Botes and van Rensburg, 2000; Holcombe et al., 2018; Ika and Donnelly, 2017; Mansuri and Rao, 2012; Mosse, Farrington, and Rew, 1998) may have a subtle effect on beneficiary engagement (involvement and participation) patterns. Thus, we form our last two hypotheses H4 and H5:

H4: Project implementation context significantly influences beneficiary involvement

H5: Project implementation context significantly influences beneficiary participation

The above discussion can be summarized in a conceptual model described in Figure 6, which seeks to measure the empirical relationship between beneficiary engagement and project success. We hasten to note that, due to a lack of such data, engagement is not measured as a continuum, but through a proxy that measures its low level, which we call ‘involvement’, and its high level, which we call ‘participation’. The conceptual model is therefore proposed to understand and assess on the one hand, the influence of project characteristics and project implementation context on the two levels of beneficiary engagement (involvement and participation), and on the other hand, the influence of the two levels of beneficiary engagement on the two dimensions of project success (PM success and impact).

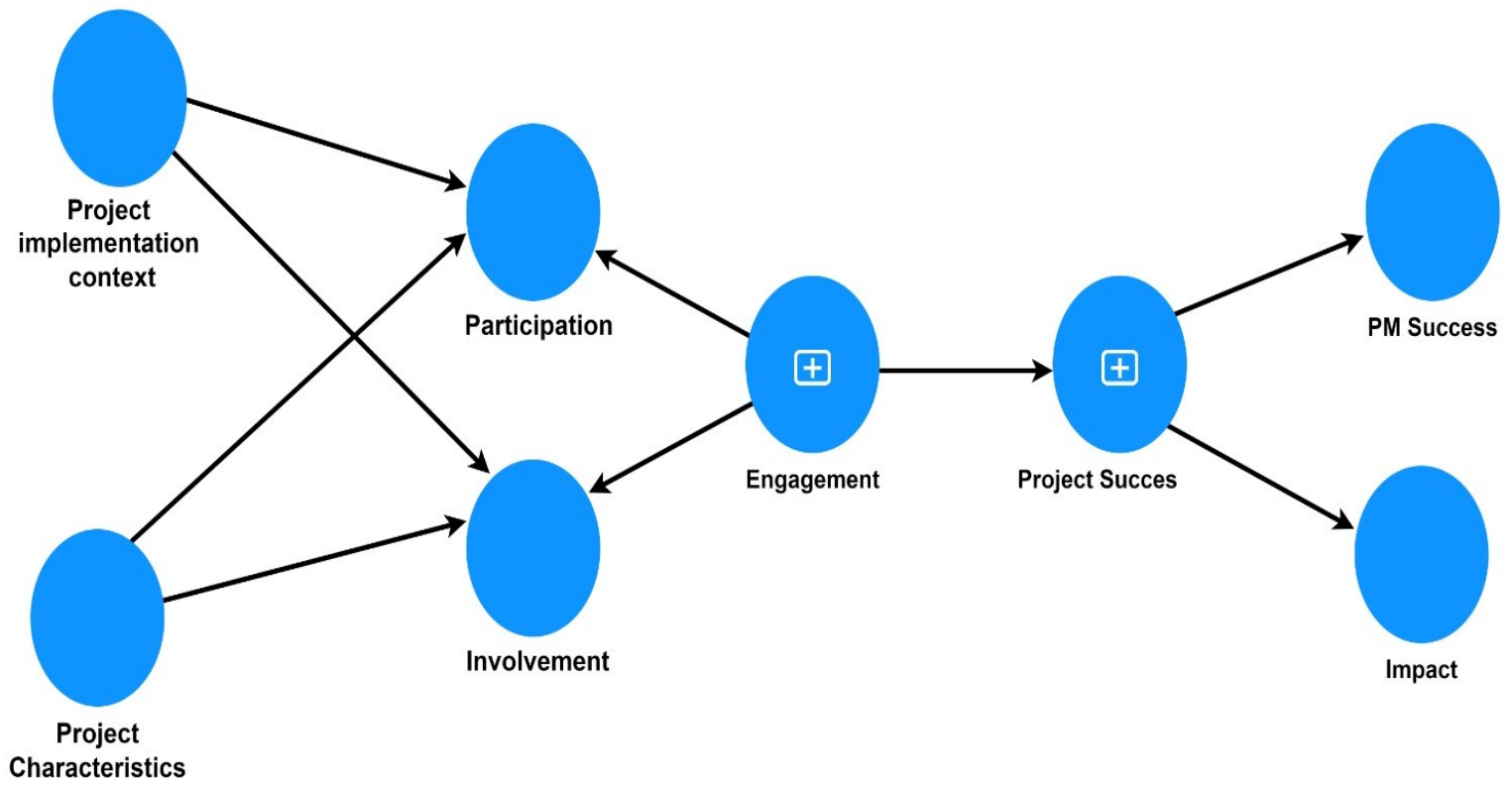


Figure 6 : Conceptual model

5.4 METHODS

5.4.1 Research design and data collection

In this study, we adopted a mixed methods design which involves, as Creswell and Plano Clark (2007) suggested, collecting and analyzing both qualitative and quantitative data. We began with collecting and analyzing qualitative data through interviews with five project managers, five project supervisors, and five focus group discussions (FGDs) with groups of beneficiaries. Participants were selected mainly in Burkina Faso (West Africa), where one of the co-authors has work experience. To diversify in terms of implementation context, we added project supervisors from two other countries, Mali and South Sudan, which share the common feature of socio-political instability. However, all the beneficiaries were selected in Burkina Faso with the help of project managers. All participants played or have played a managerial, supervisory, or beneficiary role in an ID project that has closed or is about to close and, most importantly, that has made efforts to engage its beneficiaries.

Data were collected from five project managers of projects implemented in Burkina Faso and five project supervisors of projects implemented in Burkina Faso (three), Mali (one), South Sudan (one), through interviews conducted by phone or in person. In addition, we conducted five FGDs, with an average of eight interviewees in each group (40 beneficiaries in total), to collect data from beneficiaries of projects, all implemented in Burkina Faso. Five over the ten interview respondents were tasked with rural development projects (agriculture, livestock, environment) including one on resilience (e.g., food insecurity). There was also a large infrastructure construction

project (boreholes, schools, health centers) for the benefit of communes. The interviews with project managers and project supervisors lasted approximately 45 to 60 minutes and were conducted either by telephone (4 interviews) or in person (6 interviews). The beneficiaries were beneficiaries of the projects whose managers were selected. We held focus groups of about 60 to 90 minutes with five groups of beneficiaries organized in a dam management committee, a cereal producers' union, a rice producers' cooperative, a group of women and a group of individual beneficiaries (men and women). All the data collected at this first phase of the research were analyzed through directed content analysis and conventional content analysis (Hsieh and Shannon, 2005) and the results were used, along with the literature review, to develop a survey questionnaire, that was subsequently administered to ID projects supervisors, coordinators/managers and beneficiaries.

In the second phase of this research, the quantitative study, a web-based questionnaire was sent to participants. The target population consists of ID project managers, supervisors, and beneficiaries, regardless of the sector of activity, the beneficiary continent/country, and the funding agency. We used the websites of funding agencies (e.g., World Bank, African Development Bank, etc.) and beneficiary countries' public organizations to select project supervisors and project managers, who helped reach the beneficiaries for the FGDs. We sent a total of 1600 e-mails in English and French with links to both versions (French and English) of our questionnaire asking respondents to select one and only one project and keep it in mind when completing the questionnaire. We received 181 completed questionnaires (93 in French and 88 in English), which collectively represent a response rate of 11%. This response rate is not

far from the 12.5% obtained by Ika et al. (2012). It can be considered satisfactory given that we were in the midst of the COVID-19 pandemic and virtually all respondents were teleworking and were mostly overwhelmed by similar requests. One World Bank respondent (a project supervisor) told us that he and his colleagues suffered from "survey fatigue". For security reasons, some respondents did not want to open the links to the questionnaire and others had firewalls that blocked them from opening.

5.4.2 Measures

A. Themes in the qualitative study

Our knowledge of the participation literature in ID project settings formed the basis for the preselection of the two first themes (objectives of beneficiary engagement and obstacles to beneficiary engagement) in the directed (theory-driven) content analysis (Hsieh and Shannon 2005). Indeed, this literature suggests that participation has different objectives that can be classified in five categories: empowerment, building beneficiary capacity, increasing project effectiveness, improving project efficiency, and project cost sharing (Paul, 1987). Furthermore, Schmidt (1996) has identified common obstacles to participation, including tentative government commitment, weaknesses of project staff, limited capacity of local level organizations, participation started too late and absence of voice.

We then used conventional content analysis (Hsieh and Shannon 2005) to identify two additional themes (the factors that enhance the beneficial impact of beneficiary engagement and the typical profile of an engaged beneficiary).

The collected data were then sorted and classified into the following four main themes based on our knowledge of the participation literature in ID (i.e., directed content analysis) and from text data (i.e., conventional content analysis) (Hsieh and Shannon, 2005):

- objectives of beneficiary engagement (e.g., Paul, 1987);
- obstacles to beneficiary engagement (e.g., Schmidt, 1996);
- factors that enhance the beneficial impact of beneficiary engagement (from the interview data);
- and typical profile of an engaged beneficiary (from the interview data).

B. Items in the quantitative study

The research model included six variables: project success with its two dimensions (PM success and project impact) and beneficiary engagement with its two levels (involvement and participation); and two control variables, project characteristics and project implementation context. All concepts are measured with a multi-item instrument. The measurement instrument is set up as statements. A seven-point Likert scale is used. Thus, respondents had to indicate their level of agreement with a statement on a seven-point scale according to the following correspondence: 1= strongly disagree; 2= disagree; 3= rather disagree; 4 = neither agree nor disagree; 5= rather agree; 6= agree and 7 = strongly agree with a statement.

Project success variable

We borrowed the measurement instruments of project success from the work of Ika et al. (2012) and Ika (2015). A total of 7 statements were used to measure project success: three for PM success (the project was completed on time; the project met its

objectives; the project budget was well managed) and four for project impact (the project objectives were well suited to the needs of the country; the project objectives were well suited to the needs of the beneficiaries; the project built institutional capacity within the country; the project results will continue after the project ends) (Ika et al., 2012; Ika, 2015).

Beneficiary engagement variable

We borrowed scales from Cohen and Uphoff (1980) and Paul (1987), and leveraged our qualitative study results. We thus developed 22 statements to measure the two levels of beneficiary engagement: involvement (6 statements) (e.g., correct information on the project was shared with the beneficiaries (Paul, 1987); beneficiaries were consulted, but they did not take part in the decision-making (Cohen and Uphoff, 1980); beneficiaries provided information to the project (the results of the qualitative study in this research)) and participation (16 statements) (e.g., beneficiaries participated in the ex ante evaluation of the project (Cohen and Uphoff, 1980); beneficiaries initiated actions themselves and thereby influenced the processes and outcomes of the project (Paul, 1987); beneficiaries were engaged in the project through their representatives (heads of organizations, groups, cooperatives, etc.) (the results of the qualitative study in this research)).

Project characteristics and implementation context variable

Items to measure project characteristics and implementation context variables came mainly from Cohen and Uphoff (1980), Ika and Donnelly (2017) and from our qualitative study results. We therefore elaborated 18 single statements to measure project characteristics (5 statements) (e.g., beneficiaries should have some level of

education to engage in the project (Cohen and Uphoff, 1980)) and project implementation context (13 statements) (e.g., beneficiaries were able to meet with and get their suggestions acted upon by those persons who control the staff and funding for the project) (Cohen and Uphoff, 1980); beneficiaries feared government political interference (Ika and Donnelly, 2017); beneficiaries were aware of the complaints' mechanisms against the project (the results of the qualitative study in this research).

5.4.3 Sample and characteristics

A. Qualitative study

In this first phase of the research, we received feedback from a total of 10 individual participants, i.e., five project managers and five project supervisors (six men and four women) and 40 participants in focus groups of 8 interviewees each on average (two groups/associations of female beneficiaries, two groups/associations of male beneficiaries and one group/association of mixed beneficiaries). All beneficiaries and managers as well as two project supervisors were selected in Burkina Faso.

B. Quantitative study

Of the 181 completed questionnaires received, we eliminated 27 after data cleaning, because of missing data in rows and unengaged responses. We therefore had a sample of 154 respondents in which outliers, missing values, multivariate normality, linearity, and singularity did not seem to pose any major problem. For the study and the final fitted core model, there were 154 participants and 15 observed variables, so the ratio of cases to observed variables was about 10:1, which is great.

Table 16 presents our sample characteristics in terms of project sectors, respondent profile (role in the project, age, experience, level of education, gender, academic background, etc.). It includes a range of project sectors. Around 25% of the projects in our sample were from agriculture. Another 25 % from capacity building, reform, governance and environment. Approximately 25% came from social development, education, transport, energy, urban development, communication and telecommunication, health, nutrition and population; water, electricity and sanitization; and other sectors accounted for the remaining 25%. On average, respondents were 46 years old and had 15 years experience of working with/in ID projects. Around 76% of them were men. In addition, 55% of the respondents were project supervisors, 42% project managers, and 3% beneficiaries. The low percentage of beneficiaries in our sample was to be expected, as they generally have limited access to the internet and are often illiterate in these technologies. However, this gap was partially filled by the interviews we conducted with them in the first phase of the study. The project duration was approximately 4 years on average, with a minimum of about 1 year and a maximum of 11 years. The average project cost was US\$78 million, with a minimum of less than US\$1 million and a maximum of US\$1.150 million. This means that we had in our sample all sizes including small, medium, large, and mega projects. Most of the respondents were economists (23%) and had a master's degree (68%).

About 27% of respondents in the sample considered their projects a failure in terms of management, 3% a failure in terms of impact and 5% a failure in overall terms. This overall failure rate of 5% is much lower than the 17% found by Ika et al. (2012) and Ika (2015) and the 20% found by the World Bank (2017). The low level of failure

in our sample could be explained by the fact that all projects selected for this study should have made efforts to engage their beneficiaries, which, in theory, could give them a much greater chance of long-term success than projects that made no such efforts (Irwin and Stansbury, 2004; Narayan, 1996; Schmidt, 1996). While all types of projects can be participatory, we must admit that participation may be more difficult for beneficiaries in a wide range of critically important large-scale projects and programs, because these require complex technology and decisions taken at national and, increasingly, at global levels (Brett, 2003). For these and other reasons such as corruption and low capacity at the in-country level (MacLay, 2015), some projects are unwilling or unable to make beneficiary engagement efforts. The low level of failure in our sample could also be explained by the fact that roughly 60% of the projects in the sample had closed. The remaining 40% were about to close and respondents could have rated their success notably their impact in a more positive manner. Further, those managing projects that they judged to be failures may have simply chosen not to respond to the survey, suggesting a potential for selection bias. Moreover, 93% of respondents reported involving beneficiaries in their projects, compared to 66% who made them participate.

Though the respondents did not systematically indicate the sources of financing of the projects, funders include multilateral lenders (the World Bank, the African Development Bank, the West African Development Bank, the Islamic Development Bank, the Asian Development Bank, etc.), multilateral donors (the European Union), bilateral donors (the Austrian Development Agency, the Danish International Development Agency, the French Development Agency, the Swedish International

Development Cooperation Agency, the United States Agency for International Development, etc.) and global funds (Bill and Melinda Gates, the GAVI, etc.).

Tableau 16 : Descriptive Statistics

Project sectors (N = 153)			
	%		%
Agriculture	25.5%	Health, nutrition and population	7.2%
Capacity building, reform and governance	13.7%	Water, electricity, and sanitization	5.2%
Communication and telecommunication	0.7%	Social development	6.5%
Education	6.5%	Transport	6.5%
Energy	1.3%	Urban development	3.3%
Environment	11.8%	Other (peacebuilding and conflict prevention; human rights and access to justice, etc.)	11.8%

Age and experience

	N	Minimum	Maximum	Mean	Range
Age	150	28	67	46	39
Experience in/with ID projects	153	0	40	15	40

Participants to the study

	N	%
Gender	152	Female 23.7%

		Male	76.3%
		Bachelor	3.2%
		Master's	68.2%
Education level	154	Doctorate	20.8%
		Others (Engineer, specialized study diploma, advanced study diploma, etc.)	7.8%
		Beneficiary	2.6%
Role in the project	152	National coordinator or project manager	42.1%
		Supervisor (task manager or task team leader)	55.3%

Academic Background (N = 154)

	%		%
Business Administration / Commerce	8.4%	Health Sciences	1.3%
Economics	23.4%	Law	2.6%
Education sciences	3.2%	Social sciences and humanities	18.2%
Engineering and natural Sciences	22.7%	Other	20.1%

5.4.4 Data analysis

A. Qualitative data

All the information we gathered from the participants in the qualitative study was recorded with their permission by audiotaping. We, first, transcribed and then hand coded the information. Once transcribed and hand coded, the authors began with an initial reading of the data, labelling statements, sorting and classifying the data through

directed content analysis and conventional content analysis (Hsieh and Shannon, 2005) into the four different main themes as identified in the section “measures” and the subsection “themes in the qualitative study”. Interview statements were coded according to the role of the respondent and the country in which his/her project is implemented. For example, if a respondent was a project manager for the first project selected in Burkina Faso, S/he was coded (Project Manager 1, Burkina Faso).

Finally, we used the results of this first phase of the research to develop a survey questionnaire administered to ID projects coordinators/managers, supervisors and beneficiaries. Furthermore, some relevant statements were used to corroborate, explain and complement the results of the quantitative analysis and therefore reduce the weaknesses of mono methods (Creswell and Plano Clark, 2007).

B. Quantitative data

In this step, we first conducted a Principal Component Analysis (PCA) to group together the factors that represent the constructs from the correlation matrix. Indeed, PCA is a “statistical procedure employed to resolve a set of correlated variables into a smaller group of uncorrelated or orthogonal factors” (Gefen, Straub, and Boudreau, 2000; p. 70). Table 17 shows the results of the PCA using Varimax rotation criteria (Yong and Pearce, 2013). The loading value of factor analysis must be greater than 0.55 (Tabachnick and Fidell, 2001) (For example, Ika et al., 2012 retained loading in excess of 0.55 in their study) and no major cross-loading should be observed.

In the PCA results (see table 17), all project success items loaded correctly.

Beneficiary involvement and participation had six and 16 items respectively. However, because of some cross-loadings or loading values being less than 0.55, three

items and 11 items were dropped respectively for involvement and participation. The remaining items for beneficiary participation measure particularly how beneficiaries participate, either directly (individually) or indirectly (through the organizations or groups to which they belong). They also measure the power of beneficiaries, especially the most vulnerable, in the project decision-making processes.

The control variable “project characteristics” was measured with five items, but only two items loaded accurately. Of these two loaded items, one measures as a proxy the technological complexity of the project and the other measures the resources required of beneficiaries to participate in the project.

Similarly, the project implementation context, another control variable, had 13 items, but we have only five left after the dropping of items. The items selected essentially measure communication and trust between beneficiaries and those persons who control project funding and staff. After the PCA, a total of 22 items loaded accurately, seven items for project success (three for PM success and four for impact), eight items for beneficiary engagement (three for involvement and five for participation) and seven for control variables (two for project characteristics and five for project implementation context).

Then, we conducted Partial Least Squares–Structural Equation Modelling (PLS-SEM). The use of PLS-SEM is not only justified by the relatively small size of our sample ($n = 154$), but also by the exploratory nature of our study (Hair et al., 2014, 2019). Through SMART PLS, we performed a confirmatory factor analysis (CFA), whose “goal is to test specific theoretical expectations about the structure of a set of measures” (Bentler and Bonett, 1980; p. 66). Indeed, we evaluated the measurement

models to demonstrate if they have a satisfactory level of validity (Fornell and Larcker, 1981). Finally, through PLS-SEM bootstrapping technique, we statistically determined the structural model path coefficients representing the hypothesized relationships. This approach has the advantage of accommodating a wider range of sample sizes (Legate, Hair Jr, Chretien and Risher, 2021). Furthermore, it is compatible with complex relational models, allows to test models with both formative and reflective variables and to simultaneously estimate the measurement model and the structural model (Hair et al., 2014).

Tableau 17 : Factor Analysis (Principal component analysis)

Items	1	2
SUCCESS MEASURES (shared variance: 70%)		
Impact ($\alpha = 0.840$; var: 40%)		
The project objectives were well suited to the needs of the country.	0.905	
The project objectives were well suited to the needs of the beneficiaries.	0.889	
The project built institutional capacity within the country.	0.637	
The project results will continue after the project ends.	0.758	
PM Success ($\alpha = 0.720$; var: 30%)		
The project was completed on time.		0.864
The project met its objectives.		0.779
The project budget was well managed.		0.722
ENGAGEMENT MEASURES (shared variance: 58%)		
Participation ($\alpha = 0.688$; var: 30%)		
Beneficiaries were directly (that is individually) engaged in the project.	0.622	
Facilitators, consultants, or external persons were responsible for facilitating the discussion forums for decision-making purposes in the project.	0.602	
Beneficiaries themselves animated the discussion forums for decision-making purposes in the project.	0.695	
Women, young people, the poor or the most vulnerable participated in the discussion forums and were able to make their voices heard.	0.758	
The control and decision-making power of beneficiaries has increased.	0.776	
Involvement ($\alpha = 0.800$; var: 28%)		
Information on the project was shared with the beneficiaries.		0.855
Correct information on the project was shared with the beneficiaries.		0.877
Correct information about the project was shared in the appropriate format.		0.778
PROJECT CHARACTERISTICS AND IMPLEMENTATION CONTEXT MEASURES (shared variance: 64%)		
Project Implementation Context ($\alpha = 0.806$; shared var: 43%)		
Beneficiaries were able to meet with and get their suggestions acted upon by those persons who control the staff and funding for the project.	0.597	
Beneficiaries had confidence in the project implementation team and its ability to carry it out.	0.845	
The organizational structure of the project was favorable to the engagement of beneficiaries.	0.788	
Beneficiaries believed in the governance surrounding the project.	0.889	
Beneficiaries were aware of the rules and procedures put in place for the smooth running of the project.	0.727	
Project Characteristics ($\alpha = 0.649$; var: 21%)		
Beneficiaries should have some level of education to engage in the project.		0.860
Beneficiaries should have the resources (financial or material) to engage in the project.		0.867

N = 154. Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) = .784 for success scale; .741 for engagement scale and .763 for project characteristics and implementation context scale; VARIMAX Rotation. Items that were dropped in the final fitted models are not given.

5.5 FINDINGS

5.5.1 Qualitative study

A. Objectives of beneficiary engagement

As one might expect, there are different beneficiary engagement objectives. About half of the individual respondents (3 project managers and 2 project supervisors) reported that their projects empowered beneficiaries. It is the case of this project whose objective is to strengthen the resilience of vulnerable communities to food and nutrition insecurity: *“We seek to bring out role models, or leaders, that a community can rely on to move forward” (Project Manager 1, Burkina Faso).*

However, as some respondents note, given that beneficiary engagement depends on context, capacity building would be a more realistic objective than empowering beneficiaries. For example, this project in South Sudan that helps micro-entrepreneurs to expand their business and increase their income through grants: *“Since we are in a conflict zone, there was really no time to think about empowering the beneficiaries. So, our objective is to build their capacities” (Project Supervisor 1, South Sudan).* This implies that a project's objective of beneficiary engagement may depend on the context in which it is implemented.

The FGDs helped assess the level of beneficiary engagement in decision-making and implementation processes, as we asked participants whether their needs were funded by the projects and what their roles and contributions were. In two of the five FGDs, participants noted the needs were theirs: *“The dam that was built by the project was our choice. It is a need that we have been carrying for more than 10 years”*

(A participant of FGD 2 – Burkina Faso); “We are the ones who expressed our needs. For the stores built by the project, we decided this during a meeting of our group” (A participant of FGD 3 – Burkina Faso). However, needs are often expressed by local governance units typically led by local elites. Indeed, in this project that built a multifunctional platform for women, participants said that the decision was made by the village development committee: “No, it was what the village development committee had decided that we followed. Now, for example, we needed solar panels. We didn't even know what a multifunctional platform was” (A participant of FGD 1 – Burkina Faso).

For beneficiary contributions to and roles in the projects, we received a lot of information from the FGDs that can be summarized as financial and labor contributions: *“we voluntarily help the project in the construction of the dam” (A participant of FGD 2 – Burkina Faso).*

B. Obstacles to beneficiary engagement

We wanted to know what the main obstacles to beneficiary engagement were at the levels of the beneficiaries, the project, the government of the beneficiary country, the funding agency(ies), and the project host community. Respondents identified many obstacles, especially at the level of the beneficiaries themselves, which we have grouped through directed and conventional content analysis (Hsieh and Shannon, 2005) into several categories.

At the level of the beneficiaries, the lack of capacity, the ignorance of their rights to participate and the structural inequalities, especially those based on gender, in which we can include other social, economic and family constraints. The structural

inequalities based on gender drew our attention, because in many projects, specific measures were taken by setting quotas for female beneficiaries. *“We have a document that outlines the operational approach of the project and highlights all the criteria that are defined to, first, select the sites, then to take into account the gender aspect (at least 30% of the plots must be allocated to women), and finally to ensure that these quotas are respected if the interest shown by women allows it” (Project Manager 2, Burkina Faso).*

At the project level, engagement of beneficiaries can lead to false expectations, tensions, and conflicts if there is not enough transparency and communication in their selection. This was the case of a project whose objective was to provide beneficiaries with animals for breeding. *“A few days after the animals were made available to us, we learned that we had to take them back because we should not be the real beneficiaries of these animals. The real beneficiaries should be people living with disabilities” (A Participant of FGD 1, Burkina Faso).* This created a conflict between the women's and the youth associations, as the animals had been taken away from the women and given to the members of the youth association, most of whom did not live with any disability. To curb this, it is suggested to: *“Communicate well to remove any ambiguity. Be transparent in the selection of beneficiaries and clearly explain the objective criteria for selecting them” (Project supervisor 1, South Sudan).*

However, respondents identified very few obstacles at the levels of the beneficiary country's government and the project's funding agencies. At the level of the government of the beneficiary country, it is the use of beneficiary engagement for political gains that was identified by a project supervisor as an obstacle. Indeed, he

stated: *“It may be that the government wants to take over the project for political reasons. Maybe use the results of the project for political purposes”* (Project Supervisor 1, Burkina Faso).

As funding agencies generally encourage and support beneficiary engagement, the main obstacle identified at this level is that they do not place enough emphasis on the beneficiary engagement criterion in assessing the project’s performance. *“Funding agencies need to be able to put much more emphasis on the engagement of the beneficiaries. When evaluating the project, the criteria should take sufficient account of the engagement of the beneficiaries”* (Project Supervisor 2, Burkina Faso).

Finally, at the level of the project's host community, the main obstacles are structural inequalities and the hostility of the context in which the project is implemented, i.e., issues of insecurity, conflict, etc. *“For example, before the problems of insecurity in the Sahel region, we had good results because of the effective engagement of women in cowpea and sesame production activities”* (Project Manager 1, Burkina Faso).

C. Factors that enhance the beneficial impact of beneficiary engagement

All the respondents seemed to agree on the need to engage beneficiaries in projects. However, given the obstacles to beneficiary engagement, it seemed appropriate to identify with them the factors that could enhance the beneficial impacts of beneficiary engagement. We have identified through conventional content analysis (Hsieh and Shannon, 2005) several factors, which we have grouped into four categories:

- timing of beneficiary engagement: most respondents agree that beneficiaries should be engaged from the identification of needs and throughout the life cycle of the project. *“As long as the identification of needs is participatory and the activities carried out improve the conditions of the beneficiaries, the latter adhere” (Project Manager 5, Burkina Faso).*
- project manager competences: these must include the capacity to engage beneficiaries on which the project manager must be evaluated. *“The fact that the project manager's objectives include an aspect related to his or her capacity to engage the beneficiaries is a good thing in my opinion” (Project Supervisor 1, Burkina Faso).*
- the use of beneficiaries' knowledge and skills: engagement is easier if the project uses techniques or technologies with which beneficiaries are familiar. *“It is really important to listen to the beneficiaries every time we have the opportunity, because they have endogenous solutions to certain problems. It is always better to go on the basis of what already exists so that the beneficiaries do not feel completely alienated from the technology that will be used in the project” (Project Manager 2, Burkina Faso).* Indeed, the FGDs allowed us to realize that the beneficiaries were already carrying out, for the most part, the activities in which the projects intervene: *“yes, we were growing rice before the project came. The project came to teach us more about this activity” (Participants of FGDs 4 – Burkina Faso).*
- trust between the project and its beneficiaries: it is important to create a climate of trust conducive to collaboration. This requires transparency and above all

good communication. *“It is important to develop relationships of trust with the community, something that takes time to develop. In our case, we go through other departments that have already developed this type of relationship of trust with the community” (Project Supervisor 1, South Sudan).*

D. Typical profile of an engaged beneficiary

Finally, we asked respondents to provide us with a typical profile of an engaged beneficiary. This beneficiary was described by many respondents as:

- a woman: most respondents noted that women were more active in terms of engagement. However, women's engagement is very much hindered by men's leadership and more generally by structural inequalities based on gender. *“The ones who gave us the most satisfaction were the women. We noticed that it works perfectly in all the women's groups. With these women's groups, we feel that our intervention has served a purpose. Where the group was mixed (men and women), it was not satisfactory” (Project Manager 3, Burkina Faso).*

- an individual who is already in the activity implemented by the project and who contributes financially.

“The individual beneficiary who is already in the activity and who contributes to its financing” (Project Manager 4, Burkina Faso).

- a person who is proactive, communicates, asks many questions.

We also wanted to know if beneficiary engagement is much more effective individually or in groups. Although there is no consensus, as the answers are nuanced according to the mode of intervention (individual or group) favored by the project, the tendency seems to be in favor of an intervention through beneficiary groups. Indeed,

in the project which aims to strengthen resilience to food insecurity in Burkina Faso, beneficiaries organized in a cereal producers' union stated: *“It is better to go through the groups to engage the beneficiaries, because they are organized. Even we the leaders, if we want to support individuals, we ask them to join the groups. For example, if you give a loan to an individual who is not a member of a group, there are no chances to be able to get him in case of non-repayment. If it is training, by going through the groups we can better do the extension”* (A participant of FGD 2, Burkina Faso).

5.5.2 Quantitative study

A. Verification of common variance bias

The technique used to test for common variance bias in this research is Harman's Single Factor Test (Podasakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). In this case, the total variance explained by a factor is 31.735% and thus below the 50% threshold (see Table 18). This suggests that the dataset is not artificially inflated by common variance bias (Zaman, Damij, Khaliq, Nawaz, & Pradana, 2022).

Tableau 18 : Harman’s single factor (HSF) test statistics after PCA

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.664	31.735	31.735	6.664	31.735	31.735
2	2.572	12.245	43.981			
3	1.808	8.608	52.589			
4	1.517	7.223	59.811			
5	1.233	5.870	65.682			
6	0.924	4.401	70.082			
7	0.851	4.053	74.136			
8	0.718	3.418	77.554			
9	0.650	3.094	80.648			
10	0.582	2.770	83.419			

11	0.551	2.624	86.042
12	0.490	2.331	88.374
13	0.445	2.117	90.491
14	0.374	1.781	92.272
15	0.352	1.675	93.947
16	0.307	1.461	95.409
17	0.281	1.338	96.746
18	0.254	1.209	97.956
19	0.210	1.002	98.958
20	0.140	0.667	99.625
21	0.079	0.375	100.000

B. Correlation analysis

Tableau 19 : Descriptive and correlation analysis

	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6
1. Impact	6.329	0.845	1					
2. Involment	6.034	1.134	0.416**	1				
3. Participation	5.007	1.357	0.205*	0.342**	1			
4. PM Success	5.396	1.232	0.552**	0.306**	0.257**	1		
5. Project characteristics	3.051	1.847	-0.096	-0.146	0.017	-0.106	1	
6. Project Implementation context	5.577	1.029	0.589**	0.443**	0.573**	0.402**	-0.028	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Table 19 shows the correlation table. PM success and project impact are positively correlated with both beneficiary involvement and participation. Beneficiary involvement and participation are positively correlated with project implementation context, but not significantly with project characteristics.

C. Measurement Model

The assessment of the measurement model is based on internal consistency (Cronbach's alpha and composite reliability), convergent validity of the data (indicator

reliability [Loadings], average variance extracted [AVE]) as well as discriminant validity (Fornell and Larcker criterion and Heterotrait-Monotrait ratio [HTMT]) (Asiedu and Iddris, 2022). Internal consistency is achieved when Cronbach's alpha (α) and composite reliability values reach or exceed 0.7 (Bagozzi and Yi, 1988), but coefficients between 0.6 and 0.7 are acceptable (Taber, 2018). In this study, all α values are greater than 0.6 and reliability values are greater than 0.8. Therefore, all constructs have sufficient reliability.

Convergent validity is achieved when the loadings generated by the PLS-SEM algorithm are greater than 0.7, and when the average variance extracted (AVE) of each construct is greater than 0.5 (Fornell and Larcker, 1981). The results reveal that the loadings of the indicators or items used in this research are above the required threshold (>0.7). Similarly, the average variance extracted (AVE) values obtained for all our constructs are satisfactory (>0.5).

As for discriminant validity, it is ensured, on the one hand, when the square roots of the AVE are greater than the correlations between latent variables (Fornell and Larcker, 1981 criterion) and, on the other hand, when the values of the HTMT ratio are lower than the 0.85 (Henseler, Ringle, and Sarstedt, 2015). Our findings indicate that all the values of the square roots of the AVEs (on the diagonal) are higher than the inter-construct correlations (see Table 21). Similarly, the values of the HTMT ratio are well below the threshold of 0.85 (see Table 22). Therefore, the conditions for discriminant validity are met. The results are presented in Tables 20, 21 and 22.

Tableau 20 : Construct Reliability and Validity

Latent Variables	Indicators	Internal Consistency Reliability		Convergent Validity	
		Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Loading	AVE
		0.6-0.9	0.6-0.9	>0.7	>0.5
Project characteristics	ProjChar1	0.854	0.672	0.919	0.746
	ProjChar2			0.805	
Project implementation context	ProjImpContex1	0.864	0.802	0.641	0.561
	ProjImpContex10			0.781	
	ProjImpContex11			0.839	
	ProjImpContex12			0.739	
	ProjImpContex9			0.731	
Participation	Part11	0.858	0.780	0.750	0.603
	Part14			0.701	
	Part15			0.787	
	Part16			0.859	
Involvement	Inv1	0.931	0.888	0.901	0.817
	Inv2			0.935	
	Inv3			0.875	
PM Success	PMsucces1	0.839	0.716	0.789	0.635
	PMsucces2			0.788	
	PMsucces3			0.812	
Impact	Impact1	0.871	0.800	0.873	0.630
	Impact2			0.893	
	Impact3			0.679	
	Impact4			0.709	

Tableau 21 : Discriminant Validity – Fornell-Larcker Criterion

	1	2	3	4	5	6
1. Impact	(0.794)					
2. Involvement	0.430	(0.904)				
3. PM Success	0.592	0.316	(0.797)			
4. Participation	0.214	0.332	0.254	(0.776)		
5. Project characteristics	-0.075	-0.151	-0.090	0.005	(0.864)	

6. Project implementation context	0.568	0.436	0.416	0.585	-0.026	(0.749)
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------	---------

Tableau 22 : Discriminant Validity– Ratio HTMT

	1	2	3	4	5	6
1. Impact						
2. Involvement	0.500					
3. PM Success	0.800	0.386				
4. Participation	0.267	0.405	0.329			
5. Project characteristics	0.148	0.187	0.194	0.158		
6. Project implementation context	0.745	0.521	0.565	0.704	0.080	

D. Structural Model

A PLS-SEM bootstrapping technique was employed for the statistical determination of the structural model path coefficients representing the hypothesized relationships. The PLS-SEM assessment for beneficiary engagement empirically showed that it influences significantly and positively (overall) project success and its two dimensions (PM success and project impact). There was a significant positive relationship between beneficiary engagement and (overall) project success ($\beta = 0.398$, $t = 3.568$, $p < 0.01$). Thus, our first hypothesis (H1) was supported. Furthermore, the two dimensions of project success, i.e. PM success ($\beta = 0.350$, $t = 3.472$, $p < 0.01$) and project impact ($\beta = 0.373$, $t = 3.451$, $p < 0.01$) were also influenced positively by beneficiary engagement, thus adding support to hypotheses H1.1 and H1.2 of this study.

The assessment of the influence of beneficiary engagement levels (involvement and participation) on project success dimensions (PM success and project impact) provided interesting results. Indeed, the results for beneficiary involvement were $\beta =$

0.261, $t = 2.206$, $p < 0.05$ for PM success and $\beta = 0.404$, $t = 2.996$, $p < 0.01$ for project impact, which led us to reject our two sub-hypotheses H1.1.1 and H1.1.2. However, the PLS results for beneficiary participation were $\beta = 0.167$, $t = 1.523$, $p > 0.1$ for PM success and $\beta = 0.079$, $t = 0.697$, $p > 0.1$ for project impact. This implies that there was no statistically significant relationship between beneficiary participation and PM success on the one hand, and between beneficiary participation and project impact on the other hand; thus, not supporting our two hypotheses H1.2.1 and H1.2.2. The results of PLS algorithm with path coefficient and R^2 values are depicted in Figure 7.

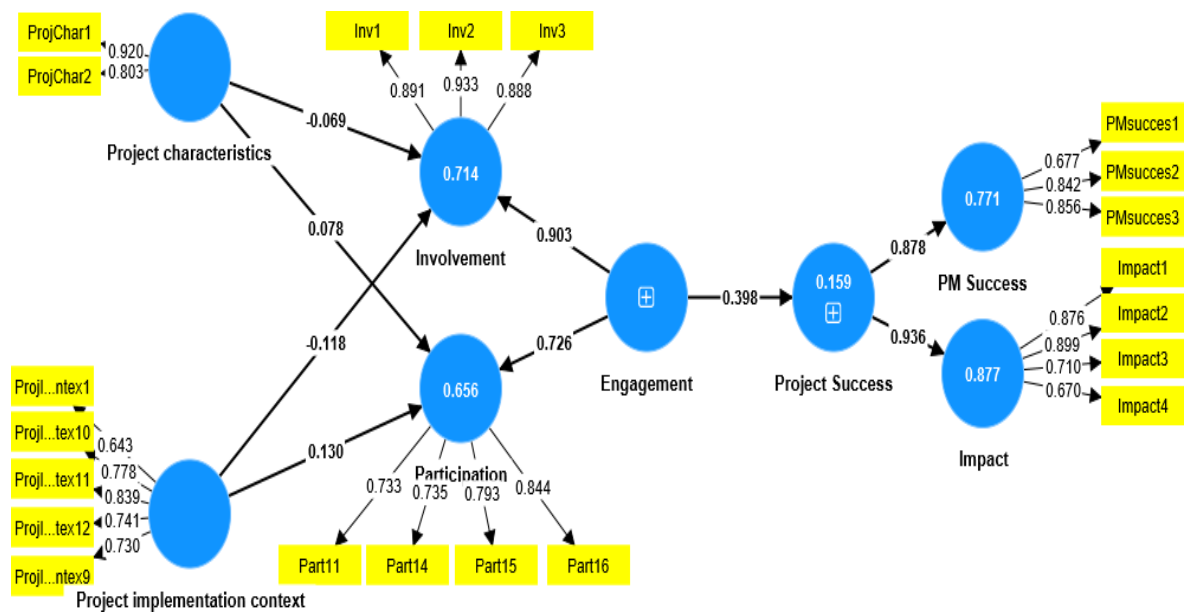


Figure 7 : PLS Structural equation model results

E. Control effects of project characteristics and project implementation context

Project characteristics and project implementation context have also been hypothesized as significantly influencing beneficiary engagement, including the two levels of involvement and participation, which was statistically tested through the PLS-

SEM bootstrapping procedure. The bootstrapping results, as shown in Table 23, indicated that neither beneficiary involvement nor beneficiary participation is significantly influenced by project characteristics. Hence the results statistically do not support our second (H2) and third (H3) hypotheses. However, the results showed that project implementation context influences negatively beneficiary involvement ($\beta = -0.118, t = 1.72, p < 0.1$) and positively beneficiary participation ($\beta = -0.118, t = 1.72, p < 0.1$), which add support to our fourth (H4) and fifth (H5) hypotheses.

Tableau 23 : PLS-SEM estimates

	β	Standard deviation	T statistics	P values	Confidence intervals bias corrected	
					Lower bound	Upper bound
Engagement -> Project Success	0,398	0,112	3,568	0,000	0,176	0,604
Engagement -> Impact	0,373	0,108	3,451	0,001	0,888	0,960
Engagement -> PM Success	0,350	0,101	3,472	0,001	0,801	0,921
Project characteristics -> Involvement	-0,069	0,047	1,457	0,145	-	0,038
Project characteristics -> Participation	0,078	0,055	1,418	0,156	-	0,179
Project implementation context -> Involvement	-0,118	0,069	1,723	0,085	-	0,018
Project implementation context -> Participation	0,130	0,077	1,686	0,092	-	0,280
Involvement -> Impact	0,404	0,135	2,996	0,003	0,114	0,648
Involvement -> PM Success	0,261	0,118	2,206	0,027	0,009	0,479
Participation -> Impact	0,079	0,114	0,697	0,486	-	0,314
Participation -> PM Success	0,167	0,110	1,523	0,128	-	0,369

Tableau 24 : Hypothesis testing results

Code	Hypothesis	Results
H1	Project success is positively influenced by beneficiary engagement	Supported
H1.1	PM success is positively influenced by beneficiary engagement	Supported

H1.2	Project impact is positively influenced by beneficiary engagement	Supported
H1.1.1	PM success is negatively influenced by Beneficiary Involvement	Not supported
H1.1.2	Beneficiary Involvement does not significantly influence Project Impact	Not supported
H1.2.1	PM success is negatively influenced by Beneficiary Participation	Not supported
H1.2.2	Project impact is positively influenced by Beneficiary Participation	Not supported
H2	Project characteristics significantly influence beneficiary involvement	Not supported
H3	Project characteristics significantly influence beneficiary participation	Not supported
H4	Project implementation context significantly influences beneficiary involvement	Supported*
H5	Project implementation context significantly influence beneficiary participation	Supported*

*At the 10% threshold

5.6 DISCUSSION (Research contribution; Implications; Limitations; Outlook)

This paper sought to examine the perceptions of international development (ID) project supervisors, managers and beneficiaries on the influence of beneficiary engagement on project success. Beneficiary engagement was measured in this study, not as a continuum, but through a proxy that captures its low and high levels (i.e., respectively involvement and participation). Project success was measured along two dimensions (project management or PM success and project impact). The control variables were project characteristics and project implementation. The research consisted in a twofold study: a qualitative interview-based study, and a quantitative study using a web-based questionnaire survey of supervisors, managers, and beneficiaries. In what follows, we discuss the contributions of the research, its implications, limitations, and outlook.

5.6.1 Research contribution

We find that beneficiary engagement contributes significantly to project success and its two dimensions (PM success and impact), thus adding support to hypotheses H1, H1.1 and H1.2. This finding is consistent with the participation discourse which promises ambitious outcomes (Brent, 2020; Michener, 1998) and with some limited evidence from the ID literature that some form of participation leads to projects that are more effective, for example in water supply projects (Mansuri and Rao, 2012; Prokopy, 2005). This study contributes to the literature by analyzing which level of beneficiary engagement (involvement and participation) influences which dimension of project success (PM success and project impact) and how. The results show that beneficiary involvement has significant and positive influence on both PM success and project impact, thus rejecting our hypotheses H1.1.1 and H1.1.2. This result could be explained by the fact that once there is beneficiary engagement, however weak, it can positively and significantly influence project success dimensions. Specifically, as PM success is measured by the three criteria of cost efficiency, time efficiency, and objective effectiveness, the positive influence of beneficiary involvement on PM success could be explained by the fact that even if beneficiary involvement may have a negative influence on the first two criteria (cost efficiency and time efficiency) (see Ika and Hodgson, 2014; Tacconi and Tisdell, 1992), it could have a positive influence on the third one (effectiveness in meeting objectives) and thus yield an overall positive influence on PM success. Indeed, by involving beneficiaries, they will not in principle be opposing the project because of the lack of right information, and they will have the opportunity to express their needs and to see some of their requests taken into account

by the project (e.g., Holcombe et al., 2018). This may create a climate of trust between the project and its beneficiaries, which may facilitate the building of positive relationships between project stakeholders (Ika and Donnelly, 2017; Pinto, Slevin and English, 2009). Moreover, effective consultation with key stakeholders (including the beneficiaries) was identified as a critical success factor for each of the four phases of ID project life cycle (Khang and Moe, 2008), or during the project planning phase (Bayiley and Teklu, 2016). Also, as some interview respondents stated, the positive influence of beneficiary involvement on PM success could be due to the tendency to include the cost and time of beneficiary involvement upfront in project planning and in the project budget. Indeed, a project manager we interviewed said: *“If beneficiaries were not engaged, additional resources would be needed to sensitize the population... Beneficiary engagement did not increase the cost of the project, because it was already planned”* (Project Manager 1, Burkina Faso).

Another unexpected finding is that beneficiary participation does not statistically influence PM success or project impact, thus rejecting our hypotheses H1.2.1 and H1.2.2. This result and the previous ones are redolent of this statement about participation by Uphoff, Wickramasinghe, and Wijayarathna (1990, p. 26): “participation is something to be optimized rather than maximized, without regard to benefits or costs”. In the same vein, Cohen and Uphoff (1980, p. 228) argued that “having ‘more’ participation is not always ‘better’ as its value depends on what kind of participation, under what circumstances and by and for whom?”.

This study also addresses how project characteristics and implementation context influence beneficiary engagement (involvement and participation). In contrast

to our initial hypotheses H2 and H3, the results show that project characteristics do not influence beneficiary involvement and beneficiary participation. This is an unexpected finding as, for long, it has been suggested that project characteristics matter for beneficiary engagement. In practice, beneficiaries could be very sensitive to the “structural/technological” complexity of the project (Holcombe et al., 2018; Khwaja, 2004) and the financial requirements to participate (Cohen and Uphoff, 1980), especially for the less educated, the poorest and the most vulnerable, as stated by an interview respondent project manager: “... *if we talk about vulnerable households and at the same time we ask them for a financial contribution, it could be difficult. Unfortunately, in the implementation of most of our project activities, contributions were requested from households. For an extremely vulnerable household, it would be difficult to contribute and therefore participate. For the fattening activity which cost about US\$4,000, the household was asked to contribute 20%, or US\$800*” (Project Manager 4, Burkina Faso).

However, the findings interestingly show that project implementation context significantly influences beneficiary engagement (both involvement and participation), thus adding support to hypotheses H4 and H5. Hence, this is consistent with previous findings that context matters in interorganizational projects (Engwall, 2003; Winch, 2017), especially in ID projects (Cohen and Uphoff, 1980; Ika et al., 2020b). In addition, the fitted project implementation context items suggest that projects emphasize “governance-based solutions” such as beneficiary engagement activities and organizational structures that facilitate communication and build trust in order to increase the odds of project success (Lehtinen and Aaltonen, 2020). But those items of

the project implementation context that have been dropped from the factor analysis and that should measure the project's physical and natural environment suggest that what some authors describe in the literature as “the primordial stakeholder” (Driscoll and Starik, 2004; Winch, 2017) may perhaps not have been sufficiently considered in the project. Though the interviews to an extent suggest otherwise, a similar argument can be made for other key aspects of contexts (e.g., economic, political) (Ika and Donnelly, 2017) and the twofold questions of power redistribution post-beneficiary engagement and the delivery of benefits in the interest of beneficiaries or their associations through “value-based solutions” such as best-for-project practices (Lehtinen and Aaltonen, 2020).

While caution is warranted because of the selection bias, the contrasting findings that project characteristics do not influence beneficiary engagement, but project implementation context does, suggest that a “cookie -cutter” approach may still prevail in the deployment of the participatory approaches in ID, irrespective of the type of participatory projects. Further, the findings suggest that it is not the structural or technological complexity of projects that matters the most in international development, but instead socio-political complexity (Ika and Donnelly, 2017; Ika et al., 2020a, 2020b). Thus, this paper adds to the external stakeholder engagement literature (Di Maddaloni and Sabini, 2022; Lehtinen and Aaltonen, 2020) in resource-challenged, low-and-middle income country contexts, where PM scholarship is scant.

As newer stakeholder engagement scholarship suggests, the research also moves away from the traditional instrumental vs ethical debate (e.g., Di Maddaloni and Sabini, 2022; Eskerod & Huemann, 2014), and concretely puts value creation and

distribution for society as a whole including end-users and local communities as the focal point of stakeholder engagement, not just the interests of the organization and the project (Gil and Fu, 2022; McGahan, 2021).

5.6.2 Implications

The findings demonstrate that beneficiary involvement or low-level engagement has a significant positive influence on both PM success and project impact. But, beneficiary participation or high-level engagement has no influence on either PM success, or project impact. This implies that, as pointed out by Uphoff et al. (1990), the focus should be on the “optimization” of beneficiary engagement rather than its “maximization”. In the same vein, we could say that the focus should be on the “quality” of beneficiary engagement rather than its level (or quantity).

Moreover, although project implementation context significantly influences beneficiary engagement, the socio-political context, which tends to be more complex in ID projects (Ika et al., 2020a, 2020b), is not sufficiently considered in the deployment of participatory approaches. More specifically, the natural/physical environment of the project is still overlooked (Driscoll and Starik, 2004; Winch, 2017).

Therefore, to ensure ID project success in both short and long terms (PM success and impact), planners and implementers should focus less on the level (or quantity/intensity) of beneficiary engagement and more on its quality, consider both the characteristics of the ID projects and the context in which they are implemented. In particular, they should stop the indiscriminate promotion of a "cookie-cutter" participatory approach and factor in the different types of projects, project settings, beneficiaries, and beneficiary expectations (Brett, 2003; Paul, 1987). As well, project

fundings, supervisors, and managers should, through flexible governance and value-based solutions (Lehtinen and Aaltonen, 2020), seek to empower beneficiaries, and pay heed to context including economic, power and gender inequalities, hostility of context, and differing expectations from different beneficiaries. After all, long-term project success requires the creation and distribution of value to all stakeholders including beneficiaries with much consideration given to their economic and legal claims (Gill and Fu, 2022; Ika and Pinto, 2022).

5.6.3 Limitations

The first limitation is that we include only ID projects funded by donors and multilateral lenders in low-and-middle income countries. The second limitation is that we selected only those ID projects that have made efforts to engage their beneficiaries. The third limitation is that our quantitative data collection method (web-based questionnaire) did not allow us to have many respondents in the beneficiary category. The fourth limitation is that we rely on respondents' self-perceptions, which may be subject to some bias.

5.6.4 Outlook

Are the above findings due to the two-level proxy of beneficiary engagement used in this study or could they be different if beneficiary engagement was really measured along a continuum from a low level to high level? This remains difficult to ascertain. It would therefore be interesting to collect appropriate data to consider beneficiary engagement effectively as a continuum. Also, the fact that the quality of beneficiary engagement should be prioritized over its level suggests an important

direction: what are the quality factors of the beneficiary engagement that can positively influence the project's success and its two dimensions (PM success and project impact)? Another important research avenue is to explore how beneficiary engagement influences project success throughout the project life cycle and the dynamics of governance and value-based solutions in particular. In addition, since project characteristics may not influence beneficiary engagement in participatory projects, it may be insightful to search for variables that could influence beneficiary engagement, such as the set of individuals who are involved in the engagement process, directly or indirectly (through groups) etc. Perhaps it will be better to begin by studying the critical success factors of beneficiary engagement in ID, as it has already been done for project supervision (e.g., Ika et al., 2012). Finally, it could be very instructive for future research to compare the success rates, both in the short and long terms, of projects that made efforts to engage their beneficiaries with those that did not.

5.7 CONCLUSION

This paper examines the influence of beneficiary engagement on project success in the idiosyncratic, interorganizational international development (ID) settings. The findings show that beneficiary involvement or low-level engagement has significant and positive influence on both PM success and project impact, but this is not the case for beneficiary participation or high-level engagement. This suggests, as stated by Cohen and Uphoff (1980), that having 'more' participation is not always 'better'. The focus should therefore be on the quality of the participation. Or, as would say Uphoff, Wickramasinghe, and Wijayaratna (1990) on its 'optimization' rather than

its 'maximization', because its value depends on what kind of participation, under what circumstances and by and for whom? (Cohen and Uphoff, 1980).

Further, the research shows that while project characteristics do not significantly influence beneficiary engagement, project implementation context contrastingly does. Thus, the findings suggest that a "cookie-cutter" approach may still prevail in the practice of beneficiary engagement, irrespective of the types of participatory projects.

Finally, we agree with the following statement of a project supervisor we interviewed: "*for me beneficiary engagement in ID project is not an option, it is an obligation*" (Project supervisor 1, Burkina Faso), but to be effective, beneficiary engagement must consider both project characteristics and project implementation context.

Since beneficiary engagement is no longer an option, but an obligation, supervisors and managers should focus on how to increase its beneficial impact.

REFERENCES

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2018). Project beneficiary participation and behavioural intentions promoting project sustainability: The mediating role of psychological ownership. *Development Policy Review*, 36(5), 527-546.
- Asiedu, R., & Iddris, F. (2022). Value co-creation approach to management of construction project stakeholders. *Journal of Construction in Developing Countries*, 27(1), 1-23.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.

- Axelsson, K., Melin, U., & Lindgren, I. (2010). Exploring the importance of citizen participation and involvement in e-government projects. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(4), 299-321.
- Bagadion, B. U. et Kortén, F. K. (1998). La création d'associations d'utilisateurs de l'irrigation : Quelques expériences. Dans *La dimension humaine dans les projets de développement : Les variables sociologiques et culturelles*. Paris: Éd. Karthala.
- Bagozzi, R. P., & Youjae Yi, R. P. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project Management Handbook* (pp. 902–919). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582.
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Botes, L., & van Rensburg, D. (2000). Community participation in development: Nine plagues and twelve commandments. *Community Development Journal*, 35(1), 41-58.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence—two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Brent, L. (2020). Participation and compliance in tension: Developing women-led yarn spinning businesses in Tajikistan. *Journal of Development Studies*, 56(7), 1295-1308.
- Brett, E. A. (2003). Participation and accountability in development management. *The Journal of Development Studies*, 40(2), 1-29.

- Brière, S., & Auclair, I. (2020). Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches. *International Journal of Project Management*, 38(8), 500-514.
- Campbell, L., & Vainio-Mattila, A. (2003). Participatory development and community-based conservation: Opportunities missed for lessons learned? *Human Ecology*, 31(3), 417-437.
- Cernea, M. (1983). *A Social methodology for community participation in local investments: The experience of Mexico's PIDER program*: The World Bank.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213-235.
- Cooke, B., & Kothari, U. (2001). *Participation: The new tyranny?* : Zed books.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Deegan, B., & Parkin, J. (2011). *Planning cycling networks: Human factors and design processes*. Paper presented at the Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability.
- Derakhshan, R., Mancini, M., & Turner, J. R. (2019). Community's evaluation of organizational legitimacy: Formation and reconsideration. *International Journal of Project Management*, 37(1), 73-86.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542-565.
- Di Maddaloni, F., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? *International Journal of Project Management*, 40(7), 778-797.

- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2014). Managing for stakeholders. In *Gower Handbook of Project Management* (pp. 247-262): Routledge.
- Finsterbusch, K., & Van Wicklin Iii, W. A. (1987). The contribution of beneficiary participation to development project effectiveness. *Public Administration & Development*, 7(1), 1-23.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 7.
- Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject performance, value creation, and value distribution: An organizational governance perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224-251.

- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Holcombe, E. A., Berg, E., Smith, S., Anderson, M. G., & Holm-Nielsen, N. (2018). Does participation lead to ongoing infrastructure maintenance? Evidence from caribbean landslide mitigation projects. *Journal of development studies*, 54(8), 1374-1391.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Ika, L. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165-182.
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5).

- Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development*, *103*, 369-382.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, *30*(1), 105-116.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, *35*(1), 44-63.
- Ika, L. A., & Feeny, S. (2022). Optimism bias and World Bank project performance. *The Journal of Development Studies*. <https://www.tandfonline.com>
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, *32*(7), 1182-1196.
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 835-848.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020a). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, *38*(8), 548-558.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020b). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, *38*(8), 469-473.
- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *Public Administration Review*, *64*(1), 55-65.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, *39*(1), 72-84.

- Khwaja, A. I. (2004). Is increasing community participation always a good thing? *Journal of the European Economic Association*, 2(2-3), 427-436.
- Kwak, Y.H., 2002. Critical success factors in international development project management. CIB 10th International Symposium Construction Innovation & Global Competitiveness. Cincinnati, Ohio. 9–13 September.
- Leeuwis, C. (2000). Reconceptualizing participation for sustainable rural development: Towards a negotiation approach. *Development and Change*, 31(5), 931-959.
- Legate, A. E., Hair, J. F., Jr., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2021). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 1-19.
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98.
- Maclay, C. (2015). Management not models: Adaptability, responsiveness, and a few lessons from football. *Development in Practice*, 25(1), 42-57.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2012). *Localizing development : Does participation work?* , Retrieved from WorldCat.org database (1 online resource). World Bank, Washington, D.C.
- McGahan, A. M. (2021). Integrating insights from the resource-based view of the firm into the new stakeholder theory. *Journal of Management*, 47(7), 1734–1756.
- Mercelis, F., Wellens, L., & Jegers, M. (2016). Beneficiary participation in non-governmental development organisations: A case study in vietnam. *Journal of Development Studies*, 52(10), 1446-1462.
- Michener, V. J. (1998). The participatory approach: Contradiction and co-option in Burkina Faso. *World Development*, 26(12), 2105-2118.

- Mosse, D. (1995). *'People's knowledge' in project planning: The limits and social conditions of participation in planning agricultural development.*
- Mosse, D. (2001). 'People Knowledge', participation and patronage: Operations and representations in rural development, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (London: Zed Books), pp. 16-35.
- Mosse, D., Farrington, J., & Rew, A. (1998). *Development as process : Concepts and methods for working with complexity.* London New York: Routledge.
- Munro, L. T., & Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice, 30*(7), 934-952.
- Narayan, D. (1996). The contribution of people's participation: Evidence from 121 rural water supply project, in Rietbergen-McCracken (eds) *Participation in practice: the experience of the World Bank and other Stakeholders* (The World Bank: Washington DC.).
- Paul, S. (1987). *Community participation in development projects:* World Bank Washington, DC.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal, 19*(3), 67-74.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management, 27*(6), 638-648.
- Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Pretty, J. N. (1994). Alternative systems of inquiry for a sustainable agriculture. *IDS bulletin, 25*(2), 37-49.

- Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* [1 online resource] (Sixth edition. ed.).
- Prokopy, L. S. (2005). The relationship between participation and project outcomes: Evidence from rural water supply projects in India. *World Development*, 33(11), 1801-1819.
- Schmidt, M. (1996). Popular Participation and the World Bank: Lessons from forty-eight case studies, in Rietbergen-McCracken (eds) *Participation in practice: the experience of the World Bank and other Stakeholders* (The World Bank: Washington DC.).
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*: Harvard Business Review Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed. ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Taber, K. S. (2018). The use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Taconi, L., & Tisdell, C. (1992). Rural development projects in LDCs: Appraisal, participation and sustainability. *Public Administration and Development*, 12(3), 267-278.
- Uphoff, N. (1998). Adapter les projets aux bénéficiaires. Dans *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*. Paris: Éd. Karthala.
- Uphoff, N., Wickramasinghe, M. L., & Wijayarathna, C. M. (1990). "Optimum" participation in irrigation management: Issues and evidence from Sri Lanka. *Human Organization*, 49(1), 26-40.
- White, S. (1996). Depoliticising development: The uses and abuses of participation. *Development in Practice*, 6(1), 6-15.

- Winch, G. (2017). Megaproject stakeholder management. *Oxford Handbook of Megaproject Management*. Flyvbjerg, B. (ed.). Oxford: Oxford University Press, p. 339-361.
- World Bank (2017). *Results and performance of the world bank group 2016. An Independent Evaluation*. Washington, DC: World Bank, Independent Evaluation Group.
- Yamin, M., & Sim, A. K. S. (2016). Critical success factors for international development projects in Maldives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 481-504.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Zaman, U., Damij, N., Khaliq, A., Nawaz, M. S., & Pradana, M. (2022). Feeling "holier than thou": Exploring the critical nexus between project governance, exploitative leadership and multi-dimensional success in ICT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 816-841.
- Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745-1757.

CONCLUSION GENERALE

Bien que les notions de participation remontent aux XVIII^e et XIX^e siècles, notamment aux travaux de Rousseau et de John Stuart Mill (Mansuri et Rao, 2012), c'est dans les années 1980, considérées par certains auteurs comme décennie de la participation (Botes et van Rensburg (2000), que les donateurs et les prêteurs ont largement adopté le langage et la pratique de la participation dans leurs interventions de développement. Après des décennies de mise en œuvre des approches participatives, s'il est prouvé qu'une certaine forme de participation conduit à des projets plus efficaces (Holcombe et al., 2018 ; Mansuri et Rao, 2012 ; Prokopy, 2005), il n'est cependant pas clair dans la littérature quel niveau de participation influence quelle dimension du succès. Malgré tout, les partisans de ces approches disposent d'arguments pour « vanter » leurs mérites. Il en est de même pour les opposants à ces approches qui, eux aussi, ne manquent pas d'arguments tout aussi pertinents pour les critiquer. Probablement que les deux parties ont chacune à la fois raison et tort, mais toutes les deux semblent s'accorder, comme l'indique Taylor (2001), sur le bien-fondé des idéaux des approches participatives. Notre objectif dans cette thèse n'est certainement pas de trancher entre ces deux parties, mais de contribuer aux débats sur ces approches de façon générale, et particulièrement leur influence sur le succès des projets de développement international, tant à court terme qu'à long terme.

Le premier débat est d'abord conceptuel. En effet, participation, engagement et bien d'autres concepts sont couramment utilisés en gestion de projet et en développement international sans qu'il n'y ait un consensus ni sur leurs définitions ni sur la manière de les mesurer. Pour le cas spécifiquement des concepts de participation

et d'engagement que nous avons mobilisés dans la présente thèse, ils signifient différentes choses, pour différentes parties prenantes dans différents contextes (White, 1996; Mansuri et Rao, 2012; Brent, 2020). En outre, comme il est d'usage de distinguer dans la littérature différents niveaux de participation/engagement (Arnstein, 1969 ; Axelsson, Melin et Lindgren, 2010, Deegan et Parkin, 2011) et différentes dimensions de succès du projet (Diallo et Thuillier, 2004 ; Ika, 2015), cette thèse distingue également deux niveaux d'engagement (l'implication comme faible niveau d'engagement et la participation comme niveau élevé d'engagement) et deux dimensions de succès du projet (succès de la gestion et impact de projet).

Le second débat concerne l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international. Comme indiqué précédemment, les partisans de l'engagement des bénéficiaires soutiennent qu'il exerce une influence positive sur le succès du projet de développement international, sans pour autant préciser si c'est sur le succès du projet à court terme, à long terme ou sur les deux. C'est à ce niveau que la présente thèse apporte sa modeste contribution en utilisant la modélisation par équations structurelles pour analyser l'influence des deux niveaux d'engagement (implication et participation) sur les deux dimensions de succès du projet de développement international (succès de la gestion de projet et impact du projet en matière de développement international).

Le troisième et dernier débat auquel cette thèse contribue concerne l'influence des caractéristiques du projet de développement international et de son contexte de mise en œuvre sur l'engagement (implication et participation) des bénéficiaires. En effet, on a longtemps supposé qu'aussi bien les caractéristiques du projet de

développement international (Brett, 2003 ; Cohen et Uphoff, 1980) que son contexte de mise en œuvre (Mosse, Farrington, et Rew, 1998; Mansuri et Rao, 2012; Ika et Donnelly, 2017; Holcombe et al., 2018) sont déterminants dans l'engagement des bénéficiaires. La présente thèse contribue donc à ce débat en analysant l'influence non seulement des caractéristiques du projet de développement international, mais aussi de son contexte de mise en œuvre sur chacun des deux niveaux d'engagement des bénéficiaires (implication et participation).

Cette thèse traite donc de l'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international. Par conséquent, elle se situe aux confins de la gestion de projet et du développement international, plus spécifiquement, de la gestion des parties prenantes en gestion de projet et de la participation des bénéficiaires en développement international. Elle s'articule autour de trois articles, le premier est une revue de la littérature sur la gestion des parties prenantes en contexte de projet. En effet, étant donné que la gestion des parties prenantes en gestion de projet met l'accent sur les parties prenantes internes, nous proposons dans ce premier article une plus grande ouverture vers les parties prenantes externes qui, même si elles n'ont pas de liens contractuels directs avec le projet, disposent toujours de moyens pour l'influencer en s'alliant, par exemple, aux parties prenantes qui ont le pouvoir. Et pour y arriver, nous suggérons dans l'article 2 que la gestion de projet s'inspire du développement international qui met plutôt l'accent sur les parties prenantes externes, notamment les bénéficiaires. Le troisième article est empirique et essaie de concilier les deux premiers en mettant l'accent à la fois sur les parties prenantes internes et les parties prenantes externes pour analyser l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des

projets de développement international. Sur le plan méthodologique, ces travaux adoptent plusieurs approches, dont une approche mixte (qualitative et quantitative) dans l'article 3 et les données ont été collectées auprès des participants à l'étude (gestionnaires, superviseurs et bénéficiaires) par entrevues, groupes de discussion et questionnaire en ligne.

Enfin, de façon générale, cette thèse vise à répondre à la question de recherche suivante : l'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international influence-t-il positivement le succès du projet de développement international ? Plus spécifiquement, elle répond aux questions suivantes : quelle est l'influence des deux niveaux d'engagement (implication et participation) des bénéficiaires sur les deux dimensions de succès du projet de développement international (succès de la gestion de projet et impact du projet en matière de développement international) ? Quelle est l'influence des caractéristiques du projet de développement international et de son contexte de mise en œuvre sur l'engagement des bénéficiaires ?

1. Apport au débat conceptuel

Cette thèse fait un rapprochement entre les concepts d'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet et de participation des bénéficiaires en développement international. Ce qui a permis de saisir une des nombreuses opportunités d'apprentissage qui existeraient à l'interface de la gestion de projet et du développement international (Ika et al., 2020a, 2020b), à savoir l'opportunité pour l'engagement des parties prenantes externes en gestion de projet d'apprendre de la participation des bénéficiaires en développement international. En effet, en partant des

défis majeurs de la gestion des parties prenantes externes en gestion de projet et en s'inspirant des leçons de plusieurs décennies d'expériences capitalisées par le développement international dans la participation des bénéficiaires, cette thèse propose en son article 2 trois opportunités d'apprentissage mutuel.

Premièrement, ne pas considérer la gestion des parties prenantes externes seulement comme un moyen ni comme une fin, mais à la fois comme un moyen et une fin. Cela permettrait de créer de la valeur aussi bien pour le projet que pour ses parties prenantes internes et externes. Deuxièmement, tenir compte de la lutte pour la redistribution du pouvoir consécutive à l'engagement des parties prenantes externes, car si elle est mal gérée, elle pourrait conduire à des conflits ou exacerber ceux déjà existants et créer à terme un environnement non propice à la mise en œuvre et au succès du projet. Troisièmement, prendre en compte impérativement le contexte dans lequel le projet est mis en œuvre, car il pourrait être fondamentalement différent d'un projet à un autre, ce qui implique que des stratégies standardisées d'engagement des parties prenantes externes pour tous types de projet et de contexte ont peu de chance de réussir.

2. Apport au débat sur l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès du projet de développement international

En analysant selon les perceptions des différentes parties prenantes quel niveau d'engagement des bénéficiaires influence quelle dimension du succès du projet et comment, cette thèse contribue de façon générale à pallier le manque d'études sur les projets de développement international en gestion de projet. De façon spécifique, elle contribue à combler le manque d'études qui traitent de la gestion des parties prenantes

selon les perceptions à la fois des parties prenantes internes et externes (Di Maddaloni et Davis, 2017).

Les résultats de l'étude montrent que l'implication (faible niveau d'engagement) des bénéficiaires a une influence significative et positive à la fois sur le succès de la gestion de projet et sur l'impact du projet, mais cela n'est pas le cas pour la participation (niveau élevé d'engagement) des bénéficiaires. Ces résultats rappellent ceux obtenus auparavant par Uphoff et al. (1990) pour qui la participation est quelque chose qui doit être « optimisée » plutôt que « maximisée ». En outre, Cohen et Uphoff (1980) abondent dans le même sens en soutenant que « plus de participation » n'est pas toujours « meilleur », car sa valeur dépend de plusieurs paramètres, notamment le type de participation, les circonstances dans lesquelles elle est mise en œuvre, par et pour qui. Ce qui nous permet de conclure que l'accent devrait être mis sur la qualité de la participation plutôt que sur sa quantité (niveau).

3. Apport au débat sur l'influence des caractéristiques du projet et de son contexte de mise en œuvre sur l'engagement des bénéficiaires.

Cette thèse traite également de la manière dont les caractéristiques du projet de développement international et son contexte de mise en œuvre influencent l'engagement des bénéficiaires. Contrairement à nos hypothèses initiales, les résultats montrent que les caractéristiques du projet n'influencent pas l'implication et la participation des bénéficiaires. Cependant, ils montrent que le contexte de mise en œuvre du projet influence de manière significative l'implication et la participation des bénéficiaires. Ce dernier résultat est en cohérence avec certains résultats antérieurs selon lesquels le contexte est important dans les projets de développement international

(Ika et al., 2020). De plus, si nous examinons de près les items qui ont été retenus pour mesurer le contexte de mise en œuvre du projet, il en ressort que pour augmenter les chances de succès du projet, l'accent devrait être mis, comme le suggèrent Lehtinen and Aaltonen (2020), sur les solutions basées sur la gouvernance, notamment les activités d'engagement et les structures organisationnelles qui promeuvent la communication et la construction de la confiance entre les parties prenantes. En revanche, les items qui ont été éliminés lors de l'analyse factorielle et qui devraient mesurer l'environnement physique et naturel du projet suggèrent que cet environnement, considéré par certains auteurs comme étant « la partie prenante primordiale du projet » (Driscoll and Starik, 2004; Winch, 2017), serait insuffisamment pris en compte.

Bien que la prudence soit de mise à cause du biais de sélection, on pourrait dire que les deux résultats précédents suggèrent que l'approche « universaliste » pourrait toujours prévaloir dans le déploiement des approches participatives. De plus, ces résultats suggèrent que ce n'est pas la complexité structurelle des projets qui compte le plus en développement international, mais plutôt la complexité socio-politique de leurs contextes de mise en œuvre telle que suggérée par Ika et al. (2020a, 2020b) et appuyée par certains participants interviewés.

4. Limites de la recherche

Nous n'avons inclus que les projets financés par des donateurs et des prêteurs dans les pays à revenu faible ou intermédiaire ; nous avons sélectionné uniquement les projets qui ont fait des efforts pour impliquer leurs bénéficiaires; notre méthode d'enquête (questionnaire en ligne) ne nous a pas permis d'avoir beaucoup de répondants

dans la catégorie des bénéficiaires ; nous nous sommes appuyés sur les auto-perceptions des répondants, qui peuvent être sujettes à des biais; nous n'avons pas suffisamment analysé la question de redistribution du pouvoir qui s'est révélée cruciale, surtout dans les articles 2 et 3; nos données ne nous ont pas permis de faire nos analyses en considérant l'engagement comme un continuum.

5. Des axes de recherche future

Cette thèse tente de relever le défi de l'apprentissage à l'interface de la gestion de projet et du développement international. En effet, pour faire avancer la recherche et la pratique de la gestion des parties prenantes externes en gestion de projet et de la participation des bénéficiaires en développement international, nous proposons que la gestion de projet adopte de façon générale, une perspective « projets et société » (Winch, 2017). Ce qui implique la prise en compte de trois préoccupations majeures qui nous semblent absentes dans la plupart des recherches publiées sur l'organisation de projet à savoir le politique, l'économique et l'éthique. Pour ce qui est de la préoccupation liée à l'éthique, un accent particulier devrait être mis sur la manière dont nous gérons l'environnement physique et naturel du projet et prenons en compte les préoccupations des générations futures dans les décisions du projet (Driscoll et Starik, 2004).

Plus spécifiquement, nous suggérons l'exploration des cinq pistes de recherche suivantes :

- **Piste de recherche 1** : évaluer l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur les projets de développement international financés par les

ressources propres des pays tels que la Chine, l'Inde, la Turquie, le Brésil, le Mexique et le Vietnam etc., sans intervention d'un bailleur de fonds externe,

- **Piste de recherche 2** : collecter des données appropriées et refaire l'étude sur l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès du projet en considérant empiriquement l'engagement comme un continuum.
- **Piste de recherche 3** : trouver les moyens de traduire dans la pratique l'engagement des parties prenantes externes d'un projet comme un moyen et une fin et déterminer comment il influence le succès à court et à long terme du projet.
- **Piste de recherche 4** : étudier les facteurs critiques de succès (FCS) de l'engagement des bénéficiaires dans les projets de développement international.
- **Piste de recherche 5** : rechercher les facteurs de qualité de l'engagement des bénéficiaires qui peuvent influencer positivement le succès du projet à court et à long terme.

**RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES (INCLUANT BIBLIOGRAPHIE
SPÉCIFIQUE À CHAQUE ARTICLE)**

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165-183.
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381-397.
- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131-141.
- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509-516.
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder dynamics during the project front-end: The case of nuclear waste repository projects. *Project Management Journal*, 15-41.
- Abers, R. N., Oliveira, M. I. S. d., & Pereira, A. K. (2017). Inclusive development and the asymmetric state: Big projects and local communities in the Brazilian Amazon. *The Journal of Development Studies*, 53(6), 857-872.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.
- Ackermann, F., Howick, S., Quigley, J., Walls, L., & Houghton, T. (2014). Systemic risk elicitation: Using causal maps to engage stakeholders and build a comprehensive view of risks. *European Journal of Operational Research*, 238(1), 290-299.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2018). Project beneficiary participation and behavioural intentions promoting project sustainability: The mediating role of psychological ownership. *Development Policy Review*, 36(5), 527-546.

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Asiedu, R., & Iddris, F. (2022). Value co-creation approach to management of construction project stakeholders. *Journal of Construction in Developing Countries*, 27(1), 1-23.
- Assudani, R., & Kloppenborg, T. J. (2010). Managing stakeholders for project management success: An emergent model of stakeholders. *Journal of General Management*, 35(3), 67-80.
- Axelsson, K., Melin, U., & Lindgren, I. (2010). Exploring the importance of citizen participation and involvement in e-government projects. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(4), 299-321.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Bagadion, B. U. et Kortén, F. K. (1998). La création d'associations d'utilisateurs de l'irrigation : Quelques expériences. Dans *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*. Paris: Éd. Karthala.
- Bagozzi, R. P., & Youjae Yi, R. P. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1974). Factors affecting project success. In D. I. Cleland & W. R. King (Eds.), *Project Management Handbook* (pp. 902–919). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Banque Mondiale (2018). Rapport 2018 sur la pauvreté et la prospérité partagée. Compléter le puzzle de la pauvreté. Banque Mondiale, [En ligne][www.banquemondiale.org/fr/research/brief/poverty-and-shared-prosperity-2018-piecing-together-the-poverty-puzzle-frequently-asked-questions](31 janvier 2021).
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the

- European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.
- Benites-Lazaro, L. L., & Mello-Théry, N. A. (2019). Empowering communities? Local stakeholders' participation in the Clean Development Mechanism in Latin America. *World Development*, 114, 254-266.
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The moderne corporation and private property*. New York: Commerce Clearing House.
- Bhatnagar, B., & Williams, A. C. (1992). *Participatory development and the World Bank potential directions for change* Retrieved from World Bank e-Library <http://elibrary.worldbank.org/content/book/9780821322499>
- Bond, R., & Hulme, D. (1999). Process approaches to development: Theory and Sri Lankan practice. *World Development*, 27(8), 1339-1358.
- Botes, L., & van Rensburg, D. (2000). Community participation in development: Nine plagues and twelve commandments. *Community Development Journal*, 35(1), 41-58.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5/6), 649-660.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence-two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Brent, L. (2020). Participation and compliance in tension: Developing women-led yarn spinning businesses in Tajikistan. *Journal of Development Studies*, 56(7), 1295-1308.

- Brett, E. A. (2003). Participation and accountability in development management. *The Journal of Development Studies*, 40(2), 1-29.
- Brière, S., & Auclair, I. (2020). Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches. *International Journal of Project Management*, 38(8), 500-514.
- Browne, M.W., Cudeck, R., 1993. Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., Long, J.S. (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Sage, Newbury Park, CA.
- Campbell, L., & Vainio-Mattila, A. (2003). Participatory development and community-based conservation: Opportunities missed for lessons learned? *Human Ecology*, 31(3), 417-437.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Cernea, M. (1983). *A Social methodology for community participation in local investments: The experience of Mexico's PIDER program*: The World Bank.
- Cernea, M. (1985). *Putting people first : Sociological variables in rural development*. New York: Oxford University Press.
- Cernea, M. M. (1998). *La dimension humaine dans les projets de développement : Les variables sociologiques et culturelles*. Paris: Éditions Karthala.
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience. *World Development*, 22(9), 1253-1268.
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts*. London: Intermediate technology publications.
- Chambers, R. (2013). *Rural development : Putting the last first*. Abingdon, Oxon : Routledge.

- Cleaver, F. (1999). Paradoxes of participation: Questioning participatory approaches to development. *Journal of International Development*, 11(4), 597-612.
- Cleaver, F. (2001). Institutions, agency and the limitations of participatory approaches to development, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (London: Zed Books), pp. 36-55.
- Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213-235.
- Cooke, B., & Kothari, U. (2001). *Participation: The new tyranny?* London: Zed books.
- Cornwall, A., & Brock, K. (2005). What do buzzwords do for development policy? A critical look at 'participation', 'empowerment' and 'poverty reduction'. *Third World Quarterly*, 26(7), 1043-1060.
- Cornwall, A., & Nyamu-Musembi, C. (2004). Putting the 'Rights-Based Approach' to Development into Perspective. *Third World Quarterly*, 25(8), 1415-1437.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Davies, A., Manning, S., & Söderlund, J. (2018). When neighboring disciplines fail to learn from each other: The case of innovation and project management research. *Research Policy*, 47(5), 965-979.
- De Beer, F. (1996). Reconstruction and development as people-centred development: Challenges facing development administration1. *Africanus*, 26(1), 65-80.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.

- Deegan, B., & Parkin, J. (2011, March). Planning cycling networks: Human factors and design processes. In *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability* (Vol. 164, No. 1, pp. 85-93). Thomas Telford Ltd.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- Derry, R. (2012). Reclaiming marginalized stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 253-264.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556.
- Di Maddaloni, F., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects?. *International Journal of Project Management*, 40(7), 778-797.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252.
- Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.

- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2014). Managing for stakeholders. In *Gower Handbook of Project Management* (pp. 247-262): Routledge.
- Finsterbusch, K., & Van Wicklin, W. A. (1987). The contribution of beneficiary participation to development project effectiveness. *Public Administration & Development*, 7(1), 1-23.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Francis, P. (2001). Participatory development in World Bank: The primacy of process, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (London: Zed Books), pp. 72-87.
- Freeman, M. et Beale, P. (1992). Measuring project success, *Project Management Journal*, 23(1), 8-17.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the Art*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Freire, P. (1972). *Cultural Action for Freedom*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 7.
- Gibson, J. J. (1986). *The Ecological Approach to Visual Perception*. New York: Psychology Press.
- Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject performance, value creation, and value distribution: An organizational governance perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224-251.
- Gil, N., & Pinto, J. K. (2018). Polycentric organizing and performance: A contingency model and evidence from megaproject planning in the UK. *Research Policy*, 47(4), 717-734.
- Gittinger, J. P. (1985). *Analyse économique des projets agricoles* (2e ed., rev. et augm. ed.). Paris: Editions Economica.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663.
- Goyal, L. (2022). Stakeholder theory: Revisiting the origins. *Journal of Public Affairs*, 22(3).
- Greene, R. and Elfrers, J. (1999). *Power the 48 Laws*. Profile Books, London.

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.
- Hailey, J. (2001). Beyond the formulaic: Process and practice in south Asian NGOs, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (London: Zed Books), pp. 88-101.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henkel, H. and Stirrat, R. (2001). Participation as spiritual duty; empowerment and secular subjection, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (London: Zed Books), pp. 167-184.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.
- Hickey, S. and Mohan, G. (2004). Towards participation as a transformation: Critical themes and challenges, in Hickey, S. and Mohan, G (eds), *Participation: From tyranny to transformation? Exploration new approaches to participation in development* (London/New York: Zed Books).
- Hildyard, N., Hedge, P., Wolvekamp, P. and Reddy, S. (2001). Pluralism, participation and power: Joint forest management in India, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The New Tyranny?* (London: Zed Books), pp. 56-71.

- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hirschman, A. O. (1967). *Development projects observed*. Washington, Dc: Brookings Institution.
- Holcombe, E. A., Berg, E., Smith, S., Anderson, M. G., & Holm-Nielsen, N. (2018). Does Participation lead to ongoing infrastructure maintenance? Evidence from caribbean landslide mitigation projects. *Journal of Development Studies*, 54(8), 1374-1391.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hulme, D. (1995). Projects, politics and professionals: Alternative approaches for project identification and project planning. *Agricultural Systems*, 47(2), 211-233.
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : Historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.
- Ika, L. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, 12(2), 165-182.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.

- Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development*, 103, 369-382.
- Ika, L. A. (Mai 2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Ika, L. A., & Feeny, S. (2022). Optimism bias and World Bank project performance. *The Journal of Development Studies*. <https://www.tandfonline.com>
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848.
- Ika, L. A., & Saint-Macary, J. (2012). The project planning myth in international development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 420-439.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105-116.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020a). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558.

- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020b). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 38(8), 469-473.
- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55-65.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Kerzner, H., & Belack, C. (2010). *Managing complex projects*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84.
- Khwaja, A. I. (2004). Is increasing community participation always a good thing? *Journal of the European Economic Association*, 2(2/3), 427-436.
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A Learning process approach. *Public Administration Review*, 40(5), 480-511.
- Kumar, S., & Surnamecorbridge, S. (2002). Programmed to fail? Development projects and the politics of participation. *The Journal of Development Studies*, 39(2), 73-103.
- Kwak, Y.H., 2002. Critical success factors in international development project management. CIB 10th International Symposium Construction Innovation & Global Competitiveness. Cincinnati, Ohio. 9–13 September.
- Leeuwis, C. (2000). Reconceptualizing participation for sustainable rural development: towards a negotiation approach. *Development and Change*, 31(5), 931-959.
- Legate, A. E., Hair, J. F., Jr., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2021). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 1-19.

- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98.
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.
- Maclay, C. (2015). Management not models: Adaptability, responsiveness, and a few lessons from football. *Development in Practice*, 25(1), 42-57.
- Madaule, S. p. (2012). *Le manuel du développement 25 ans d'expérience dans la coopération internationale*. Paris: L'Harmattan.
- Magenau, J. M., & Pinto, J. K. (2004). Power, influence and negotiation in project management. *The Wiley Guide to Managing Projects*, 1033-1060.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2012). *Localizing development : Does participation work?* , Retrieved from WorldCat.org database (1 online resource). World Bank, Washington, D.C.
- McGahan, A. M. (2021). Integrating insights from the resource-based view of the firm into the new stakeholder theory. *Journal of Management*, 47(7), 1734–1756.
- Mercelis, F., Wellens, L., & Jegers, M. (2016). Beneficiary participation in non-governmental development organisations: A case study in Vietnam. *Journal of Development Studies*, 52(10), 1446-1462.
- Michener, V. J. (1998). The participatory approach: Contradiction and co-option in Burkina Faso. *World Development*, 26(12), 2105-2118.
- Miller, R., & Lessard, D. R. (2000). *The strategic management of large engineering projects : Shaping institutions, risks, and governance*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohan, V. R. M., & Paila, A. R. (2013). Stakeholder management in infrastructure/construction projects: The role of stakeholder mapping and social network analysis (SNA). *Aweshkar Research Journal*, 15(1), 48-61.
- Mosse, D. (1995). *People's knowledge in project Planning: The limits and social conditions of participation in planning agricultural development*.
- Mosse, D. (2001). 'People knowledge', participation and patronage: Operations and representations in rural development, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The new tyranny?* (London: Zed Books), pp. 16-35.
- Mosse, D., Farrington, J., & Rew, A. (1998). *Development as process : Concepts and methods for working with complexity*. London New York: Routledge.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Munro, L. T., & Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 30(7), 934-952.
- Nagoda, S., & Nightingale, A. J. (2017). Participation and power in climate change adaptation policies: Vulnerability in food security programs in Nepal. *World Development*, 100, 85-93.
- Narayan, D. (1996). The contribution of people's participation: Evidence from 121 rural water supply project, in Rietbergen-McCracken (eds) *Participation in practice: The experience of the World Bank and other Stakeholders* (The World Bank: Washington DC.).
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management & Economics*, 21(8), 841-848.

- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 176-191.
- Nguyen, T. S., Mohamed, S., & Panuwatwanich, K. (2018). Stakeholder management in complex project: Review of contemporary literature. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 8(2), 75-89.
- Ninan, J., Mahalingam, A., & Clegg, S. (2019). External stakeholder management strategies and resources in megaprojects: An organizational power perspective. *Project Management Journal*, 50(6), 625-640.
- Noël, G. (1997). *Le développement international et la gestion de projets*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.
- Paul, S. (1987). *Community participation in development projects*: World Bank Washington, DC.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.
- Pinto, J. K., Slevin, D. P., & English, B. (2009). Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27(6), 638-648.
- Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Pretty, J. N. (1994). Alternative systems of inquiry for a sustainable agriculture. *IDS bulletin*, 25(2), 37-49.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* [1 online resource] (Sixth edition. ed.).
- Prokopy, L. S. (2005). The relationship between participation and project outcomes: Evidence from rural water supply projects in India. *World Development*, 33(11), 1801-1819.
- Proulx, D., & Briere, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies*, 35(2), 249-264.
- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., & Cheng, V. (2014). A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 82-103.
- Rondinelli, D. A. (1976). International assistance policy and development project administration: The impact of imperious rationality. *International Organization*, 30(4), 573-605.
- Rondinelli, D. A. (1983). Projects as instruments of development administration: A qualified defence and suggestions for improvement. *Public Administration and Development*, 3(4), 307-327.
- Rondinelli, D. A. (1993). *Development projects as policy experiments: An adaptive approach to development administration*. London, Routledge.
- Sallinen, L., Ruuska, I., & Ahola, T. (2013). How governmental stakeholders influence large projects: The case of nuclear power plant projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 51-68.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.

- Schmidt, M. (1996). Popular participation and the World Bank: Lessons from forty-eight case studies, in Rietbergen-McCracken (eds) *Participation in practice: the experience of the World Bank and other Stakeholders* (The World Bank: Washington DC.).
- Scudder, T. (2017). The good megadam: Does it exist, all things considered?. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*, 428-450.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*: Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- Smith, P. (1988). Improving the project identification process in agricultural development. *Public Administration and Development*, 8(1), 15-26.
- Stiglitz, J. E. (1998). Towards a new paradigm for development: Strategies, policies, and processes. 1998 Prebisch Lecture. *UNCTAD, Geneva*.
- Strand, R. (2015). Scandinavian stakeholder thinking: Seminal offerings from the late Juha Näsi. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 89-105.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed. ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Taber, K. S. (2018). The use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Tacconi, L., & Tisdell, C. (1992). Rural development projects in LDCs: Appraisal, participation and sustainability. *Public Administration and Development*, 12(3), 267-278.

- Taylor, H. (2001). Insights into participation from critical management and labour process perspectives, in B. Cooke and U. Khotari (eds), *Participation: The new tyranny?* (London: Zed Books), pp. 122-138.
- Thakkar, J. J. (2020). *Structural Equation modelling : Application for research and practice (with AMOS and R)*. Singapore, SINGAPORE: Springer Singapore Pte. Limited.
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing project stakeholder communication: The qstock festival case. *Project Management Journal*, 46(6), 74-91.
- Uphoff, N. (1998). Adapter les projets aux bénéficiaires . Dans *La dimension humaine dans les projets de développement : Les variables sociologiques et culturelles*. Paris: Éd. Karthala.
- Uphoff, N., Wickramasinghe, M. L., & Wijayarathna, C. M. (1990). "Optimum" participation in irrigation management: Issues and evidence from Sri Lanka. *Human Organization*, 49(1), 26-40.
- Vainio-Mattila, A. (2000). The seduction and significance of participation for development interventions. *Canadian Journal of Development Studies*, 21, 431-446.
- Veneklasen, L., Miller, V. , Clark, C. and Reilly, M. (2004). Rights-based approaches and beyond: Challenges of linking rights and participation. *IDS Working Paper 235*, Brighton: Institute of Development Studies.
- Vickerman, R. (2017). Wider impacts of megaprojects: Curse or cure? *The Oxford Handbook of Megaproject Management*, 389-405.
- Walley, P. (2013). Stakeholder management: The sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485-504.
- White, S. (1996). Depoliticising development: The uses and abuses of participation. *Development in Practice*, 6(1), 6-15.

- Winch, G.M. (2004). Managing project stakeholders. In Morris, P.W.G. and Pinto, J.K. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*, 321-339.
- Winch, G.M. (2017). Megaproject Stakeholder Management. *Oxford Handbook of Megaproject Management*. Flyvbjerg, B. (ed.). Oxford: Oxford University Press, p. 339-361.
- Woermann, M., & Engelbrecht, S. (2019). The Ubuntu Challenge to Business: From Stakeholders to Relationholders. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 27-44.
- World Bank (2017). *Results and performance of the World Bank Group 2016. An Independent Evaluation*. Washington, DC: World Bank, Independent Evaluation Group.
- World Bank (1996). The World Bank participation sourcebook, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/289471468741587739/pdf/multi-page.pdf> (accessed August 5, 2018).
- Yamin, M., & Sim, A. K. S. (2016). Critical success factors for international development projects in Maldives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 481-504.
- Yang, J., Shen, P. Q., Bourne, L., Ho, C. M.-F., & Xue, X. (2011). A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. *Construction Management and Economics*, 29(2), 145-162.
- Yang, R. J., Yaowu, W., & Xiao-Hua, J. (2014). Stakeholders' attributes, behaviors, and decision-making strategies in construction projects: Importance and correlations in practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- Youker, R. (1999). Managing international development projects-lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. Prentice-Hall: Sydney.

Zaman, U., Damij, N., Khaliq, A., Nawaz, M. S., & Pradana, M. (2022). Feeling “holier than thou”: Exploring the critical nexus between project governance, exploitative leadership and multi-dimensional success in ICT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 816-841.

Zwikael, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745-1757.

ANNEXE 1 : LE QUESTIONNAIRE DE L'ARTICLE 3 (VERSION FRANÇAISE)

Préambule

Merci de lire attentivement le présent préambule et les instructions avant de commencer à remplir le questionnaire.

Le présent questionnaire s'adresse aux superviseurs de projets (souvent appelés « *Task Managers* » ou « *Task Team Leaders* ») dans les agences de développement international, aux coordonnateurs nationaux (ou gestionnaires) des projets de développement international et aux bénéficiaires de ces projets. Il s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche universitaire dont l'objectif est d'examiner l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international. Plus spécifiquement, cette recherche vise à analyser l'influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès des projets de développement international en mettant l'accent sur les perspectives des différents acteurs (superviseurs, coordonnateurs, bénéficiaires).

Les initiateurs de cette recherche, Alassane Bandé (candidat au doctorat en management de projets à l'université du Québec à Chicoutimi, UQAC), Salmata Ouedraogo (professeure, directrice de recherche à l'UQAC) et Lavagnon Ika (professeur, codirecteur de recherche à l'École de gestion TELFER de l'Université d'Ottawa), ont besoin de votre concours pour remplir le questionnaire et le retourner. ***La confidentialité est assurée : aucun élément du questionnaire ne permet de vous identifier ; les résultats de l'enquête seront agrégés avant d'être publiés. Il sera donc impossible d'identifier tel ou tel projet.*** Les rapports de recherche seront disponibles et vous pourrez les consulter gratuitement.

C'est donc l'occasion pour vous de contribuer à l'avancée des connaissances dans le domaine de la gestion des projets en général, et de la gestion des projets de développement international en particulier, en répondant librement à un questionnaire qui permettra de mieux comprendre ce métier complexe que vous exercez dans des environnements complexes.

Parmi les projets dans lesquels vous avez joué un rôle en tant que coordonnateur national, superviseur ou bénéficiaire, nous vous demandons de bien vouloir en retenir un et un seul qui vient de se terminer ou qui est sur le point de l'être et de le garder en tête pour remplir le présent questionnaire.

Dans ce questionnaire, le mot projet signifie tout projet ou programme dans lequel vous jouez ou avez joué un rôle en tant que coordonnateur national, superviseur ou bénéficiaire.

Pour toute question relative au questionnaire, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante :

Alassane Bandé
Doctorant, Management de Projets
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) Canada G7H 2B1
Email: alassane.bande1@uqac.ca

Vous trouverez ci-après une série de questions auxquelles vous devez répondre en cochant un chiffre, généralement de 1 à 7. Nous vous demandons de ne pas réfléchir trop longtemps avant d'indiquer vos réponses. Quelques secondes suffisent pour chaque énoncé.

La validité de notre recherche dépend du nombre de questionnaires qui nous seront renvoyés remplis, c'est-à-dire de **VOTRE COLLABORATION**. Il nous faut plus de cent questionnaires remplis pour avoir des résultats significatifs. Ne mettez pas ce questionnaire de côté au risque de l'oublier. Nous comptons vraiment sur vous pour faire progresser les connaissances en gestion de projet. **NOUS NE POUVONS RIEN FAIRE SANS VOTRE QUESTIONNAIRE REMPLI, ... SANS VOUS.**

Merci beaucoup pour votre aide. Nos questions suivent à présent.

I. Indications sur le projet

1. Nom du projet :
2. Quel est le pays bénéficiaire du projet?
3. Quel est le secteur d'activité de votre projet? Cochez le secteur qui correspond le mieux à votre projet.

Éducation	Transport	Développement social
Énergie	Agriculture	Renforcement de capacité, réforme et gouvernance
Environnement	Développement urbain	Santé, nutrition et population
Mines	Eau, électricité et assainissement	Communication et télécom

Autre (précisez):

.....

4. Quel était le montant approximatif du financement initial (en millions \$ US)?
5. Quelle était la date de mise en vigueur de l'accord de crédit?
6. Quelle était la date initialement prévue de clôture?
7. Quand votre projet a-t-il effectivement démarré?
8. Indiquez les bailleurs de fonds et les montants approximatifs (arrondis) de la contribution (US millions \$).
9. Quel est le mode de livraison du projet :

1. Une unité de gestion de projet avec à sa tête un coordonnateur national de projet.
2. Une direction technique du ministère/institution qui assure la tutelle technique du projet.
3. Une organisation non gouvernementale.
4. Une agence d'exécution privée.

II. Votre rôle dans le projet

1. Bénéficiaire
2. Coordonnateur national ou gestionnaire de projet
3. Superviseur (“*Task Manager*” ou “*Task Team Leader*”)

III. Objectifs et types d’engagement des bénéficiaires

Le terme « engagement » signifie différentes choses pour différentes personnes dans différents contextes. Nous vous demandons de répondre aux questions ci-dessous pour nous permettre de déterminer quels étaient les objectifs et types d’engagement des bénéficiaires dans votre projet. A cet effet, cochez, SVP, un chiffre (et un seul) sur une échelle de 1 à 7 selon la correspondance suivante: 1 = fortement désaccord; 4 = ni accord ni désaccord et 7 = fortement accord avec les affirmations.

Indiquez maintenant votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes :

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les informations sur le projet étaient partagées avec les bénéficiaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Les informations justes sur le projet étaient partagées avec les bénéficiaires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Les informations justes sur le projet étaient partagées en temps opportun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Les informations justes sur le projet étaient partagées sous le format approprié. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Les bénéficiaires étaient consultés, mais ils ne participaient pas à la prise de décision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Les bénéficiaires participaient à l’identification des besoins. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Les bénéficiaires participaient à la recherche de solutions pour satisfaire les besoins identifiés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Les bénéficiaires apportaient leur force de travail au projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Les bénéficiaires contribuaient financièrement au projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Les bénéficiaires fournissaient des biens et services au projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Les bénéficiaires fournissaient des informations au projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Les bénéficiaires participaient à l’administration et à la coordination du projet comme employés localement recrutés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Les bénéficiaires participaient à l’administration et à la coordination du projet comme membres de divers comités consultatifs ou décisionnels du projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. Les bénéficiaires ont vu leur estime de soi, leur pouvoir politique ou même leur sens de l'efficacité augmenter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Les bénéficiaires initiaient par eux-mêmes des actions et influençaient de ce fait les processus et les résultats du projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Les bénéficiaires participaient à l'évaluation du projet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

IV. Engagement des bénéficiaires et processus de prise de décisions

L'engagement des bénéficiaires devrait en principe modifier non seulement le processus de prise de décisions dans le projet, mais aussi le pouvoir des différentes parties prenantes, notamment des bénéficiaires, dans ce processus. Nous vous demandons de répondre aux questions ci-dessous pour nous permettre d'apprécier ces différentes modifications dans votre projet. Cochez, SVP, un chiffre (et un seul) sur une échelle de 1 à 7 selon la correspondance suivante: 1 = fortement désaccord; 4 = ni accord ni désaccord et 7 = fortement accord avec les affirmations.

Indiquez maintenant votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes :

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les bénéficiaires étaient directement (à titre individuel) engagés dans le projet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Les bénéficiaires étaient engagés dans le projet à travers leurs porte-paroles (responsables d'organisations, de groupements, de coopératives, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Des facilitateurs, consultants ou personnes externes étaient chargés d'animer les forums de discussions pour la prise de décisions dans le projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Les bénéficiaires animaient eux-mêmes les forums de discussions pour la prise de décisions dans le projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Les femmes, les jeunes, les pauvres ou plus généralement les plus vulnérables participaient aux forums de discussions et étaient capables de faire entendre leurs voix. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Le pouvoir de contrôle et de décision des bénéficiaires, s'est accru. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

V. Caractéristiques du projet et contexte de mise en œuvre du projet.

Nous vous demandons de répondre aux questions ci-dessous pour nous permettre d'apprécier comment l'engagement des bénéficiaires dans votre projet a-t-il été affecté par les caractéristiques du projet et le contexte dans lequel il est mis en œuvre. Cochez, SVP, un chiffre (et un seul) sur une échelle de 1 à 7 selon la correspondance suivante: 1 = fortement désaccord; 4 = ni accord ni désaccord et 7 = fortement accord avec les affirmations.

Indiquez maintenant votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations suivantes :

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les bénéficiaires devraient avoir un certain niveau d'instruction pour s'engager dans le projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Les bénéficiaires devraient disposer de ressources (financières ou matérielles) pour s'engager dans le projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Les avantages du projet étaient clairement perçus par les bénéficiaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Les bénéficiaires trouvaient qu'il était risqué pour eux de s'engager dans le projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Les bénéficiaires trouvaient que le projet leur apportait des avantages immédiats ou à court terme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Les bénéficiaires étaient capables d'accéder aux personnes qui contrôlent le personnel et le financement du projet pour faire des suggestions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Les bénéficiaires étaient très éloignés des lieux où se tenaient les réunions du projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Les routes pour accéder aux bénéficiaires étaient praticables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Il y avait des conflits sociopolitiques dans la zone d'intervention du projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. La zone d'intervention du projet était sécuritaire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Les mauvaises expériences des bénéficiaires avec certains projets antérieurs les ont rendus méfiants vis-à-vis de votre projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Il existait une domination basée sur le genre, la religion, ou la caste etc. dans la communauté. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Les bénéficiaires redoutaient l'interférence politique du gouvernement dans le projet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Les bénéficiaires avaient confiance en l'équipe de mise en œuvre du projet et sa capacité à le mener à bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. La structure organisationnelle du projet était favorable à l'engagement des bénéficiaires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Les bénéficiaires croyaient en la gouvernance entourant le projet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

17. Les bénéficiaires connaissaient les règles et les procédures mises en place pour la bonne marche du projet. 1 2 3 4 5 6 7
18. Les bénéficiaires connaissaient les mécanismes de plaintes contre le projet. 1 2 3 4 5 6 7

VI. Appréciation du succès de votre projet

Nous vous demandons de juger de la réussite de votre projet. Rappelez-vous que ce n'est pas vous qui êtes jugé, mais que c'est vous qui jugez le plus objectivement possible la performance du projet que vous venez de terminer ou qui est sur le point de l'être. Cochez, SVP, un chiffre (et un seul) sur une échelle de 1 à 7 selon la correspondance suivante: 1 = fortement désaccord; 4 = ni accord ni désaccord et 7 = fortement accord avec les affirmations.

Indiquez maintenant votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les objectifs du projet correspondent aux besoins du pays | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Les objectifs du projet correspondent aux besoins des bénéficiaires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Le projet a été réalisé dans les délais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Les objectifs initialement identifiés pour le projet sont atteints | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Le budget du projet a été bien géré | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Le projet a renforcé la capacité institutionnelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Le projet produit des effets durables auprès des bénéficiaires. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- suivantes :

VII. Données sociodémographiques

Les informations qui suivent sont destinées à enrichir l'analyse. Une fois encore, aucune information personnelle ou spécifique à un membre de l'équipe de projet ou à un projet ne sera publiée.

1. Quel est votre âge en années?
2. Quel est votre sexe?

Masculin	Féminin
----------	---------
3. Quel est votre niveau de formation (Cochez le niveau le plus élevé)?

1 ^{er} cycle universitaire	2 ^{ème} cycle universitaire	3 ^{ème} cycle universitaire
-------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------
4. Quelle est votre formation de base (nature du 1^{er} cycle universitaire)?

Économie	Administration / Commerce
Sciences sociales et humaines	Éducation
Génie et sciences de la nature	Droit

Sciences de la santé

Autres (précisez)

5. Depuis combien de temps (années) occupez-vous un poste dans ou collaborez-vous avec ce projet?
6. Pouvez-vous identifier l'agence pour laquelle vous travaillez ou l'organisation que vous représentez dans le projet (FACULTATIF)?
7. Jusqu'à maintenant, quelle a été votre expérience avec les projets d'aide au développement (indiquez le nombre d'années)?

FIN DU QUESTIONNAIRE

MERCI !

ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE OF PAPER 3 (ENGLISH VERSION)

Preamble

Please read this preamble and the instructions carefully before starting to complete the questionnaire.

This questionnaire is intended for project supervisors (often called « task managers » or « Task Team Leaders ») of bilateral and multilateral development aid agencies, national coordinators or managers of international development projects and beneficiaries of these projects. It is part of a university research program aimed at examining the influence of beneficiary engagement on the success of international development projects. More specifically, this research has two main objectives:

- It investigates the influence of beneficiary engagement on the two dimensions of international development project success (project management success and project success).
- By focusing on different perspectives, this research analyzes how the perceptions of different actors influence the engagement of beneficiaries.

The initiators of this research, Alassane Bandé (Doctorate candidate in project management at the université du Québec à Chicoutimi (UQAC)), Professor Salmata Ouédraogo (research director) from the UQAC and Professor Lavagnon Ika (research co-director) from the TELFER school of management of the University of Ottawa, need your help in completing and returning the questionnaire. Confidentiality is guaranteed: nothing in the questionnaire allows you to be identified; the results of the survey will be aggregated before being published. It will therefore be impossible to identify a particular project. The research reports will be available, and you will be able to consult them free of charge.

This is therefore an opportunity for you to contribute to the advancement of knowledge in the field of project management in general, and international development project management in particular, by freely responding to a questionnaire that will allow you to better understand your complex and multidimensional profession, carried out in complex environments.

Among the projects in which you have played a role as national coordinator, supervisor or beneficiary, we kindly ask you to retain only one that has just ended or is about to be and keep it in mind when completing this questionnaire.

In this questionnaire, the word project means any project or program in which you play or have played a role as national coordinator, supervisor or beneficiary.

For any questions relating to the questionnaire, do not hesitate to contact us at the following address:

Alassane Bandé

Doctorant, Management de Projets

Département des sciences économiques et administratives

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université Chicoutimi (Québec) Canada G7H 2B1

Email: alassane.bande1@uqac.ca

Below, you will find a series of questions which you must answer by checking a number, generally from 1 to 7. We ask you not to think too long before indicating your answers. A few seconds are enough for each statement.

The validity of our research depends on the number of completed questionnaires that will be returned to us, that is to say on YOUR COLLABORATION. We need more than a hundred completed questionnaires to have meaningful results! Do not put this questionnaire aside at the risk of forgetting it. We are really counting on you to advance knowledge in project management. WE CANNOT DO ANYTHING WITHOUT YOUR COMPLETED QUESTIONNAIRE, ... WITHOUT YOU. THANK YOU!

VIII. Indications on your project

10. Project name :

11. What is the sector of activity of your project? Check the sector that best matches your project.

- | | | |
|----------------|----------------------------------|---|
| 1. Education | 5. Transportation | 9. Social development |
| 2. Energy | 6. Agriculture | 10. Reform and governance |
| 3. Environment | 7. Urban development | 11. Health, nutrition and population |
| 4. Mines | 8. Hydraulique et assainissement | 12. Communication and telecommunication |

13. Other (give details):

.....

12. What is the amount (rounded) of the initial funding (in millions of US \$)?.....

13. What is the effective date of the credit agreement?.....

14. What is the initially planned closing date?.....

15. When did your project actually start?.....

16. Indicate the funders and the approximate amounts (rounded) of their contribution (millions \$).....

IX. Your role in the project

- 4. Beneficiary
- 5. National coordinator or project manager
- 6. Supervisor

X. Objectifs of beneficiary engagement

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. To empower beneficiaries | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. To allow ownership of the project by the beneficiaries | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3. To build beneficiary capacities	1	2	3	4	5	6	7
4. To increase project effectiveness	1	2	3	4	5	6	7
5. To improve project efficiency	1	2	3	4	5	6	7
6. To share the costs of the project	1	2	3	4	5	6	7
7. To share the information of the project	1	2	3	4	5	6	7
8. To share the benefits of the project	1	2	3	4	5	6	7
9. To ensure the sustainability of the project	1	2	3	4	5	6	7

XI. Kinds of beneficiary engagement in place

1. Only information was shared with beneficiaries.	1	2	3	4	5	6	7
2. Beneficiaries were consulted, but they did not participate in decision-making.	1	2	3	4	5	6	7
3. The beneficiaries gave only their time	1	2	3	4	5	6	7
4. The beneficiaries only made their resources available	1	2	3	4	5	6	7
5. The beneficiary representatives participated in decision making.	1	2	3	4	5	6	7
6. The beneficiaries were directly involved in decision making.	1	2	3	4	5	6	7
7. The beneficiaries themselves identified their needs	1	2	3	4	5	6	7
8. The Beneficiaries take an integral part in identifying options and / or solving problems to meet their needs.	1	2	3	4	5	6	7
9. The beneficiaries participated in the implementation of the project	1	2	3	4	5	6	7

10. The Beneficiaries had strengthened their capacities 1 2 3 4 5 6 7

11. The beneficiaries participated in the evaluation of the project 1 2 3 4 5 6 7

XII. Processes of decision making

7. Facilitators, consultants, or external agents were responsible for leading the discussion forums 1 2 3 4 5 6 7

8. The beneficiaries themselves led the discussion forums 1 2 3 4 5 6 7

9. Decisions were made following the models of existing deliberation forums in the community 1 2 3 4 5 6 7

10. Women, young people, the poor or more generally the most vulnerable participated in the discussion forums and were able to make their voices heard. 1 2 3 4 5 6 7

11. The decision-making power of beneficiaries, especially the most vulnerable, had increased. 1 2 3 4 5 6 7

XIII. Appreciation of your project success

We ask you to judge the success of your project. Remember that it is not you who are being judged, but that it is you who judge as objectively as possible the overall performance of the project that you have just completed or is about to be. You must check one number (and only one) on a scale of 1 to 7 according to the following correspondence:

1 = complete disagreement; 2 = somewhat disagree; 4 = neither agree nor disagree; 7 = complete agreement.

Now indicate your degree of agreement or disagreement with the following statements:

1. The objectives of the project correspond to the needs of the country 1 2 3 4 5 6 7

2. The objectives of the project correspond to the needs of the beneficiaries 1 2 3 4 5 6 7

3. The project was completed on time	1	2	3	4	5	6	7
4. The objectives initially identified for the project are achieved	1	2	3	4	5	6	7
5. The project budget was well managed	1	2	3	4	5	6	7
6. The project strengthened institutional capacity	1	2	3	4	5	6	7
7. The project produces lasting effects for the beneficiaries	1	2	3	4	5	6	7

XIV. Influence of beneficiary engagement

Always considering the same project, indicate your degree of agreement with the following statements by checking the number that best suits your assessment (correspondence: 1 = complete disagreement, 4 = neither agreement nor disagreement, 7 = complete agreement).

1. Beneficiaries were directly (individually) engaged in the project	1	2	3	4	5	6	7
2. The beneficiaries were engaged in the project through their representatives (heads of organizations, groups, cooperatives, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
3. Information on the project was well shared with the beneficiaries	1	2	3	4	5	6	7
4. Information on the project was well shared with women, young people, the poor, and more generally with the most vulnerable beneficiaries	1	2	3	4	5	6	7
5. Information on the project was well shared with beneficiary representatives	1	2	3	4	5	6	7
6. Beneficiaries were consulted, but did not participate in decision-making	1	2	3	4	5	6	7
7. The most vulnerable beneficiaries were consulted, but did not participate in decision-making	1	2	3	4	5	6	7
8. Beneficiary representatives were consulted, but did not participate in decision-making	1	2	3	4	5	6	7
9. Beneficiaries were directly involved in decision making	1	2	3	4	5	6	7

10. The most vulnerable beneficiaries were directly involved in decision-making	1	2	3	4	5	6	7
11. Beneficiary representatives participated in decision-making	1	2	3	4	5	6	7
12. The beneficiaries themselves identified their needs and initiated actions to meet these needs.	1	2	3	4	5	6	7
13. The most vulnerable beneficiaries were involved in identifying needs and initiating actions to meet those needs.	1	2	3	4	5	6	7
14. The representatives of the beneficiaries identified the needs and initiated actions to meet these needs	1	2	3	4	5	6	7

XV. Sociodemographic data

The following information is intended to enrich the analysis. Once again, no information that is personal or specific to a member of the project team or to a project will be published.

How old are you in years?

What is your gender? 1. Male 2. Female

What is your academic level (circle the highest level)?

1. 1st university cycle 2. 2nd university cycle 3. 3rd university cycle

2. What is your basic education (nature of the 1st university cycle)?

1. Economics 2. Social or political sciences 3. Engineering and natural sciences
 4. Health Sciences 5. Administration / Commerce 6. Education 7. Law
 8. Other (give details) :.....

What is your professional status in your multilateral institution? (Circle the correct answer)?

1. permanent 2. Contractual

How long (years) have you been in your current position?

Can you identify the agency you work for (OPTIONAL)?.....

So far, what has been your experience in managing aid projects (indicate the number of years in each sector)?

NGOs:

Executing agencies (public or private):

Bilateral or multilateral international institutions:

END OF THE QUESTIONNAIRE
 THANK YOU!

ANNEXE 3: GUIDE D'ENTREVUE (ARTICLE 3)

Code du participant :

Date, heure et lieu de l'entretien : -----

Entretien réalisé : en personne----- ou au téléphone :-----

Préambule

Consentez-vous à participer à cette étude ?	Oui	Non
Aucune compensation n'est offerte :	Accord	Désaccord
Acceptez-vous que l'entretien soit enregistré	Oui	Non
Avez-vous une ou des questions avant d'entamer l'entretien?		
Sur quel projet porte l'entretien?		

Définition de quelques concepts importants :

Bénéficiaires : les bénéficiaires sont en principe les « clients ou dans de nombreux cas les utilisateurs finaux » du projet. Ils sont plus sensibles à l'impact du projet compte tenu du fait que les informations sur le management de projet ne leur parviennent pas nécessairement.

Engagement des bénéficiaires : c'est un processus par lequel le contexte politique du projet est modifié, c'est-à-dire que divers bénéficiaires sont identifiés, de nouveaux sont attirés si nécessaire, et ils sont impliqués dans les opérations ou la prise de décision du projet à travers différents moyens, y compris des activités et autres arrangements organisationnels.

1. Information sur le participant et le projet

- a. Quelle est votre formation ? Quelles études avez-vous fait ?
- b. Parlez-nous de votre expérience dans les projets de développement ?
- c. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce projet ? Quel est votre rôle ?
- d. De quoi retourne le projet? Quels objectifs?
- e. Quel est le budget du projet? La durée de la mise en œuvre ?
- f. Qui sont les bailleurs de fonds de ce projet? Leurs contributions respectives?
- g. Quelles en sont les parties prenantes?
- h. Qui en sont les bénéficiaires?

2. Organisation du processus d'engagement des bénéficiaires

- a. Le projet a-t-il déployé des efforts spécifiques en matière d'engagement des bénéficiaires ? Si oui, lesquels ?
- b. Quand et comment avez-vous commencé le processus d'engagement des bénéficiaires ?

- c. Quelles sont les étapes du cycle de vie du projet dans lesquelles les bénéficiaires ont été engagés ?
- d. L'engagement des bénéficiaires était-il pour vous un moyen ? Une fin ? Ou à la fois un moyen et une fin ?

3. Objectifs de l'engagement des bénéficiaires

Votre objectif en engageant les bénéficiaires dans votre projet était-il de :

- a. Les autonomiser ?
- b. Leur permettre de s'approprier le projet ?
- c. Renforcer leurs capacités ?
- d. Accroître l'efficacité du projet ?
- e. Accroître l'efficience du projet ?
- f. Partager les coûts du projet ?
- g. Partager les retombées du projet ?
- h. Partager de l'information sur le projet ?
- i. Assurer la durabilité du projet ?
- j. Autre (préciser)

4. Type d'engagement des bénéficiaires

- a. Seules des informations étaient partagées avec les bénéficiaires.
- b. Les bénéficiaires étaient consultés, mais ils ne participaient pas à la prise de décision.
- c. Les bénéficiaires donnaient seulement de leur temps
- d. Les bénéficiaires mettaient seulement leurs ressources à disposition
- e. Les porte-parole des bénéficiaires participaient à la prise de décision.
- f. Les bénéficiaires participaient directement à la prise de décision.
- g. Les bénéficiaires identifiaient eux-mêmes leurs besoins
- h. Les bénéficiaires prennent une part intégrale à l'identification des options et/ou à la résolution des problèmes afin de satisfaire ces besoins.
- i. Les bénéficiaires participaient à la mise en œuvre du projet
- j. Les bénéficiaires avaient renforcé leurs capacités locales
- k. Les bénéficiaires participaient à l'évaluation du projet

5. Pouvoir des bénéficiaires et processus de prise de décisions

- a. Des facilitateurs, consultants ou personnes étrangères étaient chargés d'animer les groupes de discussions.
- b. Les décisions étaient prises suivant les modèles des forums de délibération existants dans la communauté (expliquez-nous brièvement comment les décisions étaient prises dans ces forums de délibération).
- c. Les femmes, les jeunes, les pauvres ou plus généralement les plus défavorisés participaient aux groupes de discussions et étaient capables de faire entendre leurs voix.
- d. De façon générale, le pouvoir des bénéficiaires, surtout les plus défavorisés, avait augmenté.

6. Influence de l'engagement des bénéficiaires sur le succès de la gestion du projet et l'impact du projet

- a. Le projet aurait-il coûté moins cher si les bénéficiaires n'avaient pas été engagés dans le processus ?
- b. Aurait-il duré moins longtemps ?

- c. L'engagement des bénéficiaires a-t-il facilité l'atteinte des objectifs du projet ?
- d. L'engagement des bénéficiaires a-t-il rendu le projet plus pertinent pour le pays ? Pour les bénéficiaires eux-mêmes ?
- e. L'engagement des bénéficiaires a-t-il favorisé l'impact du projet ? La durabilité du projet ?

7. Obstacles à l'engagement des bénéficiaires et mesures prises pour lever ces obstacles

- a. Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors du déploiement de votre approche d'engagement des bénéficiaires ?
 - 3.1.1. Au niveau du gouvernement du pays bénéficiaire ou du ministère qui assure la tutelle technique du projet.
 - 3.1.2. Au niveau des bénéficiaires eux-mêmes (compétence, organisation, volonté, capacité à supporter les coûts et le temps de l'engagement etc.)
 - 3.1.3. Au niveau du projet (complexité technique, urgence, etc.)
 - 3.1.4. Au niveau des agences de développement qui financent le projet.
 - 3.1.5. Au niveau de la communauté d'accueil du projet (inégalités structurelles basées sur le genre, l'appartenance ethnique, religieuse ou à une caste, etc.).
 - 3.1.6. Autres obstacles, précisez.
- b. Pour chaque obstacle identifié, indiquez les mesures qui ont été prises pour lever l'obstacle

8. Facteurs qui améliorent l'impact bénéfique de l'engagement des bénéficiaires :

- a. Au niveau de la structure organisationnelle du ministère/institution porteur du projet,
- b. Au niveau de l'agence de financement du projet ;
- c. Au niveau des bénéficiaires ;
- d. Au niveau du projet (Complexité : taille, niveau de la technologie etc.)
- e. Au niveau de la communauté d'accueil (notamment le contexte socio-politique entourant le projet).
- f. L'engagement des bénéficiaires a-t-il donné beaucoup plus de pouvoir, notamment le pouvoir de décision, aux bénéficiaires (surtout les plus défavorisés) ?
- g. Si la réponse est oui à la question précédente, cette modification des relations de pouvoir a-t-elle créé de nouveaux conflits au sein de la communauté d'accueil du projet ou exacerbé ceux déjà existants ?
- h. L'engagement des bénéficiaires a-t-il contribué à lutter contre ou à aggraver les inégalités (basées sur le genre, l'appartenance ethnique, la religion etc.) déjà existantes dans la communauté ?

Pour finir :

Qu'est-ce qui vous motive à promouvoir les méthodes d'engagement des parties prenantes par rapport aux méthodes traditionnelles qui utilisent les consultants extérieurs dans les projets de développement international ?

Comment définissez-vous une approche d'engagement des bénéficiaires qui a réussi ?

Avez-vous d'autres commentaires à ajouter aux réponses ci-dessus que vous avez données ?

ANNEXE 4: MEASUREMENT INSTRUMENTS (PAPER 3)

Concepts	Dimensions/levels	Code	Scales of measurement	Items borrowed and adapted from
Project success	PM success	<i>PMsucces1</i>	The project was completed on time.	Ika (2015) Ika, Diallo et Thuillier (2012)
		<i>PMsucces2</i>	The project met its objectives.	
		<i>PMsucces3</i>	The project budget was well managed.	
	Impact	<i>Impact1</i>	The project objectives were well suited to the needs of the country.	
		<i>Impact2</i>	The project objectives were well suited to the needs of the beneficiaries.	
		<i>Impact3</i>	The project built institutional capacity within the country.	
		<i>Impact4</i>	The project results will continue after the project ends.	
Engagement	Involvement	<i>Inv2</i>	Correct information on the project was shared with the beneficiaries.	
		<i>Inv3</i>	Correct information about the project was shared in a timely manner.	
		<i>Inv4</i>	Correct information about the project was shared in the appropriate format.	
		<i>Inv5</i>	Beneficiaries were consulted, but they did not take part in the decision-making.	

Concepts	Dimensions/levels	Code	Scales of measurement	Items borrowed and adapted from
		<i>Inv6</i>	Beneficiaries provided information to the project.	Paul (1987) Uphoff and Cohen (1980)
	Participation	<i>Part1</i>	Beneficiaries were involved in identifying needs.	
		<i>Part2</i>	Beneficiaries participated in the search for solutions to meet the identified needs.	
		<i>Part3</i>	Beneficiaries contributed their work force to the project.	
		<i>Part4</i>	Beneficiaries contributed financially to the project.	
		<i>Part5</i>	Beneficiaries provided goods and services to the project.	
		<i>Part6</i>	Beneficiaries participated in project administration and coordination as locally hired employees.	
		<i>Part7</i>	Beneficiaries participated in project administration and coordination as members of various project advisory or decision-making boards.	
		<i>Part8</i>	Beneficiaries saw their self-esteem, their political power or even their sense of efficacy increase.	
		<i>Part9</i>	Beneficiaries initiated actions themselves and thereby influenced the processes and outcomes of the project.	
		<i>Part10</i>	Beneficiaries participated in the evaluation of the project.	

Concepts	Dimensions/levels	Code	Scales of measurement	Items borrowed and adapted from
		<i>Part11</i>	Beneficiaries were directly (that is individually) engaged in the project.	
		<i>Part12</i>	Beneficiaries were engaged in the project through their representatives (heads of organizations, groups, cooperatives, etc.).	
		<i>Part13</i>	Facilitators, consultants, or external persons were responsible for facilitating the discussion forums for decision-making purposes in the project.	
		<i>Part14</i>	Beneficiaries themselves animated the discussion forums for decision-making purposes in the project.	
		<i>Part15</i>	Women, young people, the poor or more generally the most vulnerable participated in the discussion forums and were able to make their voices heard.	
		<i>Part16</i>	The control and decision-making power of beneficiaries has increased.	
Project characteristics and implementation context	Project characteristics	<i>ProjChar1</i>	Beneficiaries should have some level of education to engage in the project.	
		<i>ProjChar2</i>	Beneficiaries should have the resources (financial or material) to engage in the project.	
		<i>ProjChar3</i>	The benefits of the project were clearly perceived by the beneficiaries.	

Concepts	Dimensions/levels	Code	Scales of measurement	Items borrowed and adapted from
		<i>ProjChar4</i>	Beneficiaries found it risky for them to get engaged in the project.	
		<i>ProjChar5</i>	Beneficiaries found that the project brought them immediate or short-term benefits.	
	Project implementation context	<i>ProjImpContex1</i>	Beneficiaries were able to meet with and get their suggestions acted upon by those persons who control the staff and funding for the project.	Uphoff and Cohen (1980)
		<i>ProjImpContex2</i>	Beneficiaries were very far from the locations where the project meetings were held.	Ika and Donnelly (2017)
		<i>ProjImpContex3</i>	The roads to access beneficiaries were passable.	
		<i>ProjImpContex4</i>	There were socio-political conflicts in the project intervention area.	
		<i>ProjImpContex5</i>	The project area of intervention was safe.	
		<i>ProjImpContex6</i>	Bad experiences of beneficiaries with some previous projects have made them suspicious of your project.	
		<i>ProjImpContex7</i>	There was domination based on gender, religion, or caste etc. in the community.	
		<i>ProjImpContex8</i>	Beneficiaries feared government political interference	

Concepts	Dimensions/levels	Code	Scales of measurement	Items borrowed and adapted from
		<i>ProjImpContex9</i>	Beneficiaries had confidence in the project implementation team and its ability to carry it out.	
		<i>ProjImpContex10</i>	The organizational structure of the project was favorable to the engagement of beneficiaries.	
		<i>ProjImpContex11</i>	Beneficiaries believed in the governance surrounding the project.	
		<i>ProjImpContex12</i>	Beneficiaries were aware of the rules and procedures put in place for the smooth running of the project.	
		<i>ProjImpContex13</i>	Beneficiaries were aware of the complaint's mechanisms against the project.	

Adapted from Thakkar (2020)

ANNEXE 5: CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Cette thèse a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est :
2020-281.