



Comment l'évolution des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie de projet influence-t-elle le succès de projet de développement international : Perspectives des superviseurs, des coordonnateurs, des équipes de gestion de projet ?

par Mamy Marius Delauney Chan

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

Juin 2025

RÉSUMÉ

Le succès des projets a été traditionnellement associé aux facteurs délai, coût et qualité. Toutefois, les parties prenantes ont pris une place grandissante dans la réalisation de la réussite d'un projet, ce qui requiert une gestion efficace de leurs besoins, attentes et contributions tout au long du cycle de vie du projet. Ce mémoire s'intéresse ainsi à comment une bonne gestion des parties prenantes influence le succès des projets, selon les perceptions des professionnels des projets de développement international.

La recherche s'appuie sur une problématique principale : en quoi la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie de projet peut conduire à un succès grandissant du projet dans le contexte de développement international ? Pour y répondre, l'étude suit une démarche quantitative, par l'utilisation d'un questionnaire envoyé auprès des professionnels impliqués dans des projets de développement international. Trois axes structurent l'analyse : la gestion des parties prenantes, les critères de mesure et facteurs de succès des projets et la complexité et les spécificités contextuelles de projets de développement international. Ils ont permis de formuler les trois hypothèses de recherche suivantes :

- Hypothèse 1 : Une bonne gestion des parties prenantes repose sur une prise en compte de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international.
- Hypothèse 2 : Les critères de succès de projet sont complexes et difficilement mesurables.
- Hypothèse 3 : La gestion des projets de développement international implique l'intégration de multiples dimensions complexes liés aux spécificités du projet.

Les résultats des questionnaires confirment les hypothèses formulées. Ils révèlent en effet que la gestion efficace des parties prenantes nécessite une approche dynamique et adaptative. Elle implique leur identification, la révision périodique de leurs attentes tout au long du cycle de vie de projet et une reconnaissance active de leurs contributions. Par ailleurs, la notion de succès ne peut se limiter aux critères classiques de coût, délai et qualité. Elle doit aussi intégrer des dimensions qualitatives telles que la satisfaction des parties prenantes, la durabilité et les impacts sur les bénéficiaires et l'appropriation locale des résultats. Enfin, les projets de développement international évoluent dans des environnements particulièrement complexes sur les plans culturel, politique, institutionnel et doivent respecter les exigences des bailleurs de fonds qui sont souvent en contradiction avec les attentes des bénéficiaires locaux.

Ce mémoire apporte une double contribution. Sur le plan théorique, il enrichit les approches existantes en confirmant les relations entre parties prenantes et succès de projet tout le long du cycle de vie du projet. Sur le plan managérial, il propose des outils pour renforcer le suivi et l'engagement des parties prenantes et améliorer la performance globale des projets. Néanmoins, l'étude présente certaines limites, notamment liées à la portée géographique restreinte de l'échantillon, à la subjectivité des données et au suivi longitudinal limité.

REMERCIEMENTS

L’élaboration d’un mémoire de recherche nécessite beaucoup de courage, d’efforts, de soutiens et d’encouragements de la part de mes proches que je tiens à exprimer ma profonde gratitude.

Je remercie en premier lieu mon directeur de recherche, Professeur Philippe Boigey, Directeur du Doctorat en management de projets, pour son accompagnement, sa disponibilité, ses conseils précieux et sa bienveillance tout au long de ce travail. Ses remarques pertinentes et son exigence académique ont grandement enrichi ma réflexion.

Je souhaite également remercier l’ensemble des professionnels des projets de développement international à Madagascar qui ont accepté de répondre à mon questionnaire et de partager leur expérience. Leur contribution a été précieuse pour alimenter l’analyse empirique de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude aux enseignants et à l’ensemble de l’équipe pédagogique de l’Université du Québec à Chicoutimi, pour la qualité de l’enseignement dispensé tout au long de mon parcours.

Je remercie enfin ma famille et mes proches pour leur soutien moral, leur patience et leurs encouragements constants, qui m’ont permis de rester motivé et concentré dans le mémoire.

Enfin, une pensée particulière à tous toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.

À toutes et à tous, merci.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

BAD : Banque Africaine de Développement

IFAD/FIDA : Fonds International de Développement Agricole

JICA : Japan International Cooperation Agency

GP : Gestion de projet

GTZ : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit

ODD : Objectifs du Développement Durable

OMD : Objectifs du Millénaire pour le développement

ONG: ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

PNUD: Programme des Nations Unies pour le

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

Sciences (logiciel) **UNICEF** : United Nations Children's

Fund

UE : Union Européenne

USAID : United States Agency for International Development

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	ix
CHAPITRE 1 : PARTIE INTRODUCTIVE	1
1.1. CONVERSATION	2
1.1.1. LES PARTIES PRENANTES.....	2
1.1.1.1. TYPOLOGIES DES PARTIES PRENANTES	6
1.1.1.2. LES ATTRIBUTS DES PARTIES PRENANTES.....	8
1.1.1.3. LA GESTION DES PARTIES PRENANTES SELON LE PMI.....	15
1.1.2. LE SUCCÈS DE PROJET.....	18
1.1.3. LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	20
1.1.4. TRANSITION VERS LES DÉBATS	23
1.2. INTRODUCTION DES DEBATS	24
1.2.1. DÉBATS SUR LES PARTIES PRENANTES.....	25
1.2.1.1. THÉORIES DES PARTIES PRENANTES	26
1.2.1.2. ASPECTS DES PARTIES PRENANTES	29
1.2.1.3. L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	31
1.2.1.4. CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES	33
1.2.1.5. DYNAMISME DES PARTIES PRENANTES	34
1.2.2. DÉBATS SUR LE SUCCÈS DE PROJET.....	35
1.2.3. RÉSUMÉ SUR LES DÉBATS.....	36
1.3. PROBLÉMATIQUE	38
1.3.1. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	38
1.3.2. PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE.....	43
1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE.....	43
1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	44
1.5.1. DÉFINITION DES FACTEURS.....	44
1.5.1.1. LA GESTION DES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES.....	44
1.5.1.2. LE SUCCÈS DE PROJET.....	45

1.5.2.	ANALYSE ET COMPRÉHENSION DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS	46
1.2.5.1.	RELATIONS ENTRE LES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES ET LE SUCCÈS DE PROJET	46
1.2.5.2.	RELATIONS ENTRE LES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES ET LE PROJET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	46
1.2.5.3.	RELATIONS ENTRE SUCCÈS ET LA GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	47
	CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	49
2.1.	DEFINITION DES ENJEUX	50
2.1.1.	LES PARTIES PRENANTES.....	50
2.1.1.1.	THÉORIE DES PARTIES PRENANTES.....	50
2.1.1.2.	APPROCHE DE GESTION DES PARTIES PRENANTES	55
2.1.1.3.	ANALYSE DES PARTIES PRENANTES	59
2.1.1.4.	ÉTUDE DES CONTRIBUTIONS ET ATTENTES DES PARTIES PRENANTES	63
2.1.2.	LE SUCCES DE PROJET	66
2.1.2.1.	CRITÈRE DE SUCCÈS	66
2.1.2.2.	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	69
2.1.2.3.	RÉSUMÉ DE CRITÈRES ET FACTEURS DE SUCCÈS	76
2.1.3.	LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	76
2.1.4.	RÉSUMÉ DES ENJEUX ET DES VARIABLES RETENUES.....	84
2.2.	RELATION ENTRE LES TERMES PROBLÉMATIQUES	85
2.3.	SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET DES PROPOSITIONS	86
	CHAPITRE 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	87
3.1.	PHILOSOPHIE DE LA RECHERCHE	89
3.2.	APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT THÉORIQUE	92
3.3.	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	94
3.4.	STRATÉGIE DE LA RECHERCHE	95
3.5.	POPULATION CIBLE, UNITÉS D'ANALYSE ET ÉCHANTILLON	95
3.6.	HORIZON DE TEMPS	97
3.7.	TECHNIQUES, PLANS ET PROCÉDURES DE COLLECTES ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES...	97
3.8.	DÉCLARATION ÉTHIQUE	101
	CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	102
4.1.	SYNTHÈSE DES RESULTATS ET CONCLUSIONS	108
4.2.	RESULTATS EN LIEN AVEC LE TEST DE L'HYPOTHÈSE 1 (OU P1).....	110
4.2.1.	VERIFICATION A PARTIR DES ANALYSES DES FREQUENCES	110

4.2.2.	VERIFICATION A PARTIR DE TABLEAUX CROISES ET DES TESTS DE KHI-DEUX	124
4.2.3.	CONCLUSION QUANT A H1 OU P1 ACCEPTÉE OU RÉJETÉE.....	145
4.3.	RÉSULTATS EN LIEN AVEC LE TEST DE L'HYPOTHÈSE 2 (OU P2).....	148
4.3.1.	VÉRIFICATION A PARTIR DES ANALYSES DES FRÉQUENCES	148
4.3.2.	VÉRIFICATION A PARTIR DE TABLEAUX CROISÉS ET DES TESTS DE KHI-DEUX	157
4.3.3.	CONCLUSION QUANT A H2 OU P2 ACCEPTÉE OU REJETÉE	168
4.4.	RÉSULTATS EN LIEN AVEC LE TEST DE L'HYPOTHÈSE 3 (OU P3).....	171
4.1.1.	VERIFICATION A PARTIR DE TABLEAUX CROISÉS ET DES TESTS DE KHI-DEUX	180
4.1.2.	CONCLUSION QUANT A H3 OU P3 ACCEPTÉE OU REJETÉE	186
	CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	189
5.1.	RAPPEL SUR LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	189
5.2.	REPOSSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE ET DISCUSSION	190
5.2.	CONTRIBUTIONS MANAGERIALES, THEORIQUES ET CONCEPTUELLES	191
5.3.	LES LIMITATIONS ET LES CONTRAINTES DE LA RECHERCHE	193
5.3.1.	VOLUME DE LA LITTERATURE SUR LES PARTIES PRENANTES	193
5.3.2.	LA DUREE DE LA VALIDATION DES OUTILS DE RECRUTEMENT PAR LE COMITE DE CERTIFICATION ETHIQUE	194
5.3.3.	DUREE DE RECRUTEMENT ET DES REPOSSES	195
5.3.4.	NECESSITE DES OUTILS SPECIFIQUES D'ANALYSE	195
5.3.5.	LIMITES DE L'ETUDE	196
5.4.	PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE.....	197
	CONCLUSION GÉNÉRALE	199
	BIBLIOGRAPHIE	201
	ANNEXES	210

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: SOUS CATEGORIES DES PARTIES PRENANTES SUIVANT POUVOIR/LEGITIMITE/URGENCE	12
TABLEAU 2: CLASSIFICATION DES PARTIES PRENANTES	14
TABLEAU 3: DIMENSIONS DE CRITERES DE SUCCES DE PROJETS	19
TABLEAU 4: REVUE DES ETUDES SUR LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES	27
TABLEAU 5: DIFFERENTS NIVEAUX D'ENGAGEMENT DES BENEFICIAIRES	32
TABLEAU 6: OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	48
TABLEAU 7 :DEUX APPROCHES DE GESTION DE PARTIES PRENANTES	58
TABLEAU 8:ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DE PROJET TOUT AU LONG DU CYCLE DE PROJET	60
TABLEAU 9: MATRICE D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	65
TABLEAU 10: FACTEURS CLES DE SUCCES DE PROJET	70
TABLEAU 11: CRITERE ET FACTEURS DE REUSSITE DE PROJET	73
TABLEAU 12: CRITERES ET FACTEURS DE SUCCES A COURT ET LONG TERME	76
TABLEAU 13: META-CONDITIONS DE REUSSITE	79
TABLEAU 14: SPECIFICITES DE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	81
TABLEAU 15: VARIABLES RETENUES	84
TABLEAU 16: RELATIONS ENTRE LES TERMES PROBLEMATIQUES	85
TABLEAU 17: REGLES DE L'APPROCHE POSITIVISTE	91
TABLEAU 18 :VUE SYNOPTIQUE GENERALE DE LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE.....	93
TABLEAU 19: TYPOLOGIE DES APPROCHES POUR ETUDIER LES EVOLUTIONS D'UN PHENOMENE	97
TABLEAU 20:PARTICIPANTS REPARTIS PAR BAILLEURS	103
TABLEAU 21: PARTICIPANTS REPARTIS PAR SECTEUR D'ACTIVITES	104
TABLEAU 22:PROFIL DES PARTICIPANTS	106
TABLEAU 23:EXPERIENCE DES PARTICIPANTS	107
TABLEAU 24: TABLEAU DE RESUMES DES FREQUENCES SUR LES REONDANTS	107
TABLEAU 25: TABLEAU RECAPITULATIF DES REONSES	108
TABLEAU 26 : LES PARTIES PRENANTES EXTERNES DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	111
TABLEAU 27: INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES SUR LE PROJET	114
TABLEAU 28: METHODES UTILISEES POUR COLLECTER LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES	115
TABLEAU 29:FREQUENCE DE REVUE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES.....	116
TABLEAU 30: PRINCIPAUX DEFIS DANS LA GESTION DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES	117
TABLEAU 31: CONTRIBUTIONS ATTENDUES DES PARTIES PRENANTES.....	119
TABLEAU 32: TAUX DES CONTRIBUTIONS ATTENDUES PAR PARTIES PRENANTES	120
TABLEAU 33: MOYENS DE SUIVI DES CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES	121
TABLEAU 34: TAUX D'UTILISATION DES MOYENS DE SUIVI DES CONTRIBUTIONS	122
TABLEAU 35: PERCEPTION DES CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES PAR RAPPORT A LA REALISATION DE L'OBJECTIF DU PROJET	123
TABLEAU 36: TAUX DE PERCEPTION DES CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES	123
TABLEAU 37: PARTIES PRENANTES EXTERNES ET INFLUENCE SUR LE PROJET	125
TABLEAU 38: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE NIVEAU D'INFLUENCE ET PARTIES PRENANTES	126
TABLEAU 39: PARTIES PRENANTES EXTERNES ET METHODE DE COLLECTE DE DONNEES..	127
TABLEAU 40: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET LES METHODES DE COLLECTES DE DONNEES	128
TABLEAU 41: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET LES METHODES DE COLLECTES DE DONNEES	129
TABLEAU 42 : PARTIES PRENANTES EXTERNES ET FREQUENCE DE REVISIONS DES ATTENTES	

.....	130
TABLEAU 43: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE PARTIES PRENANTES EXTERNES ET FREQUENCE DE REVISION DES ATTENTES	131
TABLEAU 44: TEST DE CRAMER ENTRE PARTIES PRENANTES EXTERNES ET FREQUENCE DE REVISIONS DES ATTENTES	132
TABLEAU 45: PARTIES PRENANTES EXTERNES ET DEFIS RENCONTRES	133
TABLEAU 46 : PARTIES PRENANTES EXTERNES ET CONTRIBUTIONS ATTENDUES	136
TABLEAU 47 : PARTIES PRENANTES ET MOYENS DE SUIVI DES CONTRIBUTIONS	139
TABLEAU 48: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE PARTIES PRENANTES EXTERNES ET MOYENS DE SUIVI DES CONTRIBUTIONS	140
TABLEAU 49: TEST DE CRAMER ENTRE PARTIES PRENANTES EXTERNES ET MOYENS DE SUIVI DES CONTRIBUTIONS	141
TABLEAU 50 : PARTIES PRENANTES EXTERNES ET PERCEPTION DES CONTRIBUTIONS	142
TABLEAU 51 : MESURES D'ASSOCIATION ENTRE PARTIES EXTERNES ET PERCEPTION DES CONTRIBUTIONS	144
TABLEAU 52: TEST DE CRAMER ENTRE PARTIES EXTERNES ET PERCEPTION DES CONTRIBUTIONS	144
TABLEAU 53: RECAPITULATIF DES REPONSES SUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES	145
TABLEAU 54: CRITERES DE SUCCES DU PROJET	149
TABLEAU 55: TAUX DES CRITERES DE SUCCES DU PROJET	150
TABLEAU 56: FACTEURS-CLES DE SUCCES DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	152
TABLEAU 57: FREQUENCE DES FACTEURS A L'ORIGINE DU SUCCES DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	154
TABLEAU 58 : INFLUENCE DES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES SUR LE SUCCES DE PROJET	156
TABLEAU 59: SECTEURS D'ACTIVITE ET CRITERE DE SUCCES DE PROJET	158
TABLEAU 60: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE LES SECTEURS D'ACTIVITE ET CRITERES DE SUCCES DE PROJET	161
TABLEAU 61: TEST DE PHI DE CRAMER ENTRE SECTEURS D'ACTIVITE ET CRITERES DE SUCCES DE PROJET	162
TABLEAU 62: SECTEURS D'ACTIVITE ET FACTEURS DE SUCCES DE PROJET	163
TABLEAU 63: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE LES SECTEURS D'ACTIVITE ET FACTEURS DE SUCCES DE PROJET	167
TABLEAU 64: TEST DE PHI DE CRAMER ENTRE LES SECTEURS D'ACTIVITE ET FACTEURS DE SUCCES DE PROJET	168
TABLEAU 65 :RECAPITULATIF DES REPONSES SUR LE SUCCES DE PROJET	168
TABLEAU 66: TABLEAU RECAPITULATIF SUR LE SUCCES ET LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	171
TABLEAU 67: SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE DANS LA GESTION DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	172
TABLEAU 68: SECTEURS D'ACTIVITE ET DIMENSION INTERNATIONALE DE PROJET	181
TABLEAU 69: MESURES D'ASSOCIATION ENTRE LES SPECIFICITES DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET SECTEURS D'ACTIVITES	185
TABLEAU 70: TEST DE PHI DE CRAMER ENTRE SECTEURS D'ACTIVITE ET CRITERES DE SUCCES DE PROJET	186
TABLEAU 71: RECAPITULATIF DES REPONSES SUR LA COMPLEXITE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	186
TABLEAU 72: CONCLUSIONS SUR OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	188

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

FIGURE 1: LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE	3
FIGURE 2 : TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES SELON LEUR POTENTIEL DE COOPERATION/ MENACE.....	9
FIGURE 3: GESTION DES PARTIES PRENANTES SELON SES INTERETS	10
FIGURE 4: MODELE DE SAILLANCE POUVOIR/LEGITIMITE/URGENCE	11
FIGURE 5: TYPOLOGIE SELON DEPENDANCE DE RESSOURCES/INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES	13
FIGURE 6:EXEMPLE DES PARTIES PRENANTES D'UN PROJET	15
FIGURE 7 : BIEN PILOTER L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	17
FIGURE 8: NUAGE DES MOTS LES PLUS EVOQUES DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES	28
FIGURE 9: LES TROIS ASPECTS DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES	29
FIGURE 10 :NUAGE DES MOTS LES PLUS EVOQUES	39
FIGURE 11: FREQUENCE DE REPETITION DES MOTS EN GESTION DE PROJET	40
FIGURE 12: ARBORESCENCE DES MOTS	41
FIGURE 13 : CARTE THEMATIQUE	42
FIGURE 14: PRESENTATION DE LA TRICHOTOMIE DE TROIS CONCEPTS	43
FIGURE 15: PRESENTATION DES OBJECTIFS ET RELATIONS ENTRE LES FACTEURS	47
FIGURE 16: MODELE TRADITIONNEL DE LA FIRME	53
FIGURE 17: MODELE DES PARTIES PRENANTES	54
FIGURE 18: RELATIONS ENTRE FACTEURS DE SUCCES ET DIMENSIONS DE REUSSITE DU PROJET	78
FIGURE 19 : CADRE DE MESURE DES CONDITIONS DE REUSSITE DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT	80
FIGURE 20: SYNTHESE DES HYPOTHESES ET DES PROPOSITIONS	86
FIGURE 21:L'OIGNON DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	88

CHAPITRE 1 : PARTIE INTRODUCTIVE

Les projets mobilisent une diversité d'acteurs aux intérêts parfois convergents, parfois divergents. En effet, à mesure que ces projets évoluent, les interactions entre les parties prenantes se complexifient et peuvent ainsi entraîner une conséquence importante sur le succès d'un projet. Ce dernier peut être perçu, interprété, mesuré et atteint de différente manière par les acteurs de projet. En effet, depuis plusieurs années, les débats académiques et professionnels autour du succès des projets de développement ont mis en lumière le caractère multidimensionnel de ce concept qui peut se décliner suivant plusieurs critères : respect des délais et du budget, succès social (impact durable sur les populations bénéficiaires), succès politique (satisfaction des bailleurs), atteinte des objectifs etc...

D'autre part, la prise en compte des parties prenantes est devenue un élément essentiel dans l'évaluation des performances de projets, notamment dans les contextes internationaux de développement marqués par des inégalités structurelles et des tensions entre logiques globales et réalités locales. Ce mémoire s'inscrira ainsi dans ce champ de réflexion et proposera de s'intéresser sur les attentes et contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie d'un projet de développement international.

Le premier chapitre s'attachera à explorer les débats portant sur l'importance de la gestion des parties prenantes dans la gestion de projet, les critères multi-dimensionnels de succès de projet et les spécificités du projet de développement international. Il abordera aussi la problématique spécifique sur les parties prenantes et le succès de projet dans un contexte international de développement.

1.1. CONVERSATION

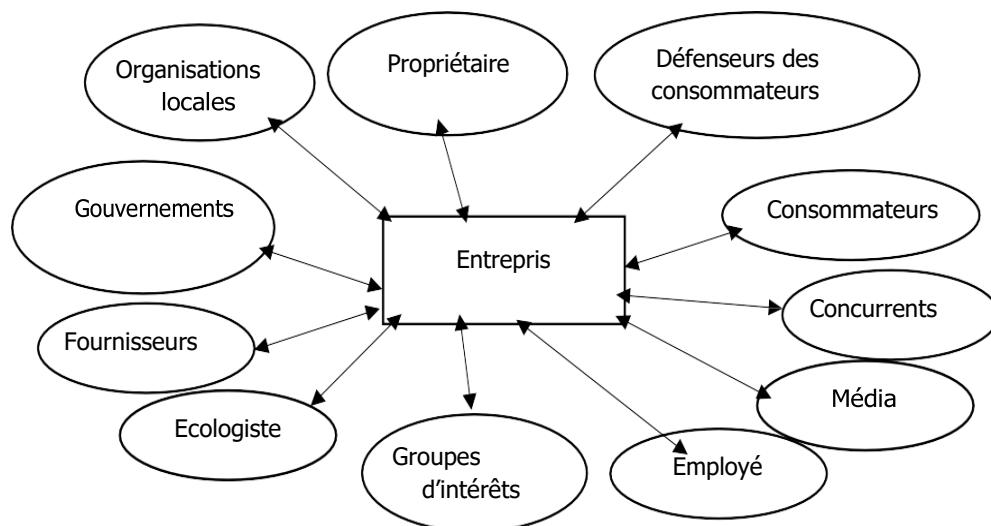
Les parties prenantes prennent une place grandissante dans la gestion de projet, car elles peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le projet. En effet, Jian Li *et al.* (2024) ont soutenu le rôle crucial de l'engagement des parties prenantes dans la création de valeur des projets. En outre, Budayan & Dergisi (2020) ont démontré que la satisfaction de toutes les attentes fixées par les parties prenantes constitue un critère de réussite de projet. D'autre part, le succès du projet et la création de valeur sont liés aux attentes et aux objectifs des parties prenantes (Eskerod and Ang, 2017; Davis, 2017 ; Mulholland *et al.*, 2020 ; Tampio *et al.*, 2022). Compte tenu de l'importance des parties prenantes dans le management de projet, la présente conversation portera sur leur rôle dans le succès de développement international. Cette partie étalera les discussions des auteurs scientifiques sur les parties prenantes, le succès de projet et le projet de développement international.

1.1.1. LES PARTIES PRENANTES

La littérature existante a abordé diverses dimensions de la valeur générée par l'implication des parties prenantes (Harrison et Wicks, 2013 ; Tantale et Priem, 2016 ; Eskerod et Ang, 2017 ; Gil et Fu, 2022). Elle soutient que l'objectif principal d'une organisation est de créer le maximum de valeur pour ses parties prenantes (Voyer *et al.*, 2017). La notion de parties prenantes a été utilisée en management pour la première fois en 1963 dans le mémorandum de Stanford Research Institute (Freeman, 1984) bien que ses origines remontent un peu plus loin, dans les années 1930 où l'existence de « pression sociale s'exerçant sur les dirigeants a été mise en exergue pour que ces derniers

reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise » (Berle et Means, 1932). Elle a été par la suite familiarisée dans les années 1980 par Freeman dans son ouvrage intitulé « Strategic Management : A Stakeholder Approach » (Donaldson et Preston, 1995) qui l'a présentée dans la figure ci-après :

Figure 1: Les parties prenantes de l'entreprise



Source : Freeman (1984, p.55)

Le concept des parties prenantes n'a été employé en gestion de projet qu'en 1985 dans les travaux de Cleland. Il a été par la suite exploité dans divers contextes de gestion de projet comme la stratégie, l'évaluation, l'environnement des projets et le contexte social (Littau, Jujagiri et Adlbrecht, 2010). Il a été également utilisé dans d'autres domaines tels que :

La comptabilité et de la finance : Berman *et al.* (1999) ont mis en évidence les avantages potentiels des pratiques de gestion orientées vers les parties prenantes.

Banerjee *et all.* (2003) ont suggéré que les pressions des parties prenantes, y compris celles des régulateurs et clients, peuvent avoir un impact sur les pratiques environnementales d'une entreprise et de ses performances financières. Kannan (2018) a étudié comment les parties prenantes affectent les organisations dans des domaines spécifiques du commerce, de la gestion et comptabilité (Hussain *et al.*, 2018, Jones *et al.*, 2018).

- L'éthique des affaires (Turner et Simister, 2000) : Jones et Wicks (1999) ont exploité la dimension instrumentale et ont inventé la théorie des parties prenantes convergentes, qui a fourni des principes pour les managers de développer des lieux de travail moraux sans mettre en danger la performance de l'organisation. Par ailleurs, Gibson (2000) a mentionné l'importance des considérations éthiques dans la théorie des parties prenantes et la prise de décision des entreprises, tandis qu'El Akremi *et al.* (2018) a souligné la dimension éthique de la responsabilité des entreprises, en mettant en évidence la nécessité de traiter les parties prenantes de manière équitable et responsable. Jensen (2002) a exploré la relation entre la maximisation de la valeur et la théorie des parties prenantes, arguant qu'ils ne sont pas nécessairement mutuellement exclusifs et que maximiser la valeur actionnariale peut être cohérent avec le respect des responsabilités éthiques d'une entreprise envers ses parties prenantes.
- Le contexte du changement organisationnel (Trader-Leigh, 2002), ... et en combinaison avec les théories de gouvernance des organisations économiques comme la théorie de l'agence, l'économie des coûts de transaction et la théorie des droits de propriété (Parvinen *et al.*, 2005) ;
- La responsabilité des entreprises (Buchholz et Rosenthal, 2004) : Deng *et al.* (2013)

ont suggéré que la responsabilité sociale des entreprises peut être un facteur important des résultats financiers dans le contexte des fusions et acquisitions et ont souligné l'importance de la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans la prise de décision financière.

- Le management stratégique : Dans le cadre de la gestion stratégique, Matos et Hall (2007) ont étudié l'application de la théorie des parties prenantes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ils ont proposé que l'analyse du cycle de vie peut aider à identifier les risques et les opportunités en matière de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement. Ils ont également affirmé qu'une stratégie axée sur la durabilité peut entraîner un avantage concurrentiel. Harrison et coll. (2010) ont marqué l'importance de la gestion des parties prenantes dans la prise de décision stratégique et ont par ailleurs fourni un cadre pour comprendre le lien entre la gestion des parties prenantes et un avantage concurrentiel. Les parties prenantes sont devenues aujourd'hui essentielles dans tous les aspects de la prise de décision (Ahmed *et al.*, 2023 ; Azam, 2023 ; Castillo, 2022 ; Jones-Khosla et Gomes, 2023 ; Kopelman, 2022), avec le développement et la réalisation de diverses stratégies afin de s'engager efficacement avec elles (Acquah *et al.*, 2023 ; Bansal *et al.*, 2023 ; Ismail et Hilal, 2023 ; Lim, 2023a, 2023b ; Saha *et al.*, 2023).

- L'environnement et le changement climatique : Guerci *et al.* (2016) ont constaté que les pratiques vertes de gestion des ressources humaines peuvent efficacement traduire les pressions des parties prenantes en performance environnementale, conduisant à une amélioration de la performance environnementale et à la satisfaction des parties prenantes.

- Le marketing : Line et Wang (2017) ont appliqué la théorie des parties prenantes pour mieux comprendre et répondre aux besoins du marché. Ils se sont concentrés sur la satisfaction des besoins des clients pour identifier les opportunités de croissance et construire un avantage concurrentiel.
- Le contexte environnemental, social et de gouvernance : Ghoul *et al.* (2017) ont suggéré que l'engagement environnemental, social et de gouvernance influence de manière positive la performance des entreprises car ses pratiques jouent un rôle important dans la résolution des conflits organisationnels entre la direction et les parties prenantes. De ce fait, ses activités sont avantageuses car elles apportent de la valeur aux parties prenantes. La théorie des parties prenantes est devenue ainsi le cadre le plus largement appliqué pour expliquer les pratiques de l'engagement environnemental, social et de gouvernance des entreprises (Tsang *et al.*, 2023).

1.1.1.1. TYPOLOGIES DES PARTIES PRENANTES

La littérature propose plusieurs typologies des parties prenantes. Les auteurs ont en effet effectué une distinction entre :

- les parties prenantes volontaires et les parties prenantes involontaires : Clarkson (1995) a démontré que les parties prenantes volontaires saisissent un risque par leur investissement en capital (humain ou financier) tandis que les parties prenantes involontaires subissent les conséquences provoquées par les activités de l'entreprise.
- les parties prenantes institutionnelles, économiques et éthiques : Pelle-Culpin (1998) a fait une distinction entre les parties prenantes institutionnelles, économiques et éthiques.

Les parties prenantes institutionnelles sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles et organisations professionnelles, alors que les parties prenantes économiques sont constituées des acteurs sur les marchés sur lesquels l'entreprise se trouve, tandis que les parties prenantes éthiques correspondent aux organismes de pression éthique et politique.

- les parties prenantes contractuelles et les parties prenantes non contractuelles : Archie Carroll (1989) et Max Clarkson (1995) ont différencié les parties prenantes contractuelles et non contractuelles. Les parties prenantes contractuelles concernent les personnes internes ou externes qui sont liées contractuellement à l'entreprise (actionnaires, personnel, fournisseurs, clients etc...). En revanche, les parties prenantes non contractuelles se rapportent à la communauté sociale (associations, médias, organisations non gouvernementales, habitants...).
- les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires : Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997), Partridge *et al.*(2005) ont considéré que les parties prenantes primaires (propriétaires, employés, fournisseurs et clients) correspondent à celles qui possèdent un intérêt direct dans une organisation et sa réussite, alors que les parties prenantes secondaires (media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société) sont celles qui peuvent influencer une organisation.
- les parties prenantes internes et les parties prenantes externes : Biskupek (2016) a fait une distinction entre les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) qui sont formellement liées à une organisation et les parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel) qui ne font pas partie des membres officiels d'une organisation.

1.1.1.2. LES ATTRIBUTS DES PARTIES PRENANTES

La littérature reconnaît de plus en plus l'importance d'une considération rationnelle qui mesure l'impact de chaque partie prenante sur un projet en fonction de ses divers attributs (Yang et al., 2024). Freeman (1984) a mis en place initialement une matrice des parties prenantes en tant qu'outil pour identifier et hiérarchiser les parties prenantes selon les attributs de coopérations/menaces. D'autres matrices d'analyse des parties prenantes ont été par la suite proposées dans la littérature. Elles sont détaillées comme suit :

- Coopération/Menaces : Freeman (1984), Savage *et al.* (1991), Hester, Bradeley et Adams (2012) ont évalué chaque partie prenante sur leur potentiel à (1) coopérer avec l'entreprise et (2) à créer des menaces. Il est important de souligner que chaque partie prenante a la capacité à la fois de coopérer et menacer les activités organisationnelles. L'objectif de la matrice est d'adopter des stratégies qui garantissent que les parties prenantes ne réduisent pas la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et/ou maximiser l'assistance des parties prenantes en termes d'atteinte de ses résultats. Les stratégies suggérées par la matrice sont conçues afin de réduire l'écart entre les attentes des parties prenantes et la performance de l'entreprise en changeant leurs attentes, leur comportement ou les deux simultanément. Les parties prenantes sont représentées par le schéma ci-après suivant leur degré de coopération et de menace :

Figure 2 : Typologie des parties prenantes selon leur potentiel de coopération/ menace

		POTENTIEL DE MENACE POUR L'ORGANISATION PAR LES PARTIES PRENANTES	
		ELEVE	FAIBLE
POTENTIEL DE COOPÉRATION DES PARTIES PRENANTES AVEC L'ORGANISATION	ELEVE	<i>PARTIE PRENANTE TYPE 4 : MIXTES</i> <i>STRATEGIE : COLLABORER</i>	<i>PARTIE PRENANTE TYPE 1 : SOLIDAIRES</i> <i>STRATEGIE : IMPLIQUER</i>
	FAIBLE	<i>PARTIE PRENANTE TYPE 3 : NON SOLIDAIRES</i> <i>STRATEGIE : DEFENDRE</i>	<i>PARTIE PRENANTE TYPE 2 : MARGINAUX</i> <i>STRATEGIE : SURVEILLER</i>

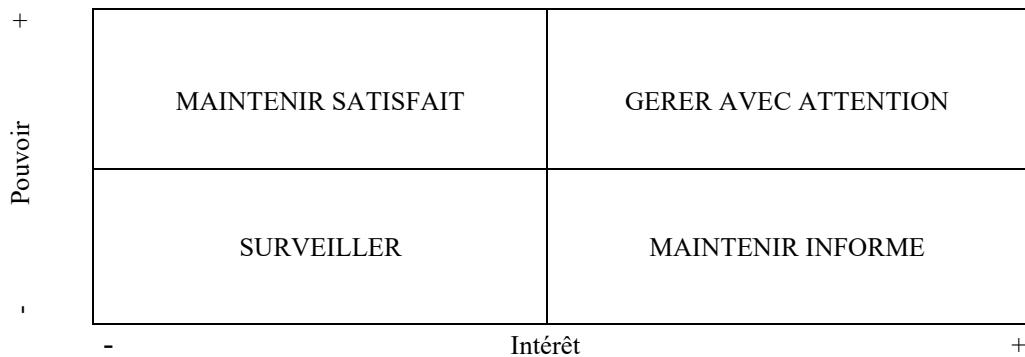
Source : Savage et al. (1991, p.65)

Les recommandations ci-après émises par Savage *et al.* (1991) varient en fonction de quatre types d'attitudes des parties prenantes :

- ✓ Impliquer les parties prenantes « solidaires » qui ont un fort potentiel de coopération mais un faible potentiel de menace par l'attribution d'un rôle actif dans le processus décisionnel et de mise en œuvre ;
 - ✓ Collaborer avec les parties prenantes « mixtes » qui ont un fort potentiel de coopération et de menace en créant des partenariats et alliances ;
 - ✓ Se défendre contre les parties prenantes « non solidaires » qui ont un faible potentiel de coopération et un fort potentiel de menace et veiller à diminuer la dépendance envers elles ;
 - ✓ Surveiller les différentes parties prenantes du projet qui peuvent être classées dans les deux catégories d'acteurs clés et d'efforts minimes (Zhu *et al.*, 2024).
- Pouvoir/intérêt : Cette matrice d'analyse permet au dirigeant d'accorder son niveau

d'attention à chaque partie prenante selon les deux dimensions suivantes : le pouvoir d'une partie prenante d'imposer sa volonté à l'entreprise et son intérêt à le faire (Bryson, 2004; Moore, 1995; Johnson et Scholes, 2008; Hillebrand, 2009). Cet outil a pour objectif de gérer les différents intérêts et revendications des parties prenantes comme ci-après :

Figure 3: Gestion des parties prenantes selon ses intérêts



Source : Olander & Landin (2005, p.322), Caputo (2013, p.73)

Cette matrice démontre que les parties prenantes détiennent un pouvoir varié permettant d'influencer la mise en œuvre des projets et qu'elles expriment différents niveaux d'intérêts dans les décisions du projet. Elle regroupe les parties prenantes en quatre catégories :

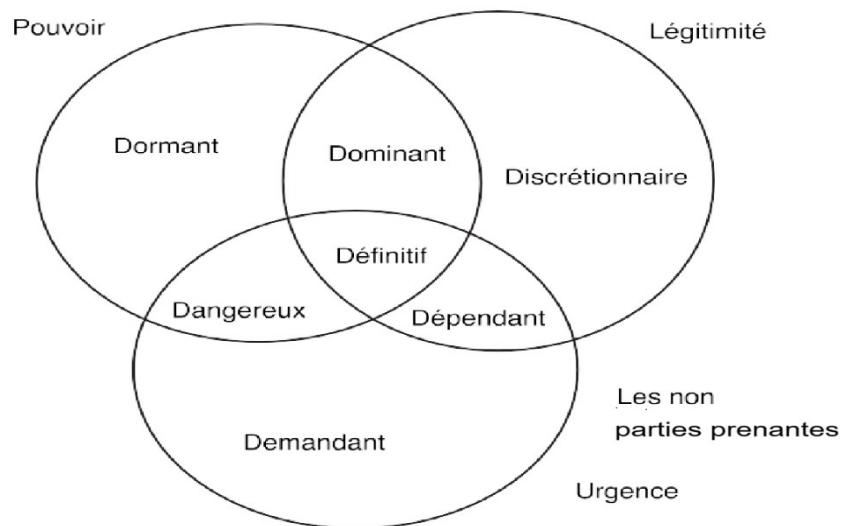
- ✓ Catégorie 1 : Ceux qui doivent être gérés avec attention appelés les « acteurs clés » et qui ont un pouvoir et un intérêt élevés pour influencer la mise en œuvre des projets ;
- ✓ Catégorie 2 : Le groupe « maintenir satisfait » qui correspond à ceux qui ont un pouvoir élevé mais manifestent un faible intérêt ;
- ✓ Catégorie 3 : Le groupe « maintenir informé » est constitué de ceux qui manifestent un niveau élevé d'intérêt mais exercent peu de pouvoir dans la mise en

œuvre des projets ;

- ✓ Catégorie 4 : Le groupe requérant un « effort minimal » correspond aux parties prenantes qui ont un pouvoir limité et manifestent un faible intérêt.

- Pouvoir/légitimité/urgence : Mitchell *et al.* (1997) ont démontré que les attributs de pouvoir, légitimité et urgence qui sont considérés collectivement, peuvent servir d'indicateurs utiles pour déterminer l'attention de gestion nécessaire et requise pour toute partie prenante. Mitchell *et al.* (1997) a défini la légitimité comme faisant référence à une compréhension généralisée selon laquelle l'action est acceptée au sein de la société et conforme aux normes sociales, valeurs, croyances et définitions. Mullenbach (2007) a souligné que l'urgence aborde la question des revendications des parties prenantes qui requièrent une attention immédiate. La matrice est représentée par la figure ci-après en fonction des attributs de pouvoir, légitimité et urgence :

Figure 4: Modèle de saillance pouvoir/légitimité/urgence



Source : Mitchell *et al.* (1997, p.874)

Ces trois attributs peuvent être décomposés en sept sous-catégories suivantes :

Tableau 1: Sous catégories des parties prenantes suivant pouvoir/légitimité/urgence

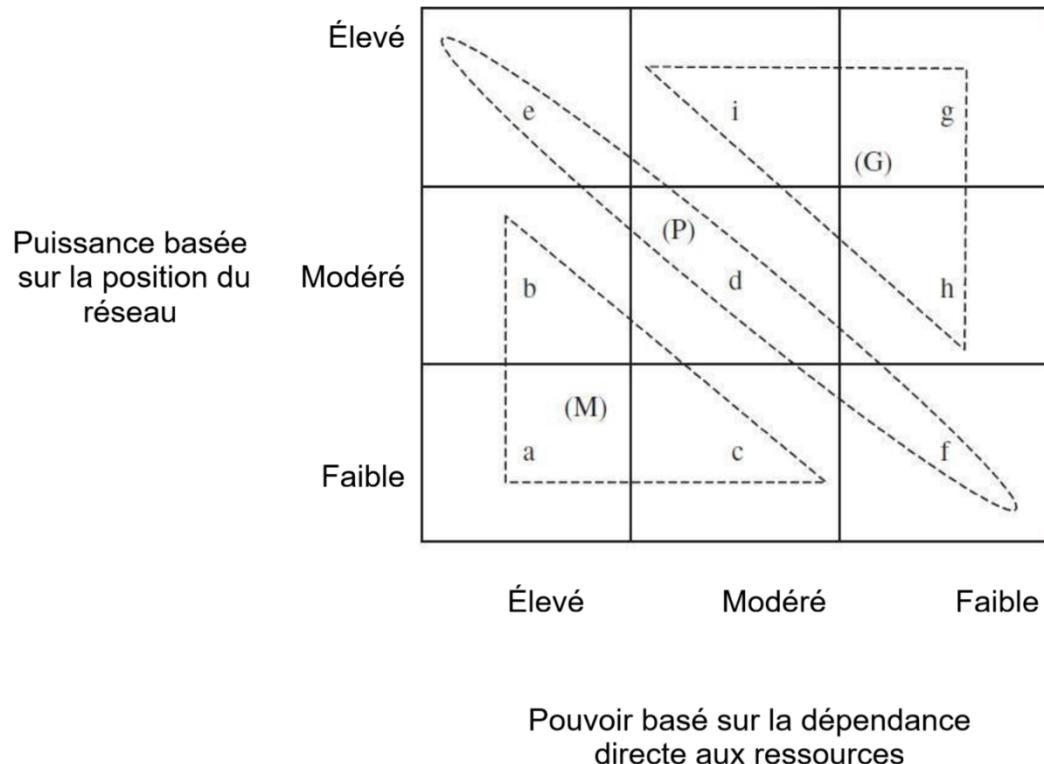
Catégorie de parties prenantes	Sous-catégories	Attributs	Commentaires
Latentes (latent) : Les parties prenantes possèdent un des trois critères	1. Parties prenantes dormantes	Pouvoir	Pouvoir inutile faute de posséder légitimité et urgence (Ex : Lobbying)
	2. Parties prenantes discrétionnaires	Légitimité	Volonté d'agir, mais ne peut exercer des pressions sur la firme (Ex. actionnaires minoritaires).
	3. Parties prenantes moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises	Urgence	Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise (Ex. riverains).
En attente (expectant) : Les parties prenantes possèdent deux des trois critères	4. Parties prenantes dominantes	Pouvoir + Légitimité	Possibilité de coalition dominante (Ex. comité de direction).
	5. Parties prenantes dangereuses	Légitimité + Urgence	Parties prenantes coercitives, voire violentes (Ex. grévistes).
	6. Parties prenantes dépendantes	Pouvoir + Urgence	Dépendance par rapport aux autres parties prenantes (Ex. population touchée par la marée noire)
Qui font autorité (definitive) Les parties prenantes possèdent les trois critères	7. Parties prenantes déterminantes	Pouvoir + Légitimité + Urgence	Survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (Ex. clients).

Source : de Bry et Galindo (2007, page 36)

- Corrections/intérêt : Frieman et Miles (2002) a démontré comment les relations sont dynamiques et produites à partir des relations ou des phénomènes antérieurs, qui à leur tour peuvent créer de nouveaux phénomènes ou relations. Ils ont constaté que certains intérêts d'origine conflictuelle, deviennent plus compatibles et ont des relations plus nécessaires à la suite d'une série d'événements qui sont survenus au fil de temps.
- Dépendance de ressources/influence dans le réseau : Pajunen (2006) a classé les parties prenantes en fonction de leur dépendance des ressources et leur influence dans le réseau,

selon la figure ci-après :

Figure 5: Typologie selon dépendance de ressources/influence des parties prenantes



Source : Pajunen (2006, p. 1265)

Pajunen a classifié les parties prenantes en parties prenantes mineures (M), soit celles qui ont peu d'impact sur la survie de l'organisation, en parties prenantes potentielles (P), soit celles qui pourraient avoir un impact sur la survie et enfin en parties prenantes gouvernantes (G), c'est-à-dire celles qui ont définitivement un impact. Il recommande l'entreprise à apporter du soutien aux parties prenantes gouvernantes pour sa survie et qu'elle devrait ainsi se concentrer sur elles. Il recommande en premier lieu une communication fréquente et ouverte avec les parties prenantes gouvernantes. Il souligne

en deuxième lieu qu'une relation personnelle entre les dirigeants et les parties prenantes gouvernantes entraîne un effet positif sur la survie de l'organisation. Cette dernière devrait faciliter la communication des parties prenantes entre elles et comprendre leurs/situations respectives.

- Le processus, impact sur le résultat, degré de collaboration et niveau de menaces :

Les parties prenantes peuvent être classifiées selon le processus, l'impact sur le résultat, le degré de collaboration et le niveau de menaces dans le tableau d'Assudani et Kloppenborg ci-après :

Tableau 2: Classification des parties prenantes

	Interne à l'organisation exécutive	Interne au client de l'organisation	Externe aux deux organisations
Peut créer des impacts positifs sur le processus du projet	Chef de projet, équipe projet	Utilisateurs clés, commanditaire	Fournisseurs, consultants
Peut créer des impacts négatifs sur le processus du projet	Employés réticents, syndicats	Direction client insatisfaite	Régulateurs, concurrents
Peut créer des impacts positifs sur les résultats du projet	Direction, experts techniques	Clients finaux, gestionnaires	Partenaires commerciaux
Peut créer des impacts négatifs sur les résultats du projet	Services support non coopératifs	Clients non satisfaits	Médias négatifs, autorités de régulation
Peut subir des impacts positifs sur le processus du projet	Équipes de projet développant des compétences	Utilisateurs formés	Sous-traitants engagés dans le projet
Peut subir des impacts négatifs sur le processus du projet	Employés dérangés par les changements	Utilisateurs déstabilisés	Communautés locales affectées par les travaux
Peut subir des impacts positifs par les résultats du projet	Direction satisfaite, équipes valorisées	Clients bénéficiaires	Investisseurs, partenaires stratégiques
Peut subir des impacts négatifs par les résultats du projet	Employés en surcharge, équipes déçues	Clients perdants	Concurrents impactés, groupes environnementaux

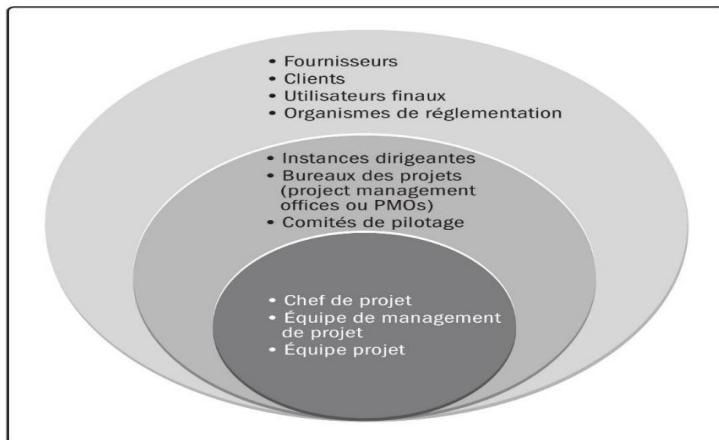
Source : Assudani et Kloppenborg (2010, p.70)

Champs de conflits/attributs de saillance : Sivalingam et Ramaswamy (2024) ont démontré la prise en compte de niveau de conflit des parties prenantes à côté des attributs de saillance dans l'identification des parties prenantes. En effet, les conflits d'intérêts préoccupent souvent les parties prenantes. La gestion des intérêts concurrents des parties prenantes est ainsi essentielle en considérant leurs caractéristiques saillantes, leurs principales préoccupations et leurs attitudes. Il s'avère aussi important de hiérarchiser les domaines de conflits tout en tenant compte de leur importance et de l'intensité de leurs intérêts concurrents du point de vue des parties prenantes (Wood et al., 2021).

1.1.1.1. LA GESTION DES PARTIES PRENANTES SELON LE PMI

La septième édition du corps de connaissances en gestion de projet (2021) a intégré les parties prenantes parmi ses huit domaines de performances. Elle présente les parties prenantes comme des individus, des groupes et des organisations suivant le schéma ci-après :

Figure 6:Exemple des parties prenantes d'un projet

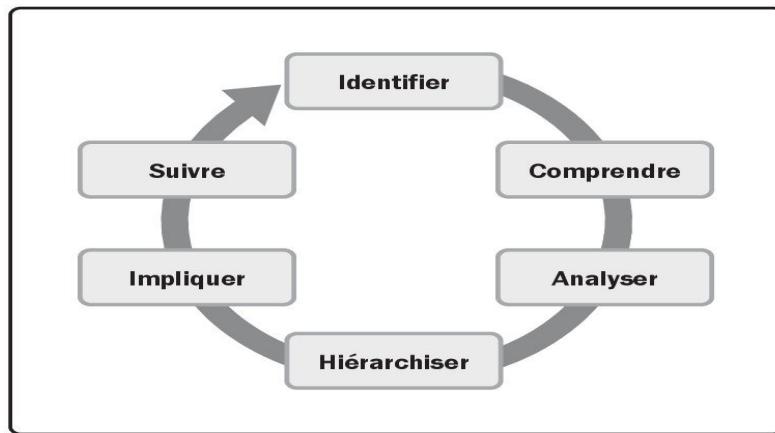


Source : PMBOK 7ème édition (2021, p. 104)

Elle souligne que la réussite du projet est assurée par l'identification, l'analyse et l'engagement proactif avec les parties prenantes depuis le début jusqu'à la fin du projet. L'intervention des différentes parties prenantes varie en effet en fonction des phases du projet. Par ailleurs, l'influence, leur pouvoir ou leurs intérêts peuvent évoluer au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ainsi, une activité continue doit se faire tout au long du projet pour identifier les parties prenantes. Il est facile d'identifier certaines parties prenantes telles que le client, le commanditaire, l'équipe de projet et les utilisateurs finaux. D'autres qui sont ne sont pas directement liées au projet sont en revanche plus difficiles à identifier. Après cette identification, les sentiments, des émotions, des croyances et des valeurs des parties prenantes devraient être comprises par le chef de projet et l'équipe de projet, car ils peuvent constituer des menaces ou des opportunités supplémentaires pour les résultats du projet. Ils peuvent aussi évoluer rapidement, si bien que leur compréhension et leur analyse devraient se faire en exercice continu tout au long du projet. L'analyse porte sur plusieurs aspects des parties prenantes, comme leur pouvoir, leur impact, leur comportement, leurs croyances, leurs attentes, leur degré d'influence, leur proximité avec le projet, leur intérêt dans le projet, leur interaction avec le projet.

L'engagement des parties prenantes suppose la mise en œuvre des stratégies et des actions suivantes tout au long du projet :

Figure 7 : Bien piloter l'engagement des parties prenantes



Source : PMBOK 7ème édition (2021, p. 105)

Les processus de gestion des parties prenantes proposés par la littérature comprennent quatre phases. Aaltonen (2011) a défini la première phase qui comprend l'identification et la collecte de données pertinentes des parties prenantes, ainsi que l'analyse des parties prenantes par l'utilisation des différents outils de gestion des parties prenantes. La deuxième phase se concentre sur la planification de différentes activités de gestion des parties prenantes (Eskerod & Huemann, 2014) et la répartition des rôles et responsabilités adéquates pour la gestion des parties prenantes sur la base de l'analyse de la première phase (Lehtinen & Aaltonen, 2020). La troisième phase comprend les différentes activités de gestion des parties prenantes, y compris la stratégie de persuasion (Ninan *et al.*, 2019) et les séminaires et les ateliers (Eskerod *et al.*, 2015). La quatrième phase consiste au suivi des activités mises en œuvre et de leur impact sur les parties prenantes.

1.1.2. LE SUCCÈS DE PROJET

Le succès du projet est un concept difficile à délimiter (Baker et al., 1974 ; Ilka et Pinto, 2022). De nombreux critères de succès d'un projet existent, mais aucun n'est universellement adapté à tous. L'évaluation d'un succès d'un projet constitue en effet une tâche problématique et complexe car le succès peut être interprété différemment par les parties prenantes (Alashwal *et al.*, 2017; Alshami, 2018). Le succès est intangible et s'entendre sur sa signification est difficile (Chan *et al.*, 2002). Il inclut des critères multidimensionnels qui nécessitent une approche plus globale (Homthong *et al.*, 2024) et qui varient avec la notion du temps. Plusieurs auteurs ont ainsi catégorisé le succès en critères de dimensions qui sont représentées par le tableau ci-après :

Tableau 3: Dimensions de critères de succès de projets

Dimensions de critères de succès de projets	Auteurs
Critères de base traditionnels du « triangle de fer » : (1) Critère d'évaluation du projet (a) qualité, (b) coût et (c) délai 2) Trois critères majeurs (a) coût, (b) délai, (c) qualité (ou portée)	Badiru, 2021; Homthong <i>et al.</i> , 2024; Noor <i>et al.</i> , 2017 Sastoque-Pinilla <i>et al.</i> , 2022
Deux catégories basiques de critères : (1) (a) Critères internes (primaires) : coût, délai et qualité ; (b) Critères externes (secondaires) : satisfaction client 2) (a) Résultat du projet ; (b) satisfaction des participants	Neyestani, 2017; Sastoque-Pinilla <i>et al.</i> , 2022 Sastoque-Pinilla <i>et al.</i> , 2022; Zayyanu, 2017
(3) (a) Orienté vers le résultat : coût, délai, satisfaction client, rentabilité, productivité et défauts; (b) orienté vers le processus : coût de conception et sécurité	Takim & Akintoye, 2016
(4) (a) Critères objectifs : coût, délai, sécurité, qualité, respect des spécifications, efficacité et rendements ; (b) critères subjectifs : satisfaction des parties prenantes	Nguyen Thu, 2013 cited in Alshami, 2018
(5) (a) Questions liées au projet lui-même ; (b) Problèmes liés au client	Kumara <i>et al.</i> , 2015
6) (a) satisfaction des besoins des utilisateurs; (b) satisfaction des besoins des parties prenantes concernant le produit	Shokri-Ghasabeh & Kavousi-Chabok, 2016
(7) (a) perspective micro : évaluation des coûts, des délais, de la qualité, de la sécurité et des performances ; (b) perspective macro : évaluation de la satisfaction, de l'utilité et du fonctionnement	Noor <i>et al.</i> , 2017
8) (a) Le temps, le budget et les spécifications sont tous évalués en termes d'efficacité ; (b) Efficacité : évaluation de la réalisation des objectifs du projet, de la satisfaction des utilisateurs et de l'utilisation du projet	Kumara, 2015
(9) a) Indicateurs avancés ; (b) indicateurs retardés	Zheng <i>et al.</i> , 2019
Critères modérés : (1) Critères de base modérés (a) délai, (b) coût, (c) qualité, (d) sécurité, (e) satisfaction du client	Alshami, 2018
2) (a) Succès de gestion, (b) succès opérationnel, (c) réussite organisationnelle	Alashwal <i>et al.</i> , 2017; Leong <i>et al.</i> , 2014
(3) (a) Efficacité, (b) impact du client du projet, (c) succès commercial, (d) planification future	Kumara, 2015
Principaux critères inclusifs :	
(1) (a) Efficacité, (b) efficacité, (c) impact, (d) pertinence, (e) durabilité	Wubishet, 2004
(2) (a) pertinence, (b) cohérence, (c) efficacité, (d) efficience, (e) impact, (f) Durabilité	Sastoque-Pinilla <i>et al.</i> , 2022
3) (a) Efficacité : faire les bonnes choses ; (b) efficacité : faire les choses correctement ; (c) qualité; d) respect des délais; (e) productivité; f) sécurité	Guide PMBOK cité dans Najmi, 2011
(4) (a) sécurité, (b) coût, (c) qualité des performances, (d) satisfaction du client, (e) efficacité fonctionnalité de la communication, (f) satisfaction de l'utilisateur final, (g) l'efficacité de la planification, (h) fonctionnalité, (i) performance environnementale	Ayele, 2019
(5) Succès subjectif et objectif : (a) délai, (b) coût, (c) qualité, (d) sécurité, (e) satisfaction du client, (f) satisfaction des salariés, (g) gestion de la trésorerie, (h) rentabilité, (i) performance environnementale, (j) développement de l'apprentissage	Kumara, 2015
(6) Critères de mesure de la performance du projet : (a) vue micro : (i) calendrier, (ii) budget, (iii) fonctionnalité et qualité, (iv) satisfaction du client, (v) satisfaction de l'équipe de projet, (vi) satisfaction de l'entrepreneur ; (b) vue macro : (i) délai, (ii) utilité et (iii) opération	Homthong <i>et al.</i> , 2024

Source : Beshah *et al.* (2024, p.7)

1.1.3. LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La création de la notion de projet de développement remonte aux années 1950 à la suite du discours du Président des États-Unis, Harry S. Truman : « Il nous faut nous lancer dans un nouveau programme audacieux et qui met les avantages de nos avancées scientifiques et de nos progrès industriels au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous- développées. Plus de la moitié de la population dans le monde vit dans des conditions voisines de la misère. Ils n'ont pas assez à manger. Ils sont victimes de maladies. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères » (extrait du discours d'investiture du président américain, Harry S. Truman du 20 janvier 1949, traduction libre).

La politique d'aide au développement a connu ensuite des évolutions marquées par les périodes suivantes :

-Entre 1950 et 1960 : Cette période est connue par une planification du projet de développement qui est critiqué par le fait que cette dernière est très centralisée et qui comprend les cadres logiques et les études de faisabilité. En effet, Brière et Proulx (2013), Ika (2012), Ramaprasad et Prakash (2003) ont considéré que les raisons des échecs de plusieurs projets de développement international sont dues ce qu'ils appellent une vue «top down» du bailleur de fonds qui souvent exclut le savoir local pour la réalisation d'un projet. Les bailleurs de fonds ont souvent cherché à reproduire un modèle extérieur («prêt-à-porter») qui ne prend pas suffisamment en considération la diversité du milieu (Ika 2012; Madaule 2005).

-Période des années 1970 : L'aide s'est centrée vers la hausse des revenus des sociétés les plus pauvres par la participation de ces dernières dans des activités économiques productives. Bien que la gestion de projet de développement international ait été présentée comme une approche prometteuse (Stuckenbruck & Zomorodian, 1987), une mauvaise gestion de projet a aggravé le sous-développement en Afrique (Eneh, 2009).

-Période des années 1980 : La politique d'aide est orientée vers la restructuration macroéconomique des pays les plus pauvres par la mise en place par la Banque Mondiale de programmes d'ajustement structurel qui ont reçu beaucoup de critiques à cause de l'absence de prise en compte des conséquences sociales de ces réformes.

-Années 2000 : Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été mis en place par les Nations Unies. Hulme (2009) a défini ces OMD comme un accord mondial qui a pour but de diminuer la pauvreté par une action concertée entre leurs pays membres. Les besoins des mesures de leur accompagnement ont été à l'origine de la déclaration de Paris en mars 2005 qui mettait l'accent sur l'harmonisation, la responsabilité mutuelle et la gestion orientée sur les résultats.

-Période 2015 à l'horizon 2030 : Les Objectifs du Développement Durable (ODD) qui ont donné plus d'importance à l'environnement ont été lancés en 2015 et ont remplacé les OMD.

Plusieurs auteurs ont constaté que le projet est devenu l'instrument d'aide au développement durant ces trois grandes périodes. En effet, Hirschman (1967) a défini le projet comme «les éléments constitutifs, les particules privilégiées ou les vecteurs prédominants de l'aide au développement ». Rondinelli (1993) a souligné que les projets sont devenus la principale façon de traduire les politiques de croissance et les stratégies

d'aide en programmes d'actions. Cernea (1998) a affirmé que les projets sont des interventions délibérément mises en place pour l'accélération du développement économique et du progrès social. Heeks & Stanforth (2014) ont démontré que les projets de développement jouent un rôle central dans le développement international, en particulier le développement humain. Horner et Hulme (2017) ont constaté qu'ils sont souvent utilisés comme terme générique pour les pratiques et recherches en matière de développement qui ont pour objectif de remédier aux inégalités importantes entre les pays.

Toutefois, les objectifs des organisations d'aide bilatérales et multilatérales de réaliser les programmes et les projets qui ont des avantages durables n'ont pas été atteints (Rondinelli, 1993). Les besoins réels des populations les plus pauvres des pays en développement n'ont pas été en effet pris en compte par les projets en développement (Hulme, 1995; Ika et Hodgson, 2014). En outre, la réussite des politiques, des projets et des programmes de développement est rendue plus improbable par la complexité des stratégies du progrès économique et social (Rondinelli, 1993). D'autre part, les résultats sur les objectifs des théories conventionnelles de développement ont été décevants (Rondinelli, 1993), à cause de l'absence de la flexibilité, de la compatibilité avec l'incertitude et de la complexité des problèmes de développement (Korten, 1980, Rondinelli, 1993 ; Bond et Hulme, 1999 ; Ika et Hodgson, 2014), ou bien en raison de l'absence de prise en considération de rôle prépondérant des facteurs sociaux (Cernea, 1998). Davies *et al.* (2018) a souligné que la spécialisation échoue souvent à résoudre des problèmes sociétaux complexes. Ika *et al.* (2020) ont prôné ainsi pour une meilleure flexibilité des approches de déploiement de l'aide au développement et la promotion de

l'apprentissage, de l'interaction, de la participation et de l'adaptation. Les gestionnaires de projets en développement international ont de défis communs avec les gestionnaires de projets d'autres secteurs, mais possèdent toutefois toutefois certaines caractéristiques spécifiques (Ika, 2012). Leurs résultats sont centrés sur le changement social et comportemental, favorisant les améliorations du bien-être des populations ciblées. Ils visent à chercher des solutions sur les problèmes complexes de pauvreté, d'inégalité et d'injustice, les relations complexes avec les intervenants, un transfert de connaissances et un renforcement de capacités.

En dépit de ces efforts, la branche privée de la Banque mondiale a constaté que seulement la moitié de ces projets réussissent, ce qui signifie également que la moitié des projets échouent (Associated Press, 2007) et que la moitié de la population dans le monde reste dans la pauvreté (Banque Mondiale, 2018). En effet, Ika et Donnelly (2017) ont souligné que les projets de développement international ne suffisent pas à eux seuls à réduire la pauvreté de manière durable et équitable et/ou à améliorer le niveau de vie dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Les projets de développement devraient être complétés par des actions des entreprises à but lucratif et des communautés dans des perspectives telles que la création de richesse civile (Bailey & Lumpkin, 2023), l'identité sociale pour développer une approche plus inclusive du changement social (Hertel *et al.*, 2019).

1.1.4. TRANSITION VERS LES DÉBATS

Les conversations entre les différents auteurs nous ont permis de voir les typologies et les classifications des parties prenantes, les critères de succès de projet et les

caractéristiques de projet de développement international, ainsi que la satisfaction des parties prenantes comme un des critères de succès de projet. Elles nous ont permis de voir la complication des parties prenantes, les multiples aspects de succès de projet et la complexité des projets de développement international. Cette partie étudiera de manière plus précise les débats sur les solutions avancées sur la gestion des parties prenantes, le succès de projet et le projet de développement.

1.2. INTRODUCTION DES DEBATS

Les débats porteront sur les convergences et les divergences sur la théorie des parties prenantes et le succès des projets dans le cadre des projets de développement international. En effet, si la théorie des parties prenantes met l'accent sur l'importance de l'identification, de la prise en compte et de la gestion des attentes des différents acteurs impliqués dans un projet, la littérature sur le succès des projets insiste souvent sur des critères tels que l'efficacité, la durabilité, la participation locale et la cohérence avec les objectifs de développement.

Les parties prenantes occupent un rôle de plus en plus important et complexe aussi bien dans les organisations que dans la conduite spécifique des projets. Cette complexification se traduit en effet par la diversité croissante des attentes, des intérêts, des niveaux d'influence et des modes d'implication de ces parties prenantes internes ou externes dans le projet. Ainsi, l'absence de réponse adéquate à leurs attentes peut entraîner des tensions et conduire à l'échec des projets, indépendamment de leur nature, leur envergure ou leur champ d'intervention.

Face à ces enjeux, la littérature scientifique a cherché à proposer un ensemble

d'approches et de modèles ayant pour objectif l'amélioration de la gestion des parties prenantes. Les contributions théoriques et empiriques des parties prenantes visent non seulement à effectuer la cartographie des parties prenantes, mais aussi à réaliser une analyse de leurs dynamiques relationnelles, à anticiper leurs comportements et à concevoir des stratégies d'engagement adéquates afin d'obtenir l'adhésion et la collaboration des parties prenantes. La gestion efficace des parties prenantes se présente ainsi comme une condition sine qua non au succès des projets, spécifiquement dans des contextes multiculturels, marqués par une forte incertitude.

Nous allons ainsi aborder dans ce chapitre une revue structurée des principaux travaux de des outils bibliométriques permettant de cartographier les contributions scientifiques pertinentes et de dégager les tendances émergentes. Cette analyse s'articulera autour de trois axes :

- (1) les débats théoriques et méthodologiques autour de la gestion des parties prenantes;
- (2) les dimensions multiples et parfois conflictuelles des critères de succès des projets ;
- (3) et les spécificités propres aux projets de développement international, dans lesquels la gestion des parties prenantes revêt une importance stratégique accrue.

1.2.1. DÉBATS SUR LES PARTIES PRENANTES

Les débats permettront d'avancer des solutions pour résoudre le problème de la complexité des parties prenantes dans le projet de développement international. Ils porteront sur les théories des parties prenantes, les approches de gestion des parties prenantes et l'analyse des parties prenantes.

1.2.1.1. THÉORIES DES PARTIES PRENANTES

Introduite par Freeman en 1984, la théorie des parties prenantes permet d'encourager les organisations à prendre en considération leurs parties prenantes internes ou externes, de gérer les besoins, les souhaits et les demandes de ces dernières et ainsi d'aller au-delà des actionnaires dans les processus de prise de décision, pour permettre aux organisations d'être stratégiques, de maximiser leur création de valeur et de préserver leur succès et leur durabilité à long terme. Les théories sur les parties prenantes ont été utilisées dans plusieurs domaines et détaillées par le tableau ci-après :

Tableau 4: Revue des études sur la théorie des parties prenantes

Domaine de la théorie des parties prenantes	Corpus	Couverture	Auteurs
Gestion de projet	55 articles	1995 à 2015 pour International Journal of Project Management, Project Management Journal et International Journal of Managing Projects in Business	Aaltonen et Kujala (2016)
Chaîne d'approvisionnement	300 articles	Non mentionné	Bhattacharya et Fayezi (2021)
Gestion des opérations	144 articles	Jusqu'à 2014 pour Decision Support Systems, European Journal of Operational Research, Expert Systems with Applications, Journal of the Operational Research Society, Management Science et Omega	De Gooyert <i>et al.</i> (2017)
Logistique	59 articles	janvier 2004 à août 2015	Govindan and Bouzon (2018)
Gestion du grand public	179 articles	1984 à 2007	Laplume <i>et al.</i> (2008)
Mesure et évaluation de performance	76 articles	jusqu'à 2017	Silva <i>et al.</i> (2019)
Marketing éthique en chaîne de bloc basé sur l'économie de partage	163 articles	2010 à juin 2020	Tan and Salo (2021)
Dans son intégralité	988 articles	jusqu'à 2021	Mahajan <i>et al.</i> (2023)

Source : Mahajan et al. (2023, p.2), traduction libre

La recherche sur la théorie des parties prenantes constitue un défi en raison du volume important de son corpus et de l'existence des tensions (Freeman *et al.*, 2020). Mahajan *et al.* (2023) ont effectué une analyse des tendances des thèmes traités sur la théorie des parties prenantes pour identifier les sujets qui peuvent constituer des pistes pour les recherches futures pour faire progresser la littérature scientifique sur la théorie des parties prenantes. Cette analyse qui se base sur le traitement des revues scientifiques sur scopus entre 2011- 2021 par l'utilisation des logiciels bibliométriques a révélé la fréquence

des mots-clés les plus apparus dans le titre, le résumé et les mots-clés des articles scientifiques au cours de la dernière décennie, résumée par la figure ci-après :

Figure 8: Nuage des mots les plus évoqués de la théorie des parties prenantes



Source : Mahajan et al (p.11, 2023)

Les thèmes les plus proposés liés à la théorie des parties prenantes dans la gestion des parties prenantes concernent l'analyse des parties prenantes, les approches des parties prenantes, la collaboration des parties prenantes, la préoccupation des parties prenantes, l'engagement des parties prenantes, l'influence des parties prenantes, l'intégration des parties prenantes, la gestion des parties prenantes, le modèle des parties prenantes, la perspective des parties prenantes, les relations avec les parties prenantes, les rôles des parties prenantes, la saillance des parties prenantes et la stratégie des parties prenantes.

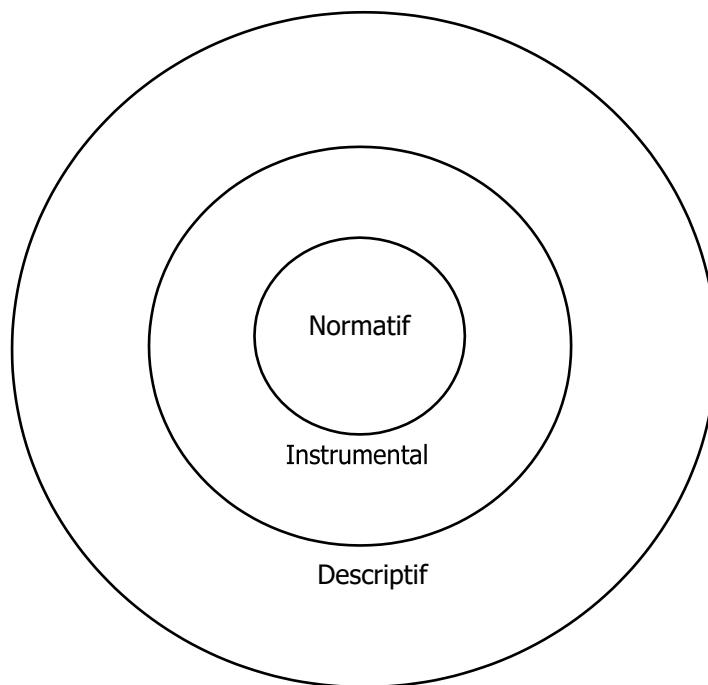
Les pistes de recherches futures sur la théorie des parties prenantes sont ci-après :

- Comment les parties prenantes avec une influence moindre exploitent stratégiquement les acteurs plus influents pour faire avancer leurs objectifs?
- Comment les parties prenantes de support et les parties prenantes d'opposition influencent- elles le succès du projet ?

1.2.1.2. ASPECTS DES PARTIES PRENANTES

Donaldson et Preston (1995) ont proposé trois aspects de traitement des parties prenantes résumées ci-dessous :

Figure 9: Les trois aspects de la théorie des parties prenantes



Source : Donaldson et Preston (1995, p.74)

Ces trois aspects se différencient comme suit :

- l'approche descriptive : elle met l'organisation au centre de coopérations et de compétitions avec chacune leur valeur intrinsèque. Elle décrit des caractéristiques et des

comportements spécifiques d'une entreprise. La théorie des parties prenantes est employée afin d'expliquer la nature de l'entreprise (Brenner & Cochran, 1991), la manière dont la gestion est envisagée par les managers (Brenner & Molander, 1977), la façon dont les membres du conseil d'administration pensent sur les intérêts des groupes d'entreprises (Wang et Dewhurst, 1992), la manière dont certaines organisations sont effectivement gérées (Clarkson, 1991 ; Halal, 1990 ; Kreiner et Bhambri, 1991), la diffusion d'informations sociétales (Ullmann et Culpin, 1985), les parties prenantes visées (Mitchell *et al.*, 1997), l'attention réservée à chacune des parties prenantes qui varie en fonction de la phase du cycle de vie de l'organisation.

- l'approche instrumentale : elle met l'accent sur l'importance de la gestion des parties prenantes en tant qu'un moyen pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les études instrumentales proposent que l'adhésion aux principes et pratiques des parties prenantes permet d'atteindre les objectifs conventionnels de performance des entreprises. Jones (1995) a avancé que les organisations qui mettent le management des parties prenantes en pratique, seront plus performantes sur les plans de profitabilité, de stabilité, de croissance etc. Le fait que certains résultats peuvent être obtenus par l'adoption de certains comportements est alors admis. La théorie instrumentale correspond ainsi à une théorie de contingence et déterminisme. Kotter et Heskett (1992) ont spécifiquement observé que des entreprises prospères partagent une vision instrumentale de parties prenantes.

- l'approche normative : Elle consiste à caractériser les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes (Donaldson et Preston, 2015). Elle considère les parties prenantes plutôt comme une fin qu'un moyen pour arriver aux résultats. Elle considère les entreprises à des constellations d'intérêts coopératifs, ce qui peut relier la théorie des parties prenantes avec les théories de la justice pour agir sur les inégalités qui émanent

des parties prenantes qui, du fait de la reconnaissance de leurs attentes, peuvent être tolérées.

1.2.1.3. L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

L'engagement approprié et efficace des parties prenantes a été présenté dans la littérature comme un facteur essentiel de réussite d'un projet. Un corpus de recherche sur l'engagement des parties prenantes des projets a ainsi été développé au fil des années depuis la théorie des parties prenantes en 1984 (Eskerod & Huemann, 2014 ; Eskerod *et al.*, 2015 ; Lehtinen et Aaltonen, 2020 ; Littau, Jujagiri et Adlbrecht, 2010 ; Mok, Shen et Yang, 2015 ; Nguyen *et al.*, 2023 ; Winch, 2017). La littérature sur l'engagement des parties prenantes a exploré divers aspects, tels que la diffusion d'informations et le rapportage, la collaboration, la consultation, le dialogue avec les parties prenantes et la prise de décision conjointe (Kujala *et al.*, 2022; O'Riordan & Fairbrass, 2014). Mysoreet *et al.* (2016) ont décrit l'engagement des parties prenantes comme l'implication d'une interaction avec les parties prenantes du projet pour influencer les résultats du projet. Zuofa et Ochieng (2016) ont présenté l'engagement des parties prenantes sous l'angle de l'influence. Tengan et Aigbavboa (2017) ont assimilé l'engagement des parties prenantes aux processus de gestion de projet afin d'améliorer l'implication des parties prenantes dans les projets. Alassane *et al.* (2024) ont développé deux niveaux d'engagement selon les dimensions de succès de projet : l'implication (engagement de bas niveau) et la participation (engagement de haut niveau) influencent positivement le succès à court (succès de la gestion du projet) et à long terme du projet (impact du projet). Tacconi et Tisdell (1992), Michener (1998) et Aga *et al.* (2018) ont proposé une forme limitée de

participation : la « consultation » dans le partage des coûts et des avantages du projet et la pseudo/manipulation ou la manipulation passive. Un certain nombre de niveaux d'engagement a été avancé suivant le tableau ci-après :

Tableau 5: Différents niveaux d'engagement des bénéficiaires

Concepts utilisés	Nombre de niveaux	Différents niveaux	Auteurs
Participation citoyenne	8	Manipulation, thérapie, information, consultation, apaisement, partenariat, pouvoir délégué, contrôle citoyen	Arnstein (1969)
Participation communautaire	4	Partage d'informations, Consultation, prise de décision et lancement d'actions	Paul (1987)
Participation	7	Participation passive, participation à la diffusion d'informations, participation par consultation, participation aux incitations matérielles, participation fonctionnelle, participation interactive et automobilisation	Pretty (1994)
Participation communautaire	2	Participation passive et une véritable participation	Michene (1988)
Participation	2	Participation faible et forte	Brett (2003)
Participation	3	Bas, moyen et haut participation	Prokopy (2005)
Engagement de citoyen	2	Implication et participation	Axelsson <i>et al.</i> (2010)
Engagement de partie prenante	2	Implication et participation	Deegan et Parkin (2011)
Participation de bénéficiaire	2	Implication et participation	Ika et Hodgson (2014)
Participation de bénéficiaire	2	Participation faible et élevée	Mercelis <i>et al.</i> (2016)
Participation de bénéficiaire	2	Engagement et contrôle	Wellens et Jegers (2017)
Participation communautaire	2	Participation passive et une véritable participation	Aga <i>et al.</i> (2018)
Participation de bénéficiaire	2	Engagement et contrôle	Seokwoo <i>et al.</i> (2020)
Participation de bénéficiaire	2	Implication et participation	Bandé <i>et al.</i> (2024)

Source : Bandé et al. (2024, p.4)

Les pistes de recherches futures sur l'engagement concernent les points suivants :

- Quelles sont les variables qui pourraient influencer l'engagement des bénéficiaires ou l'autonomisation des utilisateurs finaux?
- Quels sont les facteurs critiques de succès de l'engagement des parties prenantes externes ?
- Quels sont les taux de réussite, tant à court terme et à long terme, des projets qui ont fait des efforts pour impliquer leurs bénéficiaires et ceux qui ne l'ont pas fait ?
- Comment l'engagement des bénéficiaires influence le succès du projet tout au long du cycle de vie du projet ?

1.2.1.4. CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES

Schlemm *et al.* (2025) ont montré l'importance des contributions des parties prenantes en prenant l'exemple de l'évaluation des services écosystémiques dans le bassin du Haut du Nil. Eskerod *et al.* (2009) a également souligné qu'il est de la responsabilité du chef de projet de s'assurer de la contribution des parties prenantes pour mener à bien un projet. Ils ont défini les contributions (livrables ou décisions justificatives) comme une forte coalition des parties prenantes solidaires et influentes qui sont nécessaires dans la gestion du projet. Andersen *et al.* (2005) ont soulevé qu'un projet peut être assimilé à une coalition temporaire de parties prenantes qui doivent créer quelque chose ensemble. Andersen *et al.* (2004) ont suggéré que l'analyse des parties prenantes doit révéler dans quelle mesure la contribution prospective de chaque partie prenante est nécessaire pour le projet ainsi que le pouvoir des parties prenantes et la possibilité de les influencer.

Les pistes de recherches futures sur les contributions des parties prenantes peuvent porter sur la recherche de réponses aux questions suivantes :

- Comment les contributions de toutes les parties prenantes peuvent surmonter les conflits potentiels avec d'autres parties prenantes et aligner leurs efforts sur des objectifs communs ?
- Comment les attentes et contributions des parties prenantes évoluent-elles tout au long de projet et influencent-elles les résultats du projet ?

1.2.1.5. DYNAMISME DES PARTIES PRENANTES

Si la littérature a été au départ en faveur d'un ensemble planifié et établi de parties prenantes tout au long de la vie du projet, elle a reconnu la nature évolutive et émergente des parties prenantes. Bourne et Walker (2006) ont en effet avancé qu'il est important que les chefs de projet développent des relations solides avec les différentes parties prenantes à différentes étapes du cycle de vie du projet pour assurer le succès du projet. Zhu *et al.* (2024) ont en outre démontré que les parties prenantes jouent des rôles clés d'influence et d'implication dont l'importance varie à chacune des étapes spécifiques tout au long du cycle de vie du projet. Jepsen et Eskerod (2009) ont aussi soutenu que les contributions de chaque partie prenante peuvent varier à différentes étapes du projet en raison d'événements imprévisibles. Certaines parties prenantes sont plus importantes que d'autres et doivent être plus centrales dans la planification et l'exécution du projet.

La piste future de recherche peut porter sur comment l'évolution de l'influence et du pouvoir des parties prenantes à différentes phases de projet ont un impact sur le succès de projet ?

1.2.2. DÉBATS SUR LE SUCCÈS DE PROJET

Ika et Pinto (2022) ont proposé d'abord de démêler «les sources de la multidimensionnalité» du succès des projets (Richard *et al.*, 2009), puis d'embrasser la complexité du succès en proposant un modèle de succès des projets à quatre dimensions ci-après :

- la réalisation des bénéfices : les bénéfices d'un projet, par opposition à sa réussite, sont « les flux de valeur qui découlent d'un projet » (Zwikael et Smyrk, 2012, p.11). La « Valeur » désigne la somme des avantages économiques et sociaux plus larges à accumuler moins les coûts encourus (Garcia-Castro et Aguilera, 2015 ; Gil et Fu, 2022 ; cf. Laursen et Svejvig, 2016, Martinsuo, Klakegg et van Marrewijk, 2019 et Zerjav, 2021). Quatre types d'avantages ont été distingués : les avantages réels à l'achèvement ou après, les avantages souhaités par les parties prenantes à tout moment pendant ou après le projet, les avantages ciblés (planifiés) au début et les avantages probables pendant l'exécution, auxquels on ajoute la possibilité d'avantages imprévus et d'inconvénients (Hirschman, 1967).
- les perceptions des parties prenantes : Les parties prenantes ont longtemps été négligées dans les théories de la performance organisationnelle (Barney, 2018), mais leurs points de vue sont si importants (Richard *et al.*, 2009) que des études plus récentes (McGahan, 2021) soulignent le rôle crucial de l'engagement des parties prenantes dans la création de valeur.

En effet, sur la base des théories de la contingence et des parties prenantes, des appréciations différentes du succès peuvent être émises par les diverses parties prenantes. La valeur souhaitée par les principales parties prenantes peut conduire à l'échec du plan de

projet et en particulier à une augmentation des coûts, à des retards et même l'échec du projet Jiang *et al.* (2016).

- les questions de calendrier : le succès d'un projet demeure « un concept dynamique avec des implications à court et à long terme » (Shenhar et Dvir, 2007, p. 29). Les cinq dimensions de réussite de Shenhar et Dvir (2007) ont des délais différents au cours des phases du cycle de vie des projets et des produits : efficacité (pendant l'exécution ou à l'achèvement), impact sur l'équipe (mois après l'achèvement), impact sur le client (mois après l'achèvement), succès commercial et direct (par exemple, souvent un ou deux ans après l'achèvement) et préparation pour l'avenir (par exemple, probablement trois ou cinq ans après l'achèvement).
- la durabilité : De principes de développement durable pertinents pour la gestion de projet ont identifiés par Gareis *et al.* (2013). Ils comprennent : l'orientation économique, écologique et sociale ; l'orientation à court, moyen et long terme ; l'orientation locale, régionale et mondiale ; et une orientation vers la valeur.

Les pistes futures de recherche peuvent porter sur l'explication de l'écart entre les critères et objectifs de réussite prévus par le projet et ceux perçus par ses parties prenantes, ou bien comment regrouper et réduire la multidimensionnalité de la notion du succès dans la gestion de projet.

1.2.3. RÉSUMÉ SUR LES DÉBATS

Les débats sur les différents aspects de gestion des parties prenantes ainsi que les dimensions de succès montrent l'importance de ces deux notions dans le projet, particulièrement dans le projet de développement international. En effet, concernant la

gestion des parties prenantes, ils ont permis de démontrer que les parties prenantes aussi bien externes qu'internes sont importantes pour la réussite du projet. Donaldson et Preston (1995) ont proposé la prise en compte des aspects de traitement des parties prenantes dans la théorie des parties prenantes pour obtenir le succès de projet. D'autre part, les influences des parties prenantes sont dynamiques et évoluent tout au long du cycle de vie de projet. Olander et Landin, 2005; Heravi, Coffey et Trigunarsyah, 2015; Kerzner et Belack, 2010; Cleland, 1986 ont suggéré également une étude des parties prenantes sur tout le cycle de vie du projet compte tenu du caractère dynamique des parties prenantes pour obtenir le succès du projet. Alassane *et al.* (2024) ont suggéré de prendre en considération les différents aspects et niveaux d'engagement des parties prenantes à chacune de cycle de vie de projet pour garantir le succès de projet de développement international. Eskerod *et al.* (2009) ont proposé de se concentrer sur l'analyse des attentes et contributions des parties prenantes pour la réussite de projet. Par ailleurs, la gestion pour les parties prenantes permet de créer de la valeur et de considérer l'aspect éthique est crucial pour assurer le succès du projet à long terme, en tenant compte du critère de durabilité, bien que la littérature prenne surtout en considération les parties prenantes en tant que critère instrumental. Huemann *et al.* (2016) ont plutôt recommandé des approches de gestion pour les parties prenantes pour résoudre la complexité des parties prenantes. Les débats ont permis également de mettre en valeur les dimensions complexes et multiples de succès. En effet, Ika et Pinto (2022) ont proposé d'embrasser la complexité du succès en proposant de nouvelles dimensions de succès tout en conservant le même niveau de multidimensionnalité. Les pistes futures de recherche à l'issue de ce débat ont été centrées sur l'influence des parties prenantes de support et d'opposition sur le succès de projet, le rôle de la gestion pour les parties prenantes dans

le succès de projet de développement international, l'influence de l'engagement continu des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet sur le succès du projet, l'influence de l'évolution de pouvoir, des attentes et des contributions des parties prenantes sur le résultat du projet tout au long de son cycle de vie, les impacts de la gestion pour les parties prenantes.

1.3. PROBLÉMATIQUE

Une revue de la littérature sera effectuée dans cette partie en employant le moteur de recherche Scopus afin d'identifier les thèmes les plus évoqués dans la littérature concernant la gestion de projet. Elle visera en effet à explorer les tendances de recherche actuelles en lien avec les concepts de « parties prenantes », « succès » et « projet ». Elle permettra de dégager les thématiques récurrentes et les relations conceptuelles les plus évoquées, notamment à travers la visualisation d'un nuage de mots et de cartes thématiques. Elle offrira un aperçu clair des termes dominants dans la littérature, tels que la gestion de projet, les parties prenantes, les projets de développement. Elle sera utilisée pour identifier la problématique générale et mettre en évidence la problématique spécifique de recherche.

1.3.1. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Le moteur de recherche Scopus est utilisé pour recenser les textes sur les parties prenantes dans la gestion de projet. En utilisant les mots clés « stakeholders », « success » et « project », 1 269 articles ont été trouvés dans les secteurs des affaires, de la gestion et de la comptabilité. Ils ont été ensuite traités dans les logiciels bibliométriques qui ont

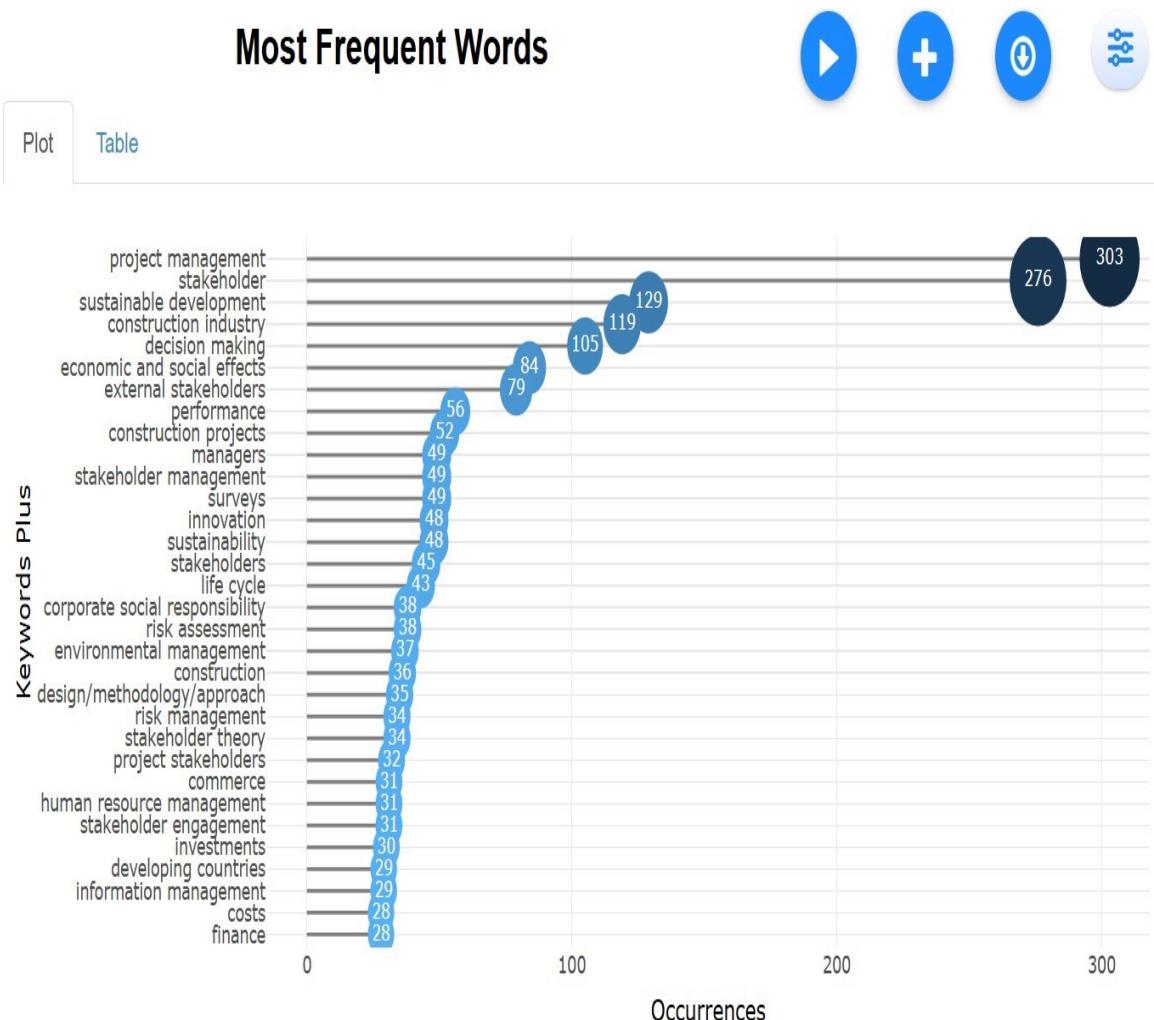
fait ressortir le nuage des points suivants :

Figure 10 :Nuage des mots les plus évoqués



Les groupes de mots les plus évoqués sont la gestion de projet, les parties prenantes, la construction, le projet de développement durable et la performance. Leur degré de récurrence est en fonction de leur taille dans le nuage des mots. La fréquence de répétition des mots est représentée ci-après :

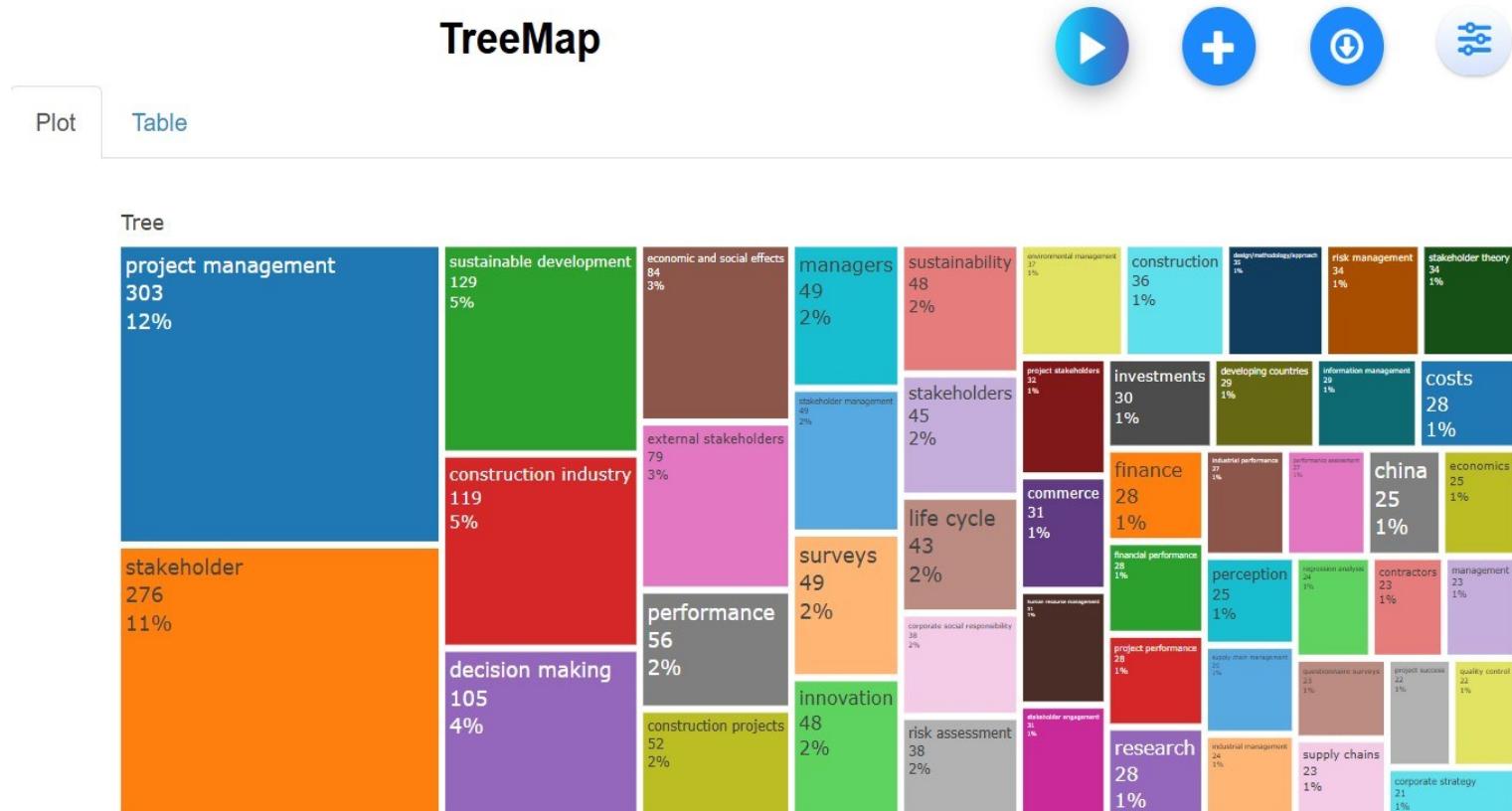
Figure 11: Fréquence de répétition des mots en gestion de projet



Les parties prenantes sont évoquées 353 fois (276+45+32), la gestion de projet 303 fois, le projet de développement 129 fois, le processus de prise de décision 105 fois, les parties prenantes externes 79 fois, la performance 56 fois, la gestion des parties prenantes 49 fois, le cycle de vie de projet 43 fois, la théorie sur les parties prenantes 34 fois, l'engagement des parties prenantes 31 fois, les coûts 28 fois.

L’arborescence des mots est représentée par la figure suivante :

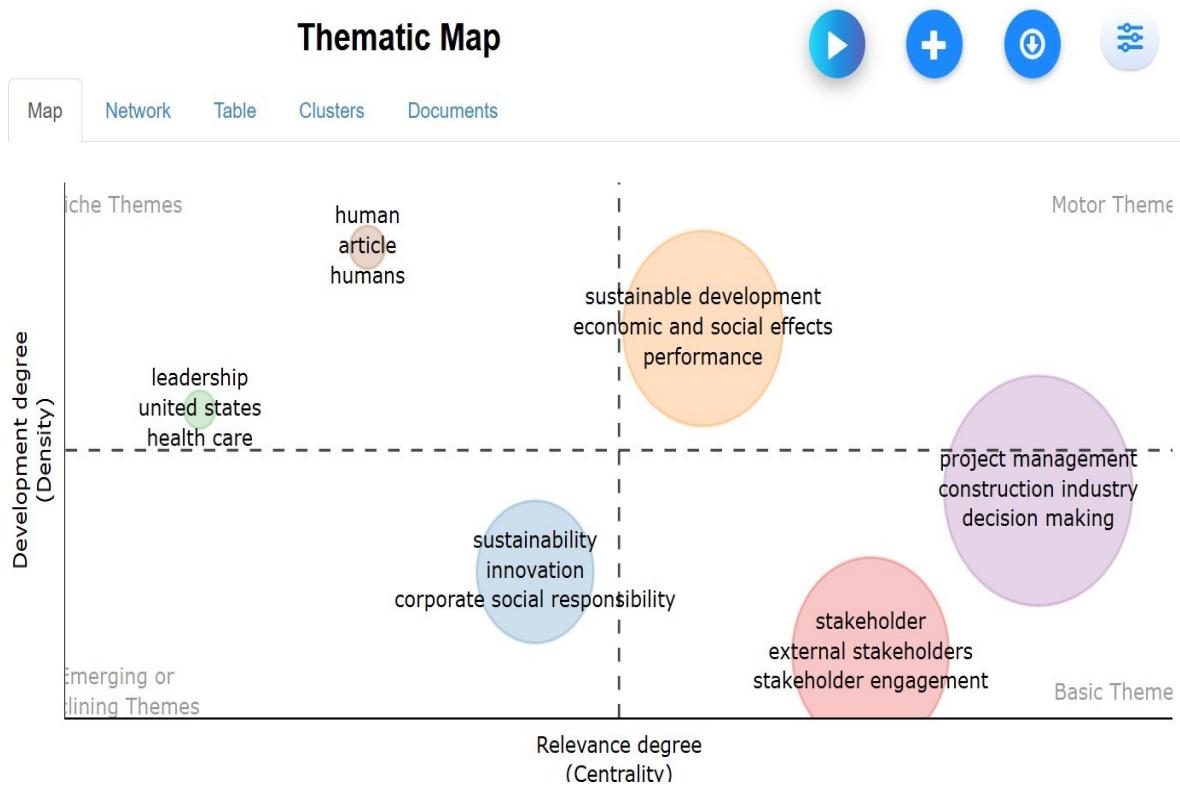
Figure 12: Arborescence des mots



Plus de la moitié des mots cités sont constitués de gestion de projet, parties prenantes, construction, performance de projets, risques et projets de développement.

La carte thématique est résumée par la figure ci-après :

Figure 13 : Carte thématique



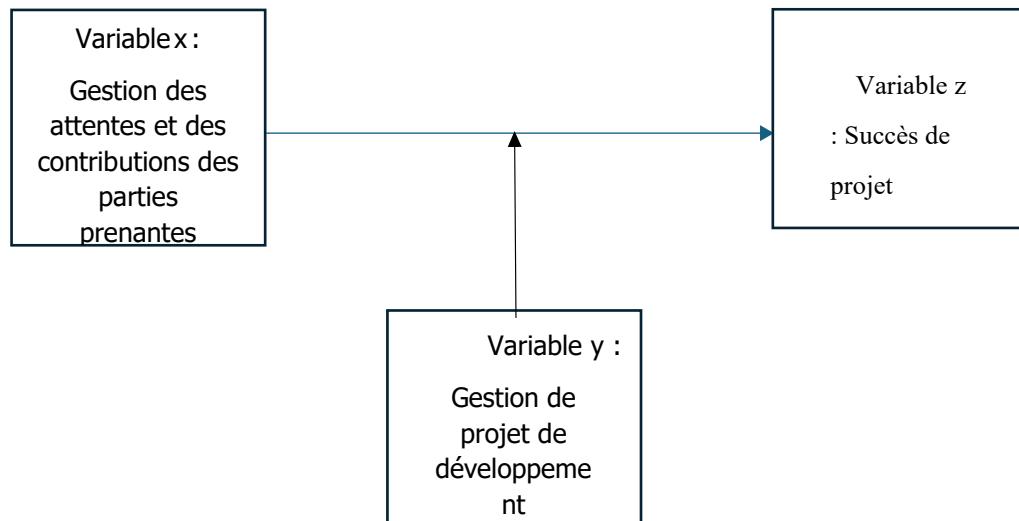
En résumé, les différentes figures que nous avons vues supra montrent l'importance des parties prenantes, de la performance du projet et du projet de développement dans le domaine de la recherche en gestion de projet. Plusieurs solutions ont été ainsi avancées dans la littérature pour résoudre le problème de la complication des parties prenantes, de l'échec du projet et de la complexité du projet de développement que nous allons aborder ci-après.

1.3.2. PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE

En partant des pistes de recherche et des débats précédents, le problématique spécifique de cette étude est de trouver une réponse à la question suivante : comment la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout le long du cycle de vie de projet conduit au succès du projet de développement international ?

Il est représenté par le cadre conceptuel primaire suivant : .

Figure 14: Présentation de la trichotomie de trois concepts



1.4. LOCALISATION DE LA RECHERCHE

La recherche sera localisée à l'intérieur d'un ensemble de trois concepts entremêlés, parties prenantes, succès et projet particulièrement projet de développement international. L'un est aussi important que les deux autres, compte tenu des divergences et spécificités de ces trois notions. D'une part, la recherche sur la théorie des parties prenantes est importante compte tenu de manque de précision sur les meilleurs critères

de mesures de classifications des parties prenantes (en fonction de leur intérêt, ou contribution, ou pouvoir, ou contrôle, ou légitimité), sur la manière de trouver un équilibre entre ces critères et sur le fait que la littérature est principalement centrée sur les parties prenantes internes et sur l'approche instrumentale. D'autre part, la recherche sur le succès de développement international est intéressante compte tenu de la diversité de ses critères (triples contraintes délai, coût et qualité, atteinte des objectifs, satisfaction des clients et des parties prenantes diverses).

1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'importance de ces trois concepts, vus précédemment, nous amène à formuler cette question de recherche : En quoi la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de projet améliore-t-elle le succès de projet dans le contexte de développement international ?

1.5.1. DÉFINITION DES FACTEURS

Trois facteurs découlent de cette problématique : la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes, le succès de projet et la gestion de projet de développement international.

1.5.1.1. LA GESTION DES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES

Le premier objectif de facteur à définir concerne la gestion des attentes et contributions des parties prenantes. Il consiste à définir le rôle de la gestion des attentes et

des contributions des parties prenantes dans les contextes de la gestion des parties prenantes et de projet et voir les diverses propositions des auteurs pour l'identification des attentes et des besoins des parties prenantes et le suivi de leur évolution dans les phases de cycle de vie de projet.

1.5.1.2. LE SUCCÈS DE PROJET

Le deuxième objectif de définition consiste à voir comment les auteurs scientifiques déterminent les critères et les dimensions de succès de projet, réussite de gestion de projet. Il s'agit d'expliquer le caractère dynamique du succès, la différence entre le succès du projet à court terme et le succès du projet à long terme, les facteurs clés de succès et les diverses perceptions de succès

.

1.5.1.3. LA GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le troisième objectif de définition consiste à déterminer les spécificités du projet de développement international, sa différence par rapport à la gestion de projet en général. Il s'agit aussi de connaître les conséquences apportées par cette particularité dans la gestion du projet. Enfin, il s'avère intéressant de définir les différents aspects de gestion de projet de développement international.

1.5.2. ANALYSE ET COMPRÉHENSION DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS

Il s'agit d'analyser les relations entre les trois facteurs du cadre conceptuel primaire, les relations entre la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes et le succès de projet, entre la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes et le projet de développement international, entre le succès et le projet de développement international.

1.2.5.1. RELATIONS ENTRE LES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES ET LE SUCCÈS DE PROJET

Le premier objectif est de définir les types de relations entre les attentes et contributions des parties prenantes et le succès de projet, comment les attentes et contributions des parties prenantes exercent une influence sur le succès de projet. Il permettra de nous centrer sur les variables qui sont principalement à observer. Il consiste à également à déterminer les avancées de la recherche qui ont été faites sur ces deux notions.

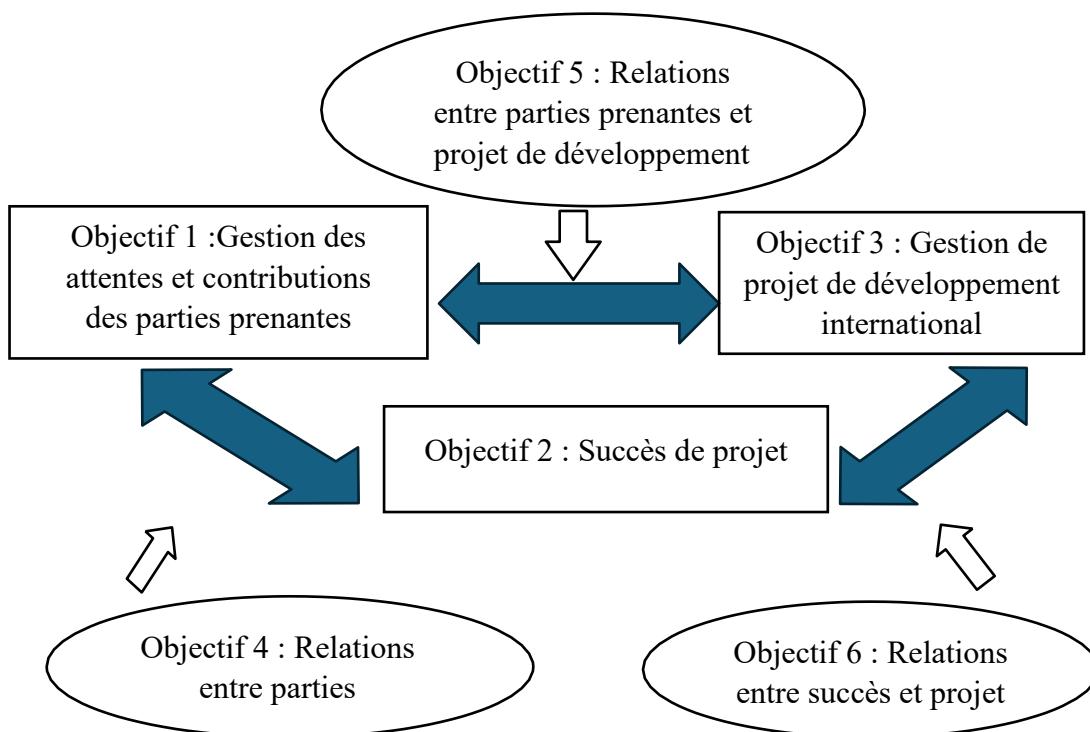
1.2.5.2. RELATIONS ENTRE LES ATTENTES ET CONTRIBUTIONS DES PARTIES PRENANTES ET LE PROJET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le deuxième objectif est de connaître les corrélations existantes entre les attentes et contributions des parties prenantes et la gestion de projet de développement international et de connaître les principales variables qui feront l'objet de cette étude. Il permettra également de rechercher quels aspects de parties prenantes sont étudiés et à prendre en compte dans le projet de développement international.

1.2.5.3. RELATIONS ENTRE SUCCÈS ET LA GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le troisième objectif est de comprendre les relations existantes entre le succès de projet et la gestion de projet de développement international. Il s'agit de définir les types de relations existantes entre ces deux notions pour déterminer comment les variables seront fixées. Il consiste aussi à déterminer les recherches en cours en termes de gestion de projet et de connaître les lacunes dans la littérature. Le positionnement des objectifs de recherche et les relations entre les trois facteurs sont définis par la figure ci-après :

Figure 15: Présentation des objectifs et relations entre les facteurs



1.5.3. RÉSUMÉ DES OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Les objectifs et les questions de recherche sont résumés ci-après :

Tableau 6: Objectifs et questions de recherche

Objectifs de recherche	Question de recherche (QR) :
Objectif 1 : Gestion des attentes et des contributions des parties prenantes	QR1 : Comment gérer les attentes et les contributions des parties prenantes ?
Objectif 2 : Le succès du projet	QR2 : Comment mesurer les critères de succès d'un projet ?
Objectif 3 : La gestion de projet de développement international	QR3 : Comment gérer la complexité de projet dans la dimension internationale de développement ?

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le deuxième chapitre traitera la revue des littératures, les enjeux, les relations entre les thèmes problématiques, les hypothèses et les propositions de recherche. La revue de littérature permettra de faire un éclaircissement sur les enjeux liés à la gestion des projets et à la notion de succès, en s'appuyant sur les travaux existants. Elle vise à explorer les principales approches, définitions et débats entourant les facteurs et critères de succès de projet, ainsi que le rôle principal des parties prenantes dans la performance de projet, spécifiquement dans les contextes de développement international.

En effet, la littérature en gestion de projet s'est enrichie depuis des décennies, par la recherche de la définition de « réussite » de projet. Les premières définitions basées sur le triangle d'or (coût, délai, qualité) ont progressivement été remises en question, en s'élargissant vers les dimensions stratégiques, sociales, politiques et contextuelles du projet. Parallèlement, les auteurs ont évoqué l'importance croissante de la prise en compte des parties prenantes, dont les attentes, les contributions et les interactions peuvent influencer directement le succès ou l'échec d'un projet.

Ces considérations prennent également une ampleur particulière dans le contexte spécifique de projets de développement international. En effet, ces projets sont mis en œuvre dans des environnements souvent marqués par des asymétries de pouvoir, des enjeux de gouvernance et des écarts marqués entre les exigences des bailleurs de fonds et les réalités locales. La littérature met aussi en lumière l'importance d'une approche plus contextualisée, qui reconnaît la multitude des points de vue sur le succès de projet et la nécessité de construire des projets autour d'une gouvernance collaborative.

La revue de littérature se structurera autour de trois axes principaux. Le premier traitera les différents critères et modèles d'évaluation du succès de projet. Le second abordera la gestion des parties prenantes et son influence sur la performance de projet. Le troisième axe examinera les spécificités des projets de développement international ainsi que les défis qu'ils suscitent concernant l'alignement des objectifs et de durabilité en termes des résultats.

2.1. DEFINITION DES ENJEUX

Cette partie traitera la revue des littératures sur les parties prenantes, le succès de projet et le projet de développement international.

2.1.1. LES PARTIES PRENANTES

La revue des littératures sur les parties prenantes abordera la théorie sur les parties prenantes, l'étude des attentes et contributions des parties prenantes, l'analyse des parties prenantes à chaque phase de cycle de vie du projet

2.1.1.1. THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La littérature a recensé plusieurs définitions de parties prenantes. En effet, les parties prenantes ont été définies par le mémorandum de Stanford Research Institute (1963) comme une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister » (Freeman, 1984, p.31). Elles comprennent les

actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux. Elles correspondent aussi à « tout individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels» (Freeman, 1984, p.46). À partir de cette définition, elles englobent d'autres parties prenantes qui ont été ajoutées aux parties prenantes qui ont un lien direct avec l'organisation et comprennent les clients, les employés, les fournisseurs de biens et de services, les détenteurs de capitaux (y compris les actionnaires).

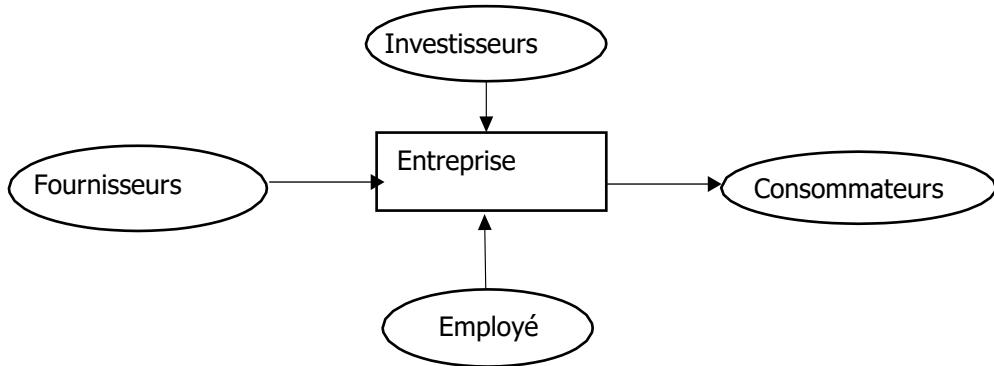
Ces autres parties prenantes ont des liens indirects avec l'organisation et comprennent les représentants du gouvernement et les organismes de réglementation, les groupes d'intérêts spécifiques, les groupes de défense des consommateurs, les organisations non gouvernementales (ONG), les médias, les syndicats et les concurrents.

D'autres définitions plus ou moins larges de parties prenantes ont été par la suite apportées dans la littérature. En effet, les parties prenantes sont des « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » ou « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci » (Sturdivant, 1979, p.54). Elles correspondent aux « groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise », ou « parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise » (Mitroff, 1983, p.4). Elles sont composées des « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (Freeman et Reed, 1983, p.89), « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie (Freeman et Reed, 1983, p.91). Elles « ont un intérêt dans les actions de l'entreprise et...

ont la capacité de les influencer » (Savage *et al.*, 1991, p.61). Elles sont « les participants possédant un droit légitime sur l’entreprise » (Hill et Jones, 1992, p.133) ou des revendications légitimes (Goyal, 2022). Elles correspondent au «groupe qui dépend de l’entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (Carroll et Näsi, 1997, p.50). Elles « encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (Mitchel *et al.*, 1997, p. 856). Elles sont formées des « agents dont l’utilité est affectée par les décisions de la firme » (Charreaux et Desbrieres, 1998, p.58). Elles « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l’entreprise» (Kochan et Rubinstein, 2000, p.373). Elles sont composées des «individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques» (Post, Preston et Sachs, 2002, p.8). Turner (2004) a également proposé que le consensus entre les parties prenantes devrait être évalué de façon périodique pour obtenir des meilleures chances de réussite du projet. Les parties prenantes sont considérées aujourd’hui essentielles dans tous les aspects de la prise de décision (Ahmed *et al.*, 2023 ; Azam, 2023 ; Castillo, 2022 ; Jones-Khosla et Gomes, 2023 ; Kopelman, 2022), avec le développement et la réalisation de diverses stratégies afin de s’engager efficacement avec elles (Acquah *et al.*, 2023 ; Bansal *et al.*, 2023 ; Ismail et Hilal, 2023 ; Lim, 2023a, 2023b ; Saha *et al.*, 2023).

Donaldson et Preston (1995) ont illustré la théorie des parties prenantes par deux schémas opposés : celui du modèle traditionnel de la firme et celui du modèle des parties prenantes. Le modèle traditionnel de la firme est représenté par le schéma ci-après :

Figure 16: Modèle traditionnel de la firme

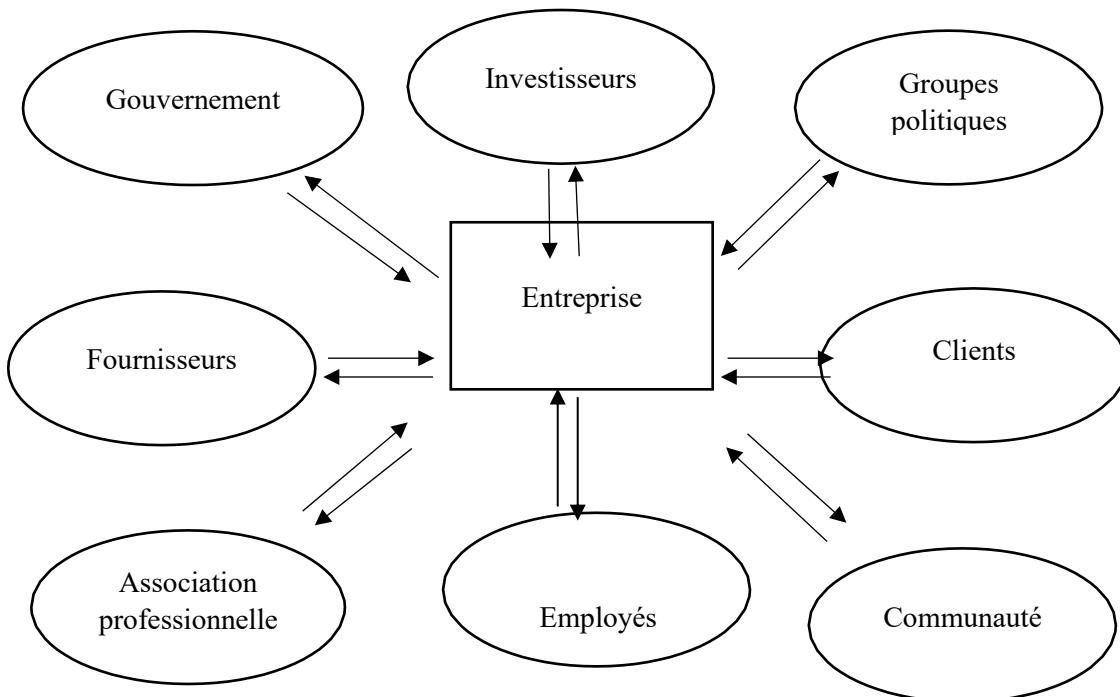


Source : Donaldson et Preston (1995, p.68)

Les employés et les fournisseurs sont considérés comme des entrées que l'entreprise transforme en sorties pour les consommateurs dans le modèle traditionnel de la firme. Ils reçoivent ainsi une compensation pour sa participation aux activités de l'entreprise par l'investissement de ses ressources et de son temps.

Le modèle des parties prenantes est représenté par la figure ci-après :

Figure 17: Modèle des parties prenantes



Source : Donaldson et Preston (1995, p.69)

Suivant ce modèle, toutes les personnes et tous les groupes de personnes qui possèdent des intérêts légitimes et contribuent aux activités de l'entreprise reçoivent une compensation, ce qui explique la double flèche. Mercier (2001) a par ailleurs soulevé les problèmes peu opératoires du concept de parties prenantes en raison de la confusion entre les individus et les groupes: un individu peut être simultanément actionnaire, employé, consommateur, membre de la communauté... Freeman (1988) et Mercier (2001) pensent en outre que les priorités entre toutes les parties prenantes sont égales alors que Donaldson & Preston (1995) proposent le traitement différent des parties prenantes dans l'implication à la prise des décisions organisationnelles. Etzioni (1998,

cité par Mercier, 2001) suggère que la représentativité des parties prenantes dans leur investissement doit être prise en compte dans la participation des parties prenantes.

2.1.1.2. APPROCHE DE GESTION DES PARTIES PRENANTES

Freeman (1984) a proposé deux approches pour gérer les parties prenantes : la gestion pour les parties prenantes et la gestion avec les parties prenantes. Ces deux approches se distinguent par la manière dont elles perçoivent et considèrent les parties prenantes, leur orientation vers la valeur et les défis des parties prenantes. En effet, la première approche traite les parties prenantes comme des simples instruments pour atteindre les résultats du projet. La communication inefficace entre les parties impliquées et la grande complexité des tâches constituent des facteurs clés de l'échec du projet (Gupta *et al.*, 2019). Cette raison a suscité l'intérêt de la gestion des parties prenantes dans la recherche en tant que moyens pour atteindre les objectifs du projet (Lehtinen et Aaltonen, 2020 ; De Oliveira et Rabechini, 2019). En outre, les parties prenantes exercent une influence considérable sur différents aspects et doivent être alignées sur les objectifs stratégiques de l'équipe du projet (Cuppen *et al.*, 2016). Les risques sont étroitement liés aux parties prenantes impliquées, qui ont une grande interdépendance les unes envers les autres (Luo *et al.*, 2019). Par conséquent, l'intégration des parties prenantes réduit les conflits d'intérêts, augmente l'efficacité de l'allocation des ressources, améliore les décisions de gestion (Lobo et Samaranayake, 2020 ; Xia *et al.*, 2018). D'autre part, la collaboration des parties prenantes a également un impact positif sur la réduction des coûts et sur les réponses à l'incertitude du projet (Babatunde *et al.*, 2019 ; Stock *et al.*, 2021 ; Xia *et al.*, 2018). En outre, l'échec d'un

projet est généralement lié à des problèmes de communication avec les parties prenantes, telles que les membres de l'équipe et les clients et à des problèmes de planification et d'évaluation, qui peuvent entraîner des risques invisibles et un impact plus important sur les résultats du projet (Vujovic *et al.*, 2020).

Cependant, la gestion pour les parties prenantes considère les parties prenantes comme source de création de valeur pour la réussite du projet. En effet, la coopération entre toutes les parties prenantes contribue au développement du projet, fournit des avantages concurrentiels pour l'organisation et améliore l'adaptabilité du projet aux changements (Civera *et al.*, 2019 ; Ika *et al.*, 2020 ; Luu *et al.*, 2008). Les parties prenantes affectent différemment les activités et les objectifs du projet. L'encouragement d'une communication intensive s'avère ainsi nécessaire pour améliorer l'échange de connaissances, sensibiliser à chaque étape du projet (Lobo et Samaranayake, 2020 ; Stock *et al.*, 2021). L'engagement et le registre des parties prenantes aident les gestionnaires à traiter efficacement avec chaque participant et à obtenir de meilleures réponses (Nguyen et Mohamed, 2021). L'engagement des parties prenantes dans les projets, par la possibilité de collaboration et la cocréation, est bénéfique pour atteindre les objectifs et le succès (Barrane *et al.*, 2020). Il est essentiel afin de maintenir une bonne relation entre les acteurs impliqués et améliorer les chances de réussite du projet (Ackermann *et al.*, 2014). Il vise à optimiser les processus de gestion de projet afin d'améliorer l'implication des parties prenantes dans les projets (Tengan et Aigbavboa, 2017).

La gestion des engagements contribue à réduire la résistance et à accroître la collaboration entre les parties prenantes afin de diminuer les risques et les coûts et

d'améliorer la qualité du projet (Isike et Ajeh, 2017). Le manque d'interactions et de communication entre les parties prenantes peut également entraîner des décalages et des conflits. Les parties prenantes ont ainsi besoin de mises à jour fréquentes pour comprendre le développement du projet et travailler sur les éventuels obstacles (Mysore *et al.*, 2019a).

Par ailleurs, l'utilisation de registre des parties prenantes est recommandée pour organiser les informations sur elles et faciliter la compréhension de leurs exigences, limites et contributions au projet et ainsi aligner les différentes perceptions des objectifs du projet (Miles, 2017). Il joue un rôle primordial pour comprendre quelles parties prenantes auront besoin de plus d'attention et de communication et comment traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent tout au long du projet (Ovadia, 2018).

La connexion entre les parties prenantes affecte également le développement du projet, l'évaluation et la compréhension des différentes relations entre les parties concernées demeurent ainsi nécessaires pour améliorer l'efficacité du projet en alignant les objectifs des parties. Dans le but d'améliorer la connaissance des parties prenantes impliquées, leur classification est basée sur leur pouvoir d'influence, sur la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise et sur leur urgence de résultats (Aragones-Beltran *et al.*, 2017 ; Barrane *et al.*, 2020).

D'autre part, le nombre de parties prenantes crée un impact sur la gestion. Plus elles sont nombreuses, plus leur mobilisation et la communication s'avèrent complexes (Aaltonen et Kujala, 2016 ; Barrane *et al.*, 2020).

Les deux approches de gestion des parties prenantes reprises par Huemann *et al.* (2016) sont représentées par le tableau ci-après :

Tableau 7 :Deux approches de gestion de parties prenantes

	Gestion pour les parties prenantes	Gestion avec les parties prenantes	Auteur(s)
Attitude envers les parties prenantes	Les parties prenantes sont considérées comme des obstacles et des simples instruments pour atteindre les résultats du projet.	Les parties prenantes sont perçues comme source de création de valeur pour la réussite du projet.	Oliveira et Rabechini (2019) Lehtinen et Aaltonen (2023) Kusniruva <i>et al.</i> (2024)
Orientation de valeur	Elle est centrée sur le bénéfice à court terme. Le manque de considération éthique est constaté.	Elle est axée sur l'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, entre le bénéfice à court terme et celui à long terme. Elle prend en considération l'éthique et la participation des parties prenantes.	Reynolds <i>et al.</i> (2006) Lehtinen et Aaltonen (2023)
Perception des conflits des parties prenantes	Les conflits sont perçus comme négatifs et à éviter.	Les conflits sont naturels, inévitables et sources de négociation entre les parties prenantes pour améliorer la création de valeur du projet.	Artto et Kujala, (2008) ; Yang, Wang et Jin (2014) Xia <i>et al.</i> (2018) Lobo et Samaranayake (2020)
	Gestion pour les parties prenantes	Gestion avec les parties prenantes	Auteur(s)
Etendue des parties prenantes	L'étendue est limitée aux parties prenantes internes qui ont des prises de décisions sur le projet.	Elle englobe toutes les parties prenantes internes et externes du projet. Les parties prenantes sont considérées comme cocréateurs dans le projet.	Freeman (1984) McElroy et Mills (2003) Eskerod <i>et al.</i> (2009) Alassane <i>et al.</i> (2024)
Défi lié à l'organisation de projet	Le défi consiste à réaliser les indicateurs de performance du projet, mais non à maximiser la création de valeur auprès des parties prenantes.	Le défi inclut un large éventail des parties prenantes, surchargeant le projet et ralentissant le processus de prise de décision.	Hamilton (2001) Scolobig et Lilliestam (2016) Morin <i>et al.</i> (2021) Phelan <i>et al.</i> (2021) Koc <i>et al.</i> (2023)

Source : Huemann *et al.* (2016, p.189-190) avec ajout auteurs

Ainsi, nous avons pu aborder dans cette sous-partie les divergences et convergences entre la gestion avec les parties prenantes et la gestion pour les parties prenantes. La gestion pour les parties prenantes est plus difficile à mettre en œuvre que la gestion des parties prenantes compte tenu du nombre grandissant des parties prenantes, de la complexité du projet lui-même auquel les chefs de projet doivent faire face (Huemann *et al.*, 2016) et de leurs impacts sur les décisions. Les pistes de recherches futures peuvent porter sur l'impact des approches de gestion pour les parties prenantes dans le succès de projet de développement international.

2.1.1.3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Baba *et al.* (2021) a évoqué l'importance du rôle des entreprises et des communautés locales dans la performance des projets, en tenant en considération la valeur que certaines parties prenantes acquièrent au cours du cycle de vie du projet. Brière et Proulx (2013) ont étudié dans un projet marocain de développement international le rôle joué par les parties prenantes, ainsi que les différents critères et facteurs de succès suivant les phases de cycle de vie de projet. Aaltonen et Kujala (2010) et Olander et Landin (2005) ont également démontré comment la saillance et le pouvoir des parties prenantes peuvent changer au fur et à mesure que le projet avance dans son cycle de vie et que des décisions liées au projet et que des décisions liées au projet sont prises. Ils ont montré que lorsque la décision de lancement d'un projet est prise, la saillance des parties prenantes opposantes diminue car leur potentiel d'influence sur la prise de décision est considérablement plus faible.

Khang et Moe (2008) ont par ailleurs insisté sur les liens dynamiques entre les

parties prenantes et ont suggéré une analyse des parties prenantes de projets de développement international tout au long du cycle de vie de projet comme dans le tableau ci-après :

Tableau 8:Analyse des parties prenantes de projet tout au long du cycle de projet

Phases cycle de vie	Activités clés	Joueurs clés	Produits finaux	Auteurs
Conceptualisation	<ul style="list-style-type: none"> -Identifier les bénéficiaires cibles potentiels et évaluer leurs besoins de développement. - Aligner les priorités de développement des donateurs, les capacités des agences d'exécution potentielles et les besoins de développement. - Développer et évaluer des alternatives de projet. - Susciter l'intérêt et le soutien des principales parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Agences de financement (ou leur représentant) -Conseillers -Agences d'exécution -Représentants des bénéficiaires cibles et des gouvernements locaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation des besoins - Proposition de projet ou document conceptuel 	Diallo A., & Youker, R. (1999). Thuillier, D. (2005) Ika <i>et al.</i> (2022)
Planification	<ul style="list-style-type: none"> -Développer la portée du projet et le cadre logique. -Estimer les ressources nécessaires. -Mobiliser le soutien et l'engagement. -Planifier le calendrier du projet et la configuration de l'organisation. -Négocier pour l'approbation finale. 	<ul style="list-style-type: none"> -Agence de financement (représentant) -Gouvernement (représentant) -Conseillers -Agences d'exécution 	Documents de projet comprenant : <ul style="list-style-type: none"> - Portée du projet et cadre logique <ul style="list-style-type: none"> - Budget - Configuration Organisationnelle - Calendrier - Plan de gestion des risques - Accord de projet avec engagement de ressources et de support 	Coleman, G. (1987) Wiggins & Shields (1995) Baccarini, D. (1999) Gasper (2000) Martinez et Cooper (2020)

Phases cycle de vie	Activités clés	Joueurs clés	Produits finaux	Auteurs
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place une équipe de gestion de projet. -Examiner et réviser le plan du projet et lancer le projet. -Réaliser les activités du projet comme prévu. -Contrôler le budget et les dépenses du projet. -Surveiller, évaluer et rendre compte des progrès et des performances du projet. -Gérer les relations avec les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Équipe de gestion de projet -Sous-traitants, fournisseurs, partenaires -Bénéficiaires cibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources mobilisées - Activités réalisées <ul style="list-style-type: none"> - Résultats produits et livrés - Rapport initial et rapports de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Morris and Hough (1987) Sayles and Chandler (1971) Kezner (1992) Wateridge (1998) Lim and Mohammed (1999) Thuillier (2010)
Clôture/ achèvement	<ul style="list-style-type: none"> -Test final des résultats du projet. -Compléter le rapport final du projet. -Régler toutes les transactions financières avec les sous-traitants, fournisseurs, consultants etc. -Remettre les résultats et les actifs du projet. -Faire connaître au public les résultats et les enseignements du projet. -Dissoudre ou transformer l'équipe projet. 	<ul style="list-style-type: none"> -Équipe de gestion de projet -Agence de financement (représentant) -Gouvernement (représentant) <ul style="list-style-type: none"> -Agences d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport d'achèvement du projet -Règlement final de toutes les dues financières en attente -Résultats du projet et transferts des actifs -Dissolution ou transformation de l'équipe de projet en opération continue 	<ul style="list-style-type: none"> Pinto and Slevin (1989) Turner (1997)

Source : Tableau de Khang et Moe (2008, p.76), traduction libre

Les activités clés sur les parties prenantes varient en fonction des phases de cycle de vie de projet de développement international. En effet, les activités à la phase de conception commencent par l'identification des bénéficiaires cibles potentiels et l'évaluation de leurs besoins. Elles consistent à identifier toutes les parties prenantes du

projet (les bailleurs de fonds, les bénéficiaires du projet, le gouvernement, les bénéficiaires et utilisateurs finaux, les groupes sociaux et politiques, les organisations non gouvernementales, les fournisseurs et les équipes de projet), à cartographier les parties prenantes en analysant leur influence et leur importance (forte, moyenne ou faible). Elles s'enchaînent par la suite par l'analyse des attentes spécifiques des diverses parties prenantes en matière de développement, de leurs contributions potentielles (financement, expertise, soutien politique, main-d'œuvre) au projet, de leurs interactions et de leur influence potentielle sur les résultats du projet. Elles continuent par l'élaboration des stratégies pour gérer la divergence des attentes et maximiser les contributions des parties prenantes, l'organisation des réunions ou des ateliers pour aligner les objectifs du projet avec les attentes et contributions des parties prenantes.

Les activités à la phase de planification correspondent à la mobilisation de soutien et de l'engagement des parties prenantes sur l'élaboration du cadre logique du projet, la négociation entre les parties prenantes sur l'approbation finale des documents et du calendrier de planification. Elles consistent à traduire les objectifs fixés en résultats mesurables sous forme d'indicateurs de résultats et d'activités, en précisant les ressources nécessaires, les responsables et les délais.

Les activités durant la phase de mise en œuvre comprennent la coordination des activités (en respectant le calendrier prévu), la communication régulière de l'avancement du projet aux parties prenantes (sous forme de rapports, réunions ou présentations), la mobilisation des ressources humaines, financières et matérielles conformément aux allocations budgétaires, le suivi de l'engagement des parties prenantes par rapport au plan d'engagement prévu, la participation active des

bénéficiaires cibles locaux afin d'obtenir l'appropriation du projet.

Les activités à la phase de clôture consistent à vérifier l'approbation des livrables par les parties prenantes, le transfert de toutes les immobilisations à leurs bénéficiaires, les règlements des sous-traitants, fournisseurs et consultants, la dissolution et la réaffectation de l'équipe de projet, le transfert des connaissances aux parties prenantes locales.

2.1.1.4. ÉTUDE DES CONTRIBUTIONS ET ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Les projets de développement international doivent souvent affronter une pluralité de couches de parties prenantes aux attentes conflictuelles, voire contradictoires (Diallo et Thuillier, 2005 ; Ika, 2012 ; Ika et Hodgson, 2014 ; Julian, 2016). Ces parties prenantes possèdent leurs propres objectifs, intérêts et attentes, qui peuvent avoir de conflit et poser des défis à la gestion de projet (Artto & Kujala, 2008 ; Yang, Wang & Jin, 2014). Les projets de développement international sont également caractérisés par les divisions politiques, sociales, juridiques, économiques, culturelles et géographiques entre les parties prenantes (Hermano *et al.*, 2013 ; Ika & Donnelly, 2017). McElroy et Mills ont proposé que la gestion des parties prenantes dans les projets consiste à maintenir « ... le développement continu des relations avec les parties prenantes dans le but d'atteindre un résultat de projet réussi » (McElroy et Mills, 2003, p.103). Les contributions (par exemple, des livrables ou des décisions d'appui) résultant d'une coalition solide de parties prenantes solidaires et influentes sont nécessaires pour la conduite d'un projet au succès. McElroy *et al.* (2003), Mitchell *et al.* (1997) ont avancé que l'analyse des parties prenantes dans les projets nécessite les activités suivantes :

- (1) Identification des parties prenantes.
 - (2) Caractérisation des parties prenantes soulignant leur (s) :
 - a) contributions nécessaires,
 - b) les attentes concernant les récompenses des contributions,
 - c) le pouvoir en relation avec le projet.
 - (3) Décision sur la stratégie à utiliser pour influencer chaque partie prenante.
- Andersen (2004) a suggéré que l'analyse des parties prenantes doit assurer la nécessité de la contribution prospective de chaque partie prenante au projet, ainsi que le pouvoir des parties prenantes et la possibilité de les influencer (Freeman, 1984). L'engagement des parties prenantes est ainsi nécessaire pour obtenir leurs soutiens et leurs contributions au projet. Les formes de contributions peuvent prendre la forme des livrables, d'une attitude positive ou d'un comportement particulier tel que la prise d'une décision favorable. Un comportement de soutien lié à une attitude positive envers le projet peut constituer un type de contribution. McElroy et Mills (2003) a évalué ce comportement de soutien dans une matrice d'engagement des parties qui a été reprise par Eskerod *et al.* (2009) selon le tableau ci-après :

Tableau 9: Matrice d'engagement des parties prenantes

Parties prenantes	Active Opposition	Passive Opposition	Neutre	Passive Support	Active Support
Fournisseurs			XO	→→→→	
Haute Direction				X→→→	O
Collègues dans l'organisation permanente		X	→→	→→O	
Les Grincheux				O ←←←X←	

X = position actuelle, O = position nécessaire/voulue

Source : Eskerod (2009, p.337), traduction libre

2.1.1.5. RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS DES PARTIES PRENANTES

Le tableau 09 ci-dessous résume les activités des parties prenantes :

TABLEAU 9 : MATRICE D'ACTIVITÉ DES PARTIES PRENANTES

Activités \ Stratégie d'approche	Gestion pour les parties prenantes	Gestion avec les parties prenantes
Niveau de prises de décisions	Par l'équipe de projet (parties prenantes internes)	Par les parties prenantes externe//s et internes cocréateurs des décisions
Communication	Descendante	Bidirectionnelle
Relations	Unilatérales	Collaboratives
Identification des parties prenantes	Besoins	Attentes et contributions
Période d'analyse des parties prenantes	À la phase de planification	Tout au long des phases du cycle de vie du projet
Rôles des parties prenantes	Réception des décisions	Engagement des parties prenantes
Caractéristiques	Statique	Dynamique
Aspects de parties prenantes	Instrumentale	Normatif

2.1.2. LE SUCCES DE PROJET

Le succès d'un projet s'est défini depuis longtemps comme le respect des délais, de budget et des spécifications techniques. Cette définition classique s'est révélée néanmoins insuffisante pour appréhender la complexité croissante des projets. En effet, le succès d'un projet dépasse aujourd'hui largement la triple contrainte de performance (coût, temps, qualité) en prenant en considération les dimensions stratégiques, humaines, sociales et institutionnelles du projet. Cette partie traitera ainsi les différents facteurs et critères de succès d'un projet existants dans la littérature scientifique.

2.1.2.1. CRITÈRE DE SUCCÈS

Dans la littérature, le « succès du projet » se différencie de « réussite de la gestion de projet ». En effet, le succès permet d'évaluer l'efficacité, l'art de « faire les bonnes choses » et les impacts du livrable, particulièrement la valeur qui est créée aux parties prenantes (Ika et Pinto (2022)), tandis que la réussite de la gestion de projet constitue un reflet de l'efficacité, de l'art de « faire les choses correctement » et mesure le respect des contraintes de temps, de coût et de qualité, du projet. Le succès de la gestion de projet (efficacité/ temps ; efficacité/coût ; et efficacité/réalisation des objectifs) se distingue également de la réussite du projet (pertinence/pays ; pertinence/bénéficiaires ; impact ; et durabilité) (Bandé *et al.*, (2024; Ika, 2015). Concernant le succès de projet, plusieurs critères ont été avancés par les auteurs. En effet, Pinto et Slevin (1988) ont mentionné que la satisfaction du client et les critères de coût, délai et qualité constituent les critères de succès. Belout (1998) a souligné que le succès entraîne efficacité et

efficience. Atkinson (1999) a basé les critères de succès sur le triangle d'or du temps, du coût et de la qualité. Les critères financiers ont été employés pour évaluer la performance d'un projet, notamment les analyses de rentabilité économique et de coûts/bénéfices (Archer et Ghasemzadeh (1999)) et les bénéfices (Shenhar et Dvir (2007); Thomas *et al.* (2002)). Youker (1999) a indiqué l'insuffisance d'engagement des parties prenantes et une vision non partagée des objectifs du projet en tant que facteurs d'échec d'un projet de développement international selon les évaluations de la Banque mondiale.

Diallo et Thuillier (2004) ont soutenu que les critères de succès peuvent être classés en trois catégories suivantes : (1) le succès de la gestion du projet tenant compte des trois facteurs objectifs, temps et budget ; (2) l'impact comprenant la satisfaction des bénéficiaires et l'impact sur la capacité institutionnelle ; (3) le profil englobant les approvisionnements livrés comme prévu, la visibilité nationale du projet, la réputation du projet auprès des donateurs et la possibilité de financement supplémentaire. Shenhar et Dvir (2007) ont suggéré cinq dimensions de réussite : l'efficacité du projet, l'impact sur l'équipe, l'impact sur le client, le succès commercial et la préparation pour l'avenir. Aaltonen *et al.* (2008), Jepsen et Eskerod (2009), Lim et Zain (1999) ont souligné que le succès d'un projet dépend de quelle manière les besoins des parties prenantes ont été satisfaits. Ika (2009) a considéré que le critère de succès pourrait se rapporter à un groupe de principes ou de normes utilisées afin de déterminer le succès du projet. Il a souligné que la réalisation des objectifs stratégiques et la satisfaction des bailleurs constituent deux facteurs essentiels du succès. Ika *et al.* (2012) ont conclu que le succès d'un projet peut être résumé en son efficience (intégrant le temps et le coût),

son efficacité (par rapport aux objectifs), sa pertinence (pour le pays et les bénéficiaires), son impact et sa durabilité. Ika (2015) a identifié trois critères pour mesurer le succès de gestion de projet (efficience/coût, efficience/délai et efficacité/objectifs) et quatre critères pour mesurer l'impact du projet (pertinence pour le pays, pertinence pour le bénéficiaire, impact et durabilité). Joslin et Müller (2015) ont suggéré 1/es résultats prévus comme succès du projet. Pollack *et al.* (2018) ont constaté que d'une façon générale, la définition du succès s'est élargie, passant de la théorie traditionnelle de la triple contrainte de calendrier, de budget et de qualité à un succès multiforme intégrant diverses perspectives. Le Project Management Institute (2000), Ahmed & Azmi Bin Mohamad (2016). Wit (1988) et Zwikael & Meredith (2021) ont considéré la réussite d'un projet comme un concept dynamique et multidimensionnel avec des implications à court et à long terme. Par conséquent, il est courant de faire la différence entre le succès du projet à court terme (qui se concentre sur le processus de mise en œuvre, en particulier la réalisation des objectifs de coût, de délai et de qualité) et le succès du projet à long terme (qui traite des effets du projet, le produit ou le service final fourni par le projet et qui couvre les différentes attentes des parties prenantes). Turner et Zolin (2012) ont ensuite soulevé que le consensus autour des définitions et des prévisions de réussite est rendu difficile en raison de la complexité de parties prenantes et de l'intangibilité des objectifs sociopolitiques (souvent contradictoires) Hermano *et al.*(2013) ont aussi suggéré que -. En outre, le fait que les donateurs et les acteurs politiques accordent l'importance excessive aux résultats visibles et rapides (au détriment des résultats durables à long terme) concourent aux problèmes auxquels les projets de développement industriel sont confrontés afin d'obtenir des résultats significatifs (Gow et Morss, 1988 ; Ika, 2012 ;

Ika et Hodgson, 2014). D'autre part, Wang et al. (2019) ont donné au succès une signification plus large en y intégrant la satisfaction des diverses préoccupations et attentes des parties prenantes. Wuni *et al.* (2021) ont considéré la satisfaction du client et du propriétaire, le respect des calendriers du projet, l'atteinte des spécifications de qualité et de la rentabilité du projet comme critère de succès. Bjelica *et al.* (2023) ont suggéré que la réalisation des objectifs du projet est un élément de critère de succès. De Wit (1988), Zwikael et Meredith (2021) ont effectué une distinction entre le succès de la gestion de projet à court terme qui traite le processus de réalisation du projet dans les respects des délais, des limites des coûts et des objectifs spécifiques de qualité et le succès des livrables à long terme, qui se concentre sur le service final fourni par le projet ou les impacts du produit sur les différentes attentes des parties prenantes. Ingle *et al.* (2020) a défini le succès de projet comme le fait de répondre aux attentes requises des parties prenantes et d'atteindre son objectif.

2.1.2.2. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Herath et Chong (2021) ont regroupé les facteurs clés de succès en facteurs clés communs de succès (CFS communs) et facteurs clés uniques de succès (CFS uniques). D'une part, les facteurs clés communs de succès sont considérés comme des facteurs nécessaires à la réussite de tout projet quel que soit le secteur auquel appartient le projet. D'autre part, les facteurs clés uniques de succès sont définis comme la clé ou les composantes essentielles dans l'atteinte du succès de la gestion du projet. Ils sont détaillés par le tableau ci-après :

Tableau 10: Facteurs clés de succès de projet

CFS communs	CFS uniques	Auteurs
Soutien, planification et plan de la haute direction, communication	Paquet de conception	Chan and Kumarasamy (1997), Chan and Yeong (1995), Flyvbjerg (2004), Mohamed (2001), Stasinopoulos <i>et al.</i> (2009)
Qualités de leadership	Capacités et expérience de chef de projet, portée et définition du travail	Ashley <i>et al.</i> (1987)
Soutien, planning et plan de la haute direction, communication	Ressources humaines, gestion des parties prenantes	Pinto and Slevin (1987)
Soutien de la haute direction, soutien technique adéquat	Identification claire du périmètre, consultation des parties prenantes, allocation adéquate des ressources	Pinto and Prescott (1988)
Qualités de leadership	Gestion efficace des ressources humaines, chef de projet efficient	Verma (1995, 1996)
Engagement vers le succès du projet	Chef de projet, membres de l'équipe projet	Belassi and Tukel (1996)
	Contrôle budgétaire	Nicolini (2002)
Soutien de la haute direction, communication, capacité des clients à prendre des décisions rapides, soutien technologique	Chef de projet et membres de l'équipe, implication de partie prenante	Dong <i>et al.</i> (2004)
Engagement vers le succès du projet	Chef de projet compétent, équipe de projet compétent	Nguyen <i>et al.</i> (2004)
Communication	Portée du projet (document de conception), ressources du projet, budget du projet	Spalek (2005)
Reconnaissance de la haute direction	Gestion de projet efficace	Cooke-Davies (2014) Dvir <i>et al.</i> (2006)
Soutien de la haute direction, utilisation de la technologie appropriée	Définition claire du projet, niveau de compétence de l'équipe du projet	Ugwu <i>et al.</i> (2006)
Engagement, communication	Chef de projet compétent, parties prenantes compétentes	Jha and Iyer (2007)
Soutien de la haute direction, apprentissage des projets passés, soutien technologique	Consultation des parties prenantes, gestion efficace de projet, membres de l'équipe compétents, contrôle budgétaire, document de conception.	Toor and Ogunlana (2008)
Qualité	Ressources financières, compétentes, projet efficace Gestion	De Silva <i>et al.</i> (2008)

CFS commun	CFS uniques	Auteurs
Soutien de la haute direction, communication, soutien technologique	Gestion de projet, définition de projet	Saqib <i>et al.</i> (2008)
Engagement, communication	Bonne estimation budgétaire	Park (2009)
Soutien de la haute direction	Définition claire du projet, bonne disponibilité des ressources	Chan <i>et al.</i> (2009)
Culturel et environnemental	Bon budget, bon ensemble de conception	Limodio (2011)
Soutien de la haute direction, soutien financier, engagement des participants	Bon budget, disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, gestion du document de conception, gestion des parties prenantes	Kaming <i>et al.</i> (1997) Ogwueleka (2013)
Soutien de la haute direction, communication, bénéfices	Satisfaction des parties prenantes, définition claire du projet	Davis (2014)
Soutien de la haute direction, portée claire, formation, développement de compétences	Bon budget, gestion des parties prenantes, ressources humaines	Silva <i>et al.</i> (2015)
CFS communs	CFS uniques	Auteurs
Facteurs environnementaux	Compétences de chef de projet, compétences de membre d'équipe	Taherdoost and Keshavarzsaleh (2015)
Soutien de la haute direction, bonne communication, engagement du groupe, bon leadership	Chef de projet compétent, Equipe de projet compétent, bon montage financier	Aneesha and Haridharan (2017)
Rôles et responsabilités clairs, contrôle compréhensif, instructions claires	Chef de projet expérimenté, équipe de projet expérimenté	Buvik and Tvedt (2017)
	Contrôle budgétaire	Alleyne <i>et al.</i> (2018)
Facteurs environnementaux	Satisfaction des parties prenantes	Frefer <i>et al.</i> (2018)
	Gestion de projet efficace, Définition claire de projet, gestion des parties prenantes	Li <i>et al.</i> (2019)
Soutien de la haute direction	Bon budget	Viles <i>et al.</i> (2019)
Soutien de la haute direction	Leadership du chef de projet, gestion de partie prenante	Gumay <i>et al.</i> (2020)
	Main d'œuvre qualifiée	Yudhistyra <i>et al.</i> (2020)

Source : Herath & Chong (2021, p.432-433), traduction libre

Pinto et Slevin (1986) ont d'autre part décrit dix facteurs clés de succès de projet :

le soutien de la direction générale, la mission du projet, la consultation du client, les tâches techniques, le plan/échéancier du projet, le suivi et la rétroaction, la communication et la résolution de problème. Kwak (2002) a proposé par ailleurs dix facteurs tels que les facteurs politiques, juridiques, culturels, techniques, managériaux, économiques, environnementaux, sociaux, de corruption et physiques. Muriithi et Crawford (2003) ont considéré l'échec des projets comme dû au manque de capacité interne et à la difficulté pour les bénéficiaires du projet de gérer la rapidité des changements créés par les projets, dont les principes ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales. Diallo et Thuillier (2004) ont également démontré que la communication entre les acteurs clés et la qualité des relations interpersonnelles constituent des facteurs de succès, indépendamment de la connaissance spécifique et des compétences nécessaires pour le projet. Pour eux, les projets de développement international correspondent à des systèmes dynamiques dans lesquels les perceptions deviennent « la réalité » et ils ne peuvent pas être réalisés efficacement si le directeur du projet et son équipe n'établissent pas une relation de confiance avec les parties prenantes clés. Diallo et Thuillier (2005) ont constaté que la confiance et la communication entre un chef d'équipe de projet de la Banque mondiale et le coordinateur local du projet sont des variables qui affectent la réussite du projet. Les travaux de Vickland et Nieuwenhuijs (2005) et Struyk (2007) se sont concentrés sur le domaine spécifique des politiques publiques dans le domaine du développement international et ont mis en évidence des facteurs tels que la mise en œuvre radicale ou progressive, la formation approfondie, le leadership local, les caractéristiques des politiques, la disponibilité des ressources et l'attitude du personnel. Khang et Moe (2008) ont établi une liste de critères et de facteurs de succès correspondant à chacune

des phases du cycle de vie du projet.

Ces critères de réussite et facteurs critiques de succès sont définis dans le tableau ci-après :

Tableau 11: Critère et facteurs de réussite de projet

Phases de cycle de vie	Critère de succès	Facteurs clés de succès	Auteurs
Conceptualisation	<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins pertinents du bon groupe cible de bénéficiaires Identifier la bonne agence d'exécution, capable et désireuse de livrer Faire correspondre les priorités politiques et accroître les intérêts des principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension claire de l'environnement du projet par les agences de financement et d'exécution et les consultants Compétences des concepteurs de projets Consultations efficaces avec les principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Diallo A., & Youker, R. (1999). Thuillier, D. (2005) Ika <i>et al.</i> (2022)
Planification	<ul style="list-style-type: none"> Approbation et engagement du projet par les principales parties Ressources suffisantes engagées et prêtes à être décaissées Capacité organisationnelle de base établie pour la gestion du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Compatibilité des priorités de développement des principales parties prenantes Ressources et compétences adéquates disponibles pour soutenir le plan du projet Compétences des planificateurs de projets Consultation efficace avec les principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Coleman, G. (1987) Wiggins & Shields (1995) Baccarini, D. (1999) Gasper (2000) Martinez et Cooper (2020)
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Ressources mobilisées et utilisées comme prévu Activités réalisées comme prévu Les résultats produits répondent aux spécifications et à la qualité prévues Bonne responsabilisation en utilisation des ressources Principales parties prenantes informées et satisfaites de l'avancement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Règles et procédures compatibles avec la gestion de projet Soutien continu des parties prenantes Engagement vers les buts et objectifs du projet Compétences de l'équipe de gestion de projet Consultation efficace avec toutes les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Morris and Hough (1987) Sayles and Chandler (1971) Wateridge (1998) Lim and Thuillier (2010)

Phases de cycle de vie	Critère de succès	Facteurs clés de succès	Auteurs
Clôture/ Achèvement	<p>Actifs du projet transférés, règlements financiers complétés et équipe dissoute à la satisfaction des principales parties prenantes.</p> <p>Les résultats finaux du projet sont acceptés et utilisés par les bénéficiaires cibles.</p> <p>Rapport d'achèvement du projet accepté par les principales parties prenantes.</p>	<p>Dispositions adéquates pour la clôture du projet dans le plan de projet</p> <p>Compétences du chef de projet</p> <p>Consultation efficace avec les principales parties prenantes</p>	Pinto and Slevin (1989) Turner (1997)
Succès global du projet	<p>Le projet a un impact visible sur les bénéficiaires.</p> <p>Le projet a renforcé les capacités institutionnelles du pays. Le projet jouit d'une bonne réputation.</p> <p>Le projet a de bonnes chances d'avoir des extensions en cas de succès.</p> <p>Les résultats du projet seront probablement durables.</p>	<p>Les donateurs et le gouvernement bénéficiaire ont des politiques claires pour soutenir les activités et les résultats du projet.</p> <p>Des capacités locales adéquates sont disponibles.</p> <p>Il existe une forte appropriation locale du projet.</p>	Turner and Zolin (2012) Serrador and Turner (2014)

Source : Khang et Moe (2008), p.78), traduction libre

Khang et Moe ont démontré que le succès des premières phases de projet a des impacts importants sur celles qui suivent. Ils ont considéré que les compétences du gestionnaire de projet et des membres de l'équipe sont très importantes pour assurer le succès du projet.

Par ailleurs, Lim et Mohamed (1999), Cooke-Davies (2002), Ika (2009) ont indiqué que les facteurs de succès sont des conditions, des circonstances, des événements ou des intrants du système de gestion qui conduisent à la réussite d'un projet. Ika (2009) a défini les facteurs critiques de succès comme les conditions, événements et circonstances qui contribuent aux résultats du projet. Le mouvement récent vers une gestion de projet écologique a affirmé que la durabilité est le principal

facteur de succès qui détermine la réussite d'un projet et qu'une stratégie environnementale augmente les chances de réussite du projet (Maltzman et Shirley, 2010). Les facteurs de succès dépendent de la diversité culturelle des différentes parties prenantes, particulièrement des processus de communication interculturelle et du style de leadership, qui entraînent tous deux un impact considérable sur l'ensemble du cycle de vie du projet (Anantatmula et Thomas (2010); Muriithi et Crawford (2003); Ochieng et Price (2010)). Ika *et al.* (2010) ont affirmé qu'il existe une corrélation positive significative entre cinq facteurs de succès (le suivi, la coordination, la conception, la formation et l'environnement institutionnel) et le succès du projet. Les projets connaissent par conséquent des problèmes structurels et contractuels notamment dus à la corruption, au manque de soutien politique, aux coûts récurrents, à l'absence de capacité et au trop d'accent sur des résultats visibles (Ika 2012). La conception, la gestion et le mode d'implantation des projets dans la communauté constituent également des facteurs de succès importants (Ika 2012; Youker 1999).

2.1.2.3. RÉSUMÉ DE CRITÈRES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Le tableau 12 ci-dessous résume les critères et facteurs de succès vus précédemment :

Tableau 12: Critères et facteurs de succès a court et long terme

Rubriques Succès	Durée	Court terme	Long terme
Critères de succès		Succès de gestion; efficience (délai, coût), efficacité (qualité)	Impact (satisfaction des attentes des parties prenantes), durabilité, pertinence (pays, bénéficiaires)
Facteurs clés de succès		Soutien, planning et plan de la haute direction, ressources humaines, leadership, soutien technologique, développement de compétences, instructions claires, compétences du chef et de l'équipe de projet, contrôle budgétaire, allocation adéquate des ressources, main d'œuvre qualifiée	Partenariat, gestion des parties prenantes (implication et consultation des parties prenantes, renforcement des capacités locales), Engagement, communication, facteurs environnementaux

2.1.3. LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

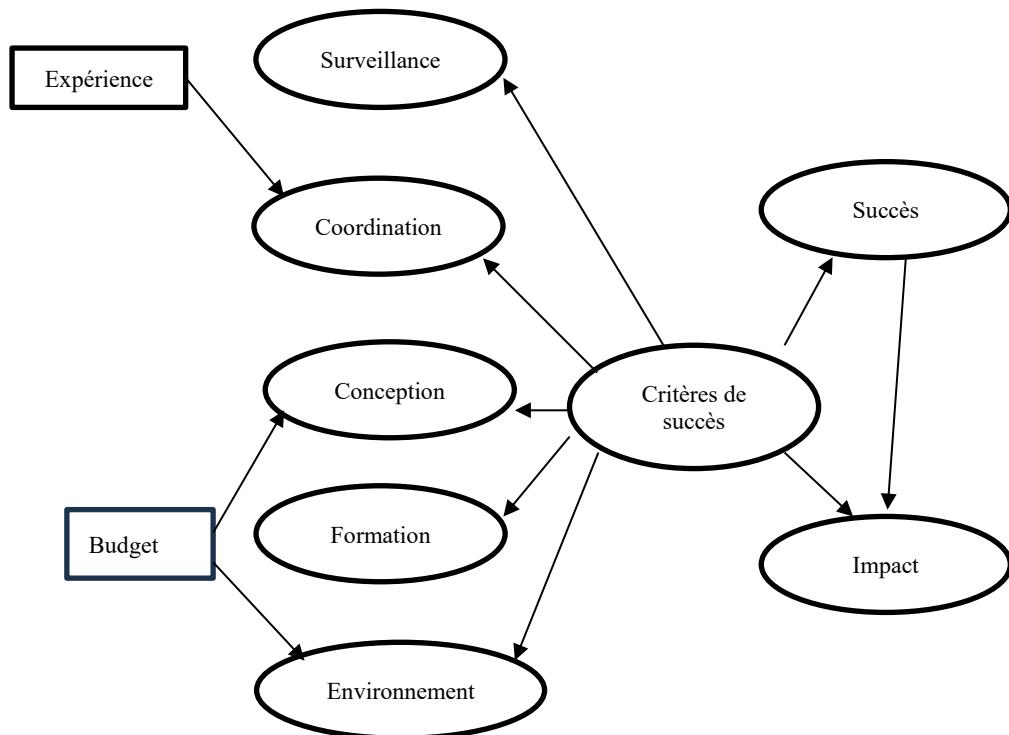
Plusieurs définitions de projet ont été données par la littérature. Un projet est un ensemble d'activités et de missions qui utilisent des ressources humaines, matérielles et financières (Kerzner, 1984). Il est une « activité unique, non répétitive, ayant des objectifs et une fin bien définis » (Mantel et Meredith, 1985). Il est ainsi caractérisé par son unicité, sa spécificité et la non-définition à l'avance de son objet (Barbaroux, 1990). Il a cinq particularités, sa temporalité, son unicité, sa soumission aux contraintes du coût, du temps et de la qualité, le dynamisme de son cycle de vie et son contexte d'incertitude (Ménard, 1994). Les caractéristiques du projet mises en évidence dans ce concept sont une tâche avec des objectifs définis qui doivent être

atteints avec ou sans délai défini (Guide PMBOK, 2008). Un projet est défini comme une entreprise temporaire pour créer un produit, un service ou un résultat unique (PMBOK, 2017).

Les projets de développement international sont des projets mais avec des caractéristiques spécifiques compte tenu de leur environnement unique, de leur objectif intangible de réduction de la pauvreté, du grand nombre de parties prenantes hétérogènes et des perspectives divergentes entre ces acteurs, de leurs dimensions politiques, du profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires et de la prévalence de règles et procédures plutôt bureaucratiques (Honadle et Rosengard (1983), Rondinelli (1983), Youker (1999), Kwak (2002), Crawford et Bryce (2003), Diallo et Thuillier (2004), Diallo et Thuillier (2005), Khang et Moe (2008), Ika *et al.* (2010)). Ils sont aussi confrontés à des défis supplémentaires liés au manque de ressources et la médiocrité des infrastructures des pays en développement (Landoni & Corti (2011)). Leur calendrier peut être également spécifique, par exemple élaboré à la suite d'une catastrophe naturelle (Youker, 2003). Les projets de développement sont des projets du secteur public ou des programmes qui ont généralement obtenu le financement d'un donateur afin de répondre aux besoins économiques et sociaux des pays en développement (Ahsan et Gunawan (2010)). Leurs acteurs sont des entreprises orientées vers des projets qui emploient ces derniers comme des outils essentiels afin de fournir une assistance en matière d'identité (Ika *et al.* (2010)). Une partie de leurs échecs provient d'une mauvaise gestion : lancement imparfait du projet, insuffisance de compréhension du contexte du projet, mauvaise gestion des parties prenantes, retards dans la mise en œuvre du projet, dépassements budgétaires, insuffisance d'analyse des risques, échec du suivi et de l'évaluation etc.

(Agheneza (2009) ; Gow et Morss (1988) ; Ika (2012); Ika et Hodgson, (2014) ; Julian (2016) ; Rondinelli (1976)). Ika *et al.* ont identifié en 2010 deux dimensions de réussite de projet : le succès de la gestion (efficience/délai, efficience/coût et efficacité/objectifs de projet) et l'impact du projet (pertinence pour le pays, pertinence pour les bénéficiaires, impact et durabilité). Ils ont aussi déterminé en 2012 cinq facteurs de succès relatifs à la supervision : le suivi, la coordination, la conception, la formation et l'environnement institutionnel. Ils ont démontré en 2015 qu'il existe une corrélation significative entre les deux dimensions de succès et les cinq facteurs clés de succès de supervision. Cette corrélation est résumée ci-après :

Figure 18: Relations entre facteurs de succès et dimensions de réussite du projet



Source : Revue internationale de gestion de projet, Ika Lavagnon (2015, p. 1116)

Ika et Donnelly (2017) ont suggéré quatre conditions de réussite des projets de

développement international qui sont ci-après :

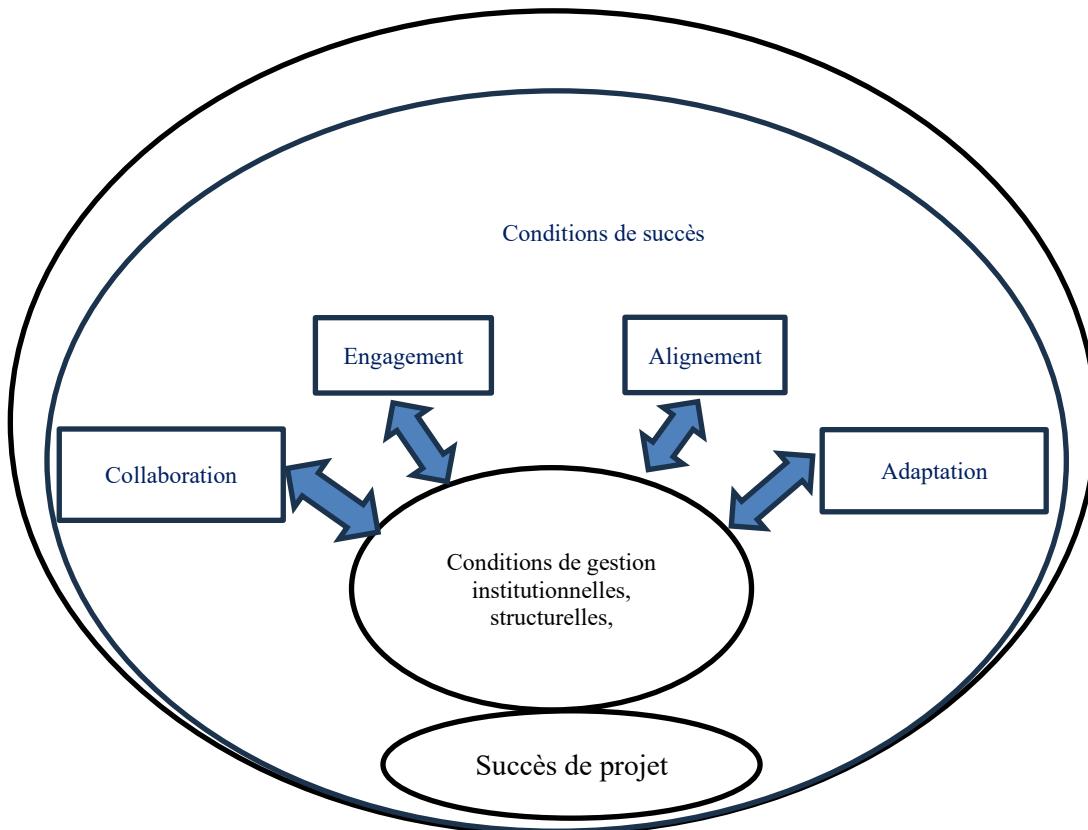
Tableau 13: Meta-conditions de réussite

Méta-Conditions	Processus	Application
Engagement multipartite	Atteignabilité des objectifs (engagement renforcé) Démontrer la valeur du projet (engagement renforcé)	Atteignabilité des objectifs ; Décomposer les objectifs, les rendre atteignables ; engagement régulier ; Démontrer la valeur du projet ; Construire un récit ; fournir des outils ; créer des opportunités de partage Capacité des parties prenantes ; Des équipes complémentaires ; responsabilité mutuelle grâce à une propriété commune
Collaboration	Capacité des parties prenantes (permettant une collaboration efficace) Inclusivité (permettant une collaboration efficace)	Inclusivité ; Créer des espaces d'interaction ; atténuer les tensions ; faciliter les partenariats
Alignement	Planification et conception (contribution à l'alignement) Intérêt mutuel (Contribution à l'alignement)	Planification et conception ; Planifier de manière progressive ; impliquer les parties prenantes de la mise en œuvre dans les étapes de conception et de planification
Adaptation	Suivi (contribution à l'adaptation) Soutien (contribution à l'adaptation)	Intérêt mutuel ; Trouver le scénario gagnant-gagnant-gagnant pour plusieurs parties prenantes clés ; Timing ; Surveillance ; Observer les opportunités et les risques ; agir en temps opportun ; Soutien ; Motiver; conseiller; faciliter; fournir des orientations

Source : Revue internationale de gestion de projet, Ika et Donnelly (2017, p. 56)

Ika et Donnelly ont en outre établi un cadre de mesure des conditions de réussite des projets de développement international suivant la figure ci-dessous :

Figure 19 : Cadre de mesure des conditions de réussite des projets de développement



Source : Revue internationale de gestion de projet, Ika et Donnelly (2017, p. 61)

La préoccupation principale des projets de développement international consiste à l'éradication de la pauvreté ou à la transformation sociale (Yalegama *et al.*, 2016) des organisations sociales (Ika et Hodgson, 2014), à l'amélioration de la qualité de vie humaine, du bien-être et des conditions de vie des bénéficiaires (Bandé *et al.*, 2024). Ils sont mis en œuvre presque dans tous les secteurs comme les infrastructures, les services publics agricoles, les transports, eau, énergie, électricité, mines, eaux usées, nutrition, santé, éducation, population et développement urbain, réforme et gouvernance, développement social, éducation, environnement et développement social (Ika & Hodgson, 2014). Ils sont caractérisés par l'unicité de leur environnement, ainsi que de

défis techniques et organisationnels (Hermano *et al.*, 2013 ; Ika & Donnelly, 2017). Ils entraînent la mobilisation des acteurs hétérogènes qui ont des attentes divergentes voire conflictuelles (Bandé *et al.*, 2024). Le tableau 14 ci-dessous résume les spécificités de projet de développement international :

Tableau 14: Spécificités de projet de développement international

	Projets de développement international (objet d'étude du domaine du développement international)	Autres projets (projets de développement non internationaux) (objet d'étude du domaine de la gestion de projet)
Similitudes		
Les projets de développement international sont comme n'importe quel autre projet	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives limitées, temporaires, uniques et multidisciplinaires • Livrer des biens et des services dans presque chaque contexte de projet <ul style="list-style-type: none"> • Un cycle de vie (de la préparation à la mise en œuvre jusqu'à la phase de clôture/évaluation) • Approches, outils et techniques de gestion de projet. • Contraintes de temps, de coût et de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives limitées, temporaires, uniques et multidisciplinaires • Livrer des biens et des services dans presque chaque contexte de projet • Un cycle de vie (de l'initiation à la planification en passant par l'exécution et la phase de clôture) • Approches, outils et techniques de gestion de projet • Contraintes de temps, de coût et de qualité.

	Projets de développement international (objet d'étude du domaine du développement international)	Autres projets (projets de développement non internationaux) (objet d'étude du domaine de la gestion de projet)
Les projets de développement international sont comme les projets du secteur public national (par exemple, les infrastructures) et généralement les projets internationaux (par exemple, les coentreprises dans deux pays ou plus).	<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre élevé de parties prenantes réparties mondialement et localement avec des attentes différentes, voire contradictoires ; problèmes principaux -agent à plusieurs niveaux • Problèmes de mauvaise gestion : initiation, compréhension du contexte, gestion des parties prenantes, retards d'exécution et dépassements de coûts, analyse des risques, suivi et évaluation, erreur de planification ou biais d'optimisme et/ou fausse déclaration stratégique, main cachée et biais de pessimisme . • La créativité et l'innovation sont essentielles pour le succès. <ul style="list-style-type: none"> •Complexité structurelle, incertitude, rythme et défis de complexité dynamique ou émergente. •Les exceptions institutionnelles sont courantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre élevé de parties prenantes réparties mondialement et localement avec des attentes différentes, voire contradictoires ; problèmes principaux -agent à plusieurs niveaux • Problèmes de mauvaise gestion : initiation, compréhension du contexte, gestion des parties prenantes, retards d'exécution et dépassements de coûts, analyse des risques, suivi et évaluation, erreur de planification ou biais d'optimisme et/ou fausse déclaration stratégique, main cachée et biais de pessimisme . • La créativité et l'innovation sont essentielles pour le succès. <ul style="list-style-type: none"> •Complexité structurelle, incertitude, rythme et défis de complexité dynamique ou émergente. •Les exceptions institutionnelles sont courantes.
Les projets de développement international sont comme tout projet inter-organisationnel (international)	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec plusieurs organisations d'horizons et d'institutions différents (par exemple, des organisations multinationales et des partenaires locaux à travers le monde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec plusieurs organisations d'horizons et d'institutions différents (par exemple, des organisations multinationales et des partenaires locaux à travers le monde).
Nature et tangibilité des objectifs du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs plus intangibles et ambigus, par exemple la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la gouvernance, le renforcement des capacités, la transformation nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs relativement tangibles <ul style="list-style-type: none"> • liés à la fourniture des avantages du projet.

	Projets de développement international (objet d'étude du domaine du développement international)	Autres projets (projets de développement non internationaux) (objet d'étude du domaine de la gestion de projet)
Degré de complexité sociopolitique du contexte du projet	<ul style="list-style-type: none"> Degrés plus élevés d'incertitude environnementale. De plus grands défis en matière d'exceptions institutionnelles dues à la méconnaissance des contextes institutionnels inconnus dans lesquels les projets se déroulent 	<ul style="list-style-type: none"> Conditions environnementales faibles à modérées Stabilité institutionnelle.
Coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'un client clair ou puissant Asymétrie du pouvoir entre les pays et les institutions les plus riches et les plus pauvres du monde Des modes d'organisation uniques et solides orientations des procédures (par exemple, lignes directrices en matière de passation des marchés) Contextes et cadres institutionnels uniques, complexes et sujets à l'incertitude : défis politiques, juridiques culturels, techniques, organisationnels, sociaux, économiques et environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> Client spécifique Plus grande symétrie des relations de pouvoir entre client et entrepreneur. Une certaine flexibilité dans l'orientation des procédures selon le client. Des contextes et des cadres institutionnels plus stables et prévisibles conduisant à des coûts de transaction plus prévisibles.

Source : IKA *et al.* (2020, p.552), traduction libre

2.1.4. RÉSUMÉ DES ENJEUX ET DES VARIABLES RETENUES

Les enjeux et variables retenues sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 15: Variables retenues

Concepts	Facteurs/variables
Gestion des parties prenantes	Taux de prises de décisions avec les parties prenantes externes
	Fréquence de communication bidirectionnelle
	Niveau de relations collaboratives entre parties prenantes externes et équipe du projet
	Évolution des attentes et contributions des parties prenantes durant les phases de cycle de vie du projet de développement
Gestion de succès de projet	Taux de satisfaction des attentes des parties prenantes
	Niveau d'implication et de consultation des parties prenantes dans la prise de décision
	Taux d'engagement des parties prenantes externes pendant la mise en œuvre du projet
	Niveau de participation des parties prenantes externes dans la mise en œuvre des décisions
Gestion de projet de développement international	Complication des parties prenantes
	Complexité de cadres institutionnels
	Intangibilité des objectifs
	Clarté des livrables
	Degrés d'incertitude environnementale
	Importance des procédures dans l'organisation du projet
	Fréquence de collaboration avec plusieurs organisations

2.2. RELATION ENTRE LES TERMES PROBLÉMATIQUES

Les relations entre les termes problématiques sont présentées ci-après :

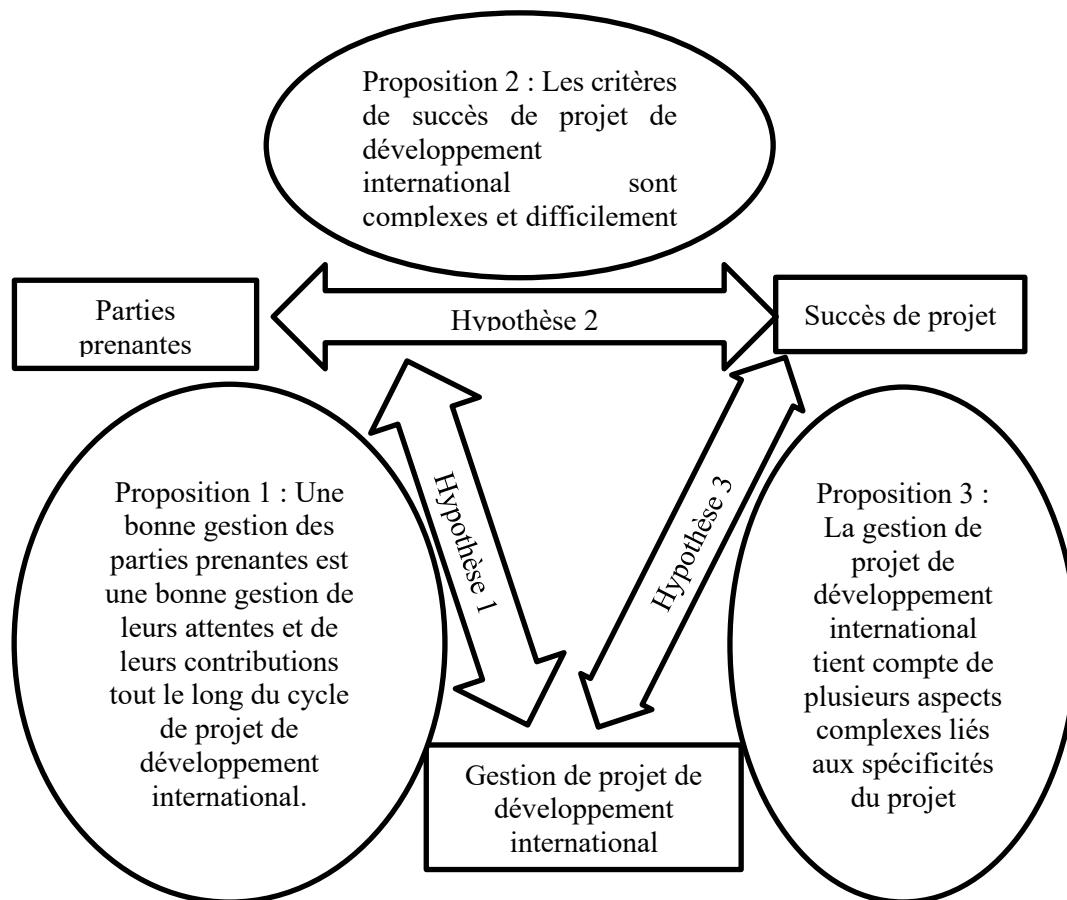
Tableau 16: Relations entre les termes problématiques

Objectifs	Questions de recherche (QR)	Hypothèses (H) ou propositions (P)
Objectif 1 : Gestion des attentes et des contributions des parties prenantes	QR1 : Comment gérer les attentes et les contributions des parties prenantes ?	Proposition 1 : Une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international.
Objectif 2 : Le succès du projet	QR2 : Comment mesurer les critères de succès d'un projet ?	Proposition 2 : Les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables.
Objectif 3 : La gestion de projet de développement international	QR3 : Comment gérer la complexité de projet de développement international ?	Proposition 3 : La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet.

2.3. SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES ET DES PROPOSITIONS

Les propositions qui permettent de mettre en relation les concepts problématiques sont résumées dans la figure ci-après :

Figure 20: Synthèse des hypothèses et des propositions

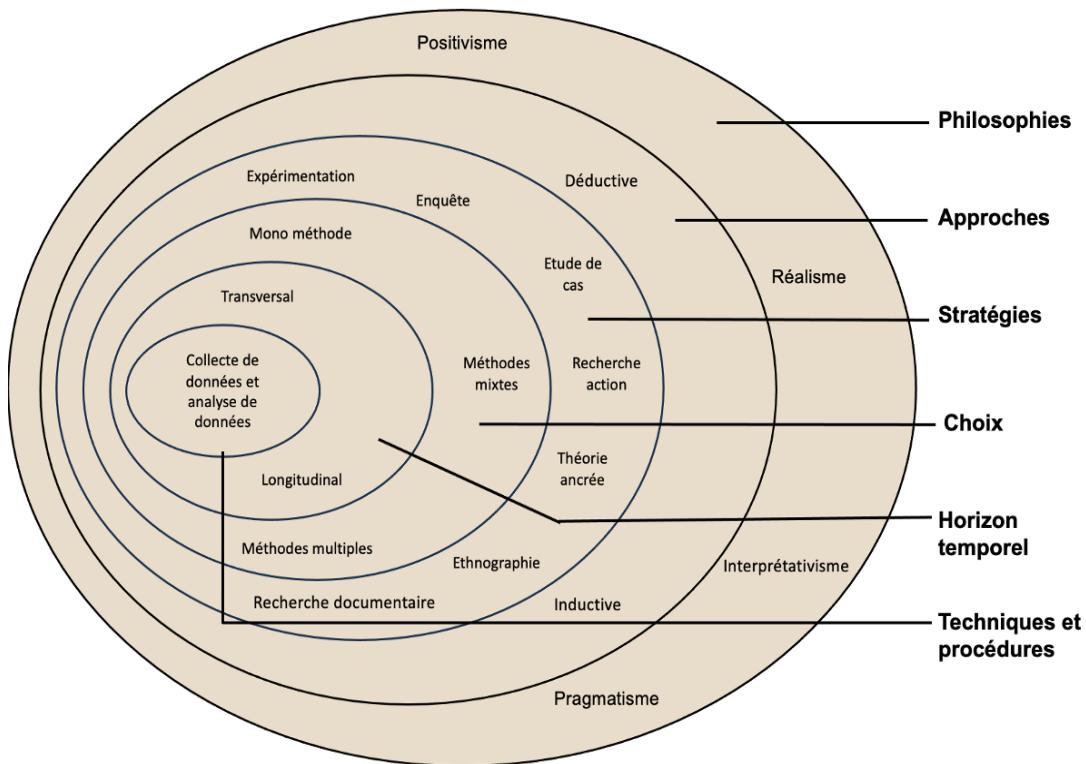


CHAPITRE 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le troisième chapitre traitera l'approche méthodologique de recherche que nous allons entreprendre pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique : en quoi la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie de projet peut conduire à un succès grandissant du projet dans le contexte de développement international ? Cette approche traitera les différentes étapes et éléments méthodologiques nécessaires pour mener une étude scientifique rigoureuse et cohérente. Elle abordera la méthodologie, le positionnement épistémologique de la recherche, les thèmes mobilisés, les unités d'analyse, les approches de recherche, le design de recherche, les méthodologies mobilisées, l'horizon de temps, les propositions des techniques, des plans, des procédures de collectes et de traitement de données, la déclaration éthique. Elle s'inspirera de l'oignon de Saunders qui est composée de plusieurs couches dont chacune correspondant à un aspect clé de la méthodologie de recherche et devant être pelée successivement afin de comprendre l'ensemble du processus de recherche. La couche la plus externe représente les philosophies de recherche comprenant le pragmatisme, l'interprétativisme et le positivisme. La deuxième couche renferme les approches méthodologiques pour mener la recherche, englobant l'approche qualitative, l'approche quantitative et l'approche mixte. La troisième couche correspond aux stratégies de recherche qui sont constituées des entrevues, des questionnaires et des études de cas, pour la collecte et l'analyse des données.

La méthodologique de cette recherche est présentée ainsi sous forme de figure ci-après :

Figure 21:L'oignon de la méthodologie de recherche



Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019).

Le modèle de l'Oignon de Saunders favorise une structure claire de la démarche de recherche. Il permet d'élaborer la méthodologie et un cheminement logique de la définition des bases philosophiques de la recherche jusqu'aux techniques spécifiques de collecte et d'analyse des données. La méthodologie est définie comme : « l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique » (Angers, 2009, p40). Selon Fortin (2010), elle renferme les voies et moyens de recherche afin de répondre aux questions de recherche ou vérifier les hypothèses de recherche. Elle comprend la philosophie de la recherche,

l'approche de développement théorique, la méthodologie de la recherche, la stratégie de la recherche, les unités d'analyse, l'horizon de temps, les techniques et procédures de collecte de données que nous allons développer dans les parties ci-après.

3.1. PHILOSOPHIE DE LA RECHERCHE

La philosophie de la recherche correspond au positionnement épistémologique du chercheur. Piaget (1967) a donné une définition de l'épistémologie comme étant l'étude de la constitution des connaissances valables, en soulignant la pluralité des connaissances (logiques, physiques, mathématiques, sociologiques, biologiques, psychologiques), leur aspect évolutif, la nature des relations existantes entre le sujet et l'objet en vue de l'établissement de connaissances nouvelles. Il a démontré que l'épistémologie est étroitement liée aux sciences, est basée sur une analyse scientifique et a pour objet l'accroissement des connaissances. Kuhn (1962) a considéré le paradigme épistémologique comme « une constellation de croyances, de techniques etc... partagées par une communauté donnée ». Gavard-Perret *et al.* (2012) a évoqué cinq paradigmes épistémologiques : le réaliste critique, le réaliste scientifique, l'interprétativiste, le constructiviste pragmatique et le constructiviste selon Guba et Lincoln (1989). Maurand- valet (2010), Girod-Séville et Perret (1999), Thiétart et coll.(1999) ont fait une distinction entre les paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes.

Le positionnement épistémologique choisi pour cette recherche est le paradigme positiviste. Selon Anderson (1983), il est fondé sur l'objectivité, l'indépendance entre le sujet et l'objet et la recherche des lois sur les faits observés. Kwaku (2019) a évoqué

que le positivisme permet aux chercheurs de cette discipline de « considérer un problème comme étant semblable à un autre, fournissant ce que Kuhn appelle l'exemple ». Il consiste à expliquer les phénomènes observés par des lois universelles et immuables que le chercheur essaye de découvrir. Il permet de produire de connaissance objective répondant à une vision déterministe du monde. D'Amboise (1996) a démontré que « il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée ».

Avenie et Gavard-Perret (2012) ont par ailleurs démontré que le positivisme repose sur trois hypothèses :

- Hypothèse 1 : L'ontologie réaliste mentionnant qu'un réel objectif, unique et connaissable existe et que le chercheur est capable d'étudier et comprendre en toute neutralité par l'expérimentation.
- Hypothèse 2 : La détermination naturelle considérant que le chercheur peut découvrir et cerner les différents liens de causalités entre les phénomènes étudiés.
- Hypothèse 3 : L'épistémologie objective dualiste stipulant l'indépendance du chercheur vis-à-vis son objet de recherche.

Le positivisme a retenu trois critères de validité scientifique suivants :

- La vérifiabilité : Blaug (1982) a démontré qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement ;
- La confirmabilité : Elle se rapporte au niveau de probabilité de confirmation des énoncés (généralisation) ;

Et la réfutabilité : Popper (1984) a souligné qu'une théorie est réfutable si elle peut être infirmée par certains résultats.

L'approche positiviste suit en outre les règles définies par le tableau ci-après :

Tableau 17: Règles de l'approche positiviste

L'indépendance	Cela signifie que le chercheur doit maintenir une neutralité et une distance par rapport à son objet d'étude. L'indépendance du chercheur par rapport à son objet d'étude est essentielle pour garantir une approche objective et rigoureuse de la recherche scientifique.
L'absence de dépendance par rapport aux valeurs	Le chercheur doit s'efforcer de maintenir une neutralité intellectuelle et de se baser sur des critères objectifs pour examiner et interpréter les données recueillies. Cette démarche vise à minimiser les biais et à assurer une approche scientifique et impartiale dans la recherche.
La causalité	Le chercheur vise ainsi à apporter une compréhension plus approfondie et explicative des phénomènes étudiés, en identifiant les mécanismes causaux et en dégageant les lois qui les régissent.
La logique hypothético-déductive	Le chercheur commence par formuler des hypothèses sous la forme de lois fondamentales, ensuite il déduit la vérité ou la fausseté des hypothèses en se basant sur les résultats empiriques obtenus.
La généralisation	La généralisation consiste à tirer des conclusions valables pour l'ensemble de la population à partir des observations faites sur un échantillon représentatif de cette population

Source : Raymond-Alain (1999, p.14-46)

L'utilisation de l'approche positiviste dans notre recherche permet de démontrer le niveau des corrélations entre l'évolution des attentes et contributions des parties prenantes externes et le succès de projet de développement international, afin d'améliorer les pratiques et éventuellement de renforcer les connaissances actuelles sur la théorie des parties prenantes. En effet, la synergie et la collaboration entre les équipes sont essentielles pour développer des structures de projet plus flexibles, centrées sur la satisfaction des parties prenantes, le leadership et la création d'un climat de confiance, afin de garantir le succès du projet.

3.2. APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT THÉORIQUE

L'approche de développement utilisée est l'approche déductive ou hypothético-déductive qui est utilisée afin de valider et tester des hypothèses et d'assurer que les résultats sont valides et bien documentés. Elle permet de vérifier la validité d'une théorie scientifique et de connaître si les informations collectées correspondent aux prédictions . Elle comprend les étapes suivantes :

- Formulation des hypothèses :

- Il existe une relation de corrélation entre la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes et le succès de projet.
- Il existe une relation de corrélation entre une bonne gestion des parties prenantes et la gestion de projet de développement international.
- Il existe une relation de corrélation entre la complexité de projet de développement international et le succès du projet.

- Déduction logique des prédictions à partir de ces hypothèses.

- Collecte des données par l'utilisation de questionnaire d'enquête.
- Traitement des données en utilisant les outils adéquats que nous développerons dans la partie 3.9. techniques, plans et procédures de collectes et de traitement de données
- Conclusion et résultat de la vérification des hypothèses : La conclusion porte sur le niveau solidement vérifiable de nos hypothèses et les nouvelles pistes de recherche pour renforcer la littérature sur la gestion des parties prenantes, le succès de projet et la gestion de projet de développement international.

Giordano et Jolibert (2012) ont présenté une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche hypothético-déductive comme ci-après :

Tableau 18 :Vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche

	Les grandes étapes	Leur contenu	Dans l'approche hypothético-déductive
Construire le processus	→ CONCEVOIR	Objet ou problématique et question(s) de recherche	1. Choix de l'objet 2. Revue de littérature 3. Construire un cadre théorique 4. Déduire des hypothèses
	→ METTRE EN OEUVRE -	Construire le canevas ou architecture (design) de la recherche - Lier concepts et données - Collecter les données - Choisir l'échantillon - Coder et traiter les données	5. Opérationnaliser les concepts 6. Construire un plan de recherche 7. Choisir un échantillon, collecter des données et les coder
	ANALYSER EVALUER	- Interpréter les résultats - Apprécier leur validité	8. Tester les hypothèses; analyser les données et interpréter les résultats; apprécier leur 9. Conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus.

Source : Giordano et Jolibert (2012, p.4)

Les thèmes mobilisés dans la recherche sont la gestion des parties prenantes, les critères et les facteurs de succès, le projet de développement international. L'approche méthodologique sur ces concepts se focalisera sur l'identification de niveau d'interactions réciproques entre ces trois notions. Le premier segment vise à connaître le niveau de corrélation entre les parties prenantes et le succès de projet en utilisant les variables de gestion des attentes et des contributions des parties prenantes, modalités de prises de décisions, communication, collaboration. Le deuxième segment consiste à identifier interactions réciproques entre une bonne gestion des parties prenantes selon les variables communication, leadership,

engagement des parties prenantes et une bonne gestion de projet de développement international. Dans le troisième segment, il s'agit de savoir le niveau de corrélation entre le projet de développement international par ses variables de complication des parties prenantes, de complexité de cadres institutionnels, d'intangibilité des objectifs, de clarté des livrables, de degrés d'incertitude environnementale, d'importance des procédures, de fréquence de collaboration avec plusieurs organisations et le succès du projet.

3.3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche est la recherche quantitative prédictive qui cherche à connaître les relations de cause à effet et l'ampleur de l'impact de la gestion des attentes et contributions des parties prenantes sur le succès du projet de développement international. Elle est ainsi de type explicatif. Elle devra débuter par l'abstrait, les idées, les concepts (le « général ») pour se diriger ensuite vers des conclusions concrètes (le « particulier ») en employant un raisonnement déductif. Elle commence par une revue de la littérature sur la théorie des parties prenantes (aspects de la théorie des parties prenantes, approche des parties prenantes, gestion des attentes et contributions) et le succès de projet (critères, facteurs clés de succès) qui permet d'élaborer le cadre théorique pour recueillir et analyser les données. Elle s'enchaîne par la suite par l'observation sur terrain, ainsi que la recherche d'explications des faits observés par les connaissances théoriques découlant des revues de la littérature. Elle se termine par la conclusion, en confirmant les hypothèses de recherche et en émettant les pistes futures de recherche.

Fortin et Gagnon (2022) ont démontré que les méthodes quantitatives se concentrent sur la description, l'explication, la prédiction et le contrôle. Elles aident à mesurer des phénomènes et analyser des données numériques. Elles permettent également de vérifier des théories.

3.4. STRATÉGIE DE LA RECHERCHE

La stratégie de la recherche choisie pour être utilisée pour cette recherche est l'enquête.

Elle sera utilisée pour recueillir des données empiriques sur l'impact de la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes sur le succès des projets de développement international tout le long du cycle de vie de projet. L'enquête est privilégiée pour la recherche quantitative, car elle permet de collecter un large volume de réponses pour assurer la représentativité des résultats, d'obtenir des données standardisées facilitant les comparaisons et les analyses statistiques, d'évaluer la gestion des attentes et contributions des parties prenantes à différentes étapes du cycle de vie du projet et de tester des relations entre variables à l'aide d'outils statistiques.

3.5. POPULATION CIBLE, UNITÉS D'ANALYSE ET ÉCHANTILLON

Angers (2009) a considéré la population cible comme un ensemble d'éléments possédant une ou plusieurs caractéristiques homogènes qui lui permettent de se différencier des autres éléments. La population cible choisie pour cette recherche est constituée des superviseurs, coordonnateurs et membres d'équipe de gestion de projets

de développement international.

Les unités d'analyse sont constituées des individus auxquels les données sont collectées. Elles correspondent à chaque superviseur représentant le bailleur et à chaque responsable de projet (superviseur, coordonnateur, responsable administratif et financier, responsable de passation de marchés, responsable de suivi et évaluation, auditeur interne etc...) travaillant dans le projet de développement international.

Compte tenu des ressources limitées, l'enquête est menée sur la base d'un échantillon pris à partir de la population cible. Angers (2009) a défini l'échantillon comme un sous- ensemble d'éléments d'une population donnée. La taille de l'échantillon est fixée selon la méthode d'échantillonnage non probabiliste (choix raisonné) qui se base sur le jugement du chercheur, de l'acceptation ou de la disponibilité des participants (par convenance et effet de boule de neige). Elle est estimée initialement à 100 candidats. L'échantillon représente la quasi-totalité des superviseurs et responsables de projet œuvrant dans les projets de développement international financés par la Banque Mondiale et autres bailleurs de fonds des projets à Madagascar. Il est fixé initialement à partir de la liste des contacts des responsables fournie par la Direction de la Dette Publique du Ministère de l'Economie et des Finances. Il est ensuite complété par les acteurs des projets des autres bailleurs qui seront contactés par connaissance du chercheur ou par effet boule de neige, étant donné qu'aucune liste n'est disponible sur les sites web des bailleurs de fonds.

3.6. HORIZON DE TEMPS

Une conception longitudinale est utilisée pour effectuer le choix de l'horizon de temps pour permettre de se focaliser sur des comportements ciblés selon un échantillon s'étalant sur une plus longue durée. Elle mettra en exergue la variance des deux phénomènes (gestion des attentes et des contributions et dimensions de succès) entre deux périodes ou plus. Elle se focalise sur la série d'événements successifs expliquant comment le phénomène évolue au cours du temps afin d'étudier le processus de changement. Sa typologie d'approche est détaillée dans le tableau ci-après :

Tableau 19: Typologie des approches pour étudier les évolutions d'un phénomène

	Le phénomène vu comme un état	Le phénomène vu comme un flux
Analyse de la variance	Approche A : Une analyse causale des variables indépendantes expliquant le changement d'un phénomène et cherchant à déterminer les causes de changement.	Approche D : Un processus analysé par des méthodes quantitatives s'appuyant sur des séries d'événements.
Analyse du processus	Approche B : Un processus relatant une séquence d'événements, d'étapes ou de cycles dans le développement du phénomène.	Approche C : Un processus « d'organizing » relatant une construction sociale du phénomène (émergence des actions et activités).

Source : Van de Ven et Poole (2005, p.1387)

3.7.TECHNIQUES, PLANS ET PROCÉDURES DE COLLECTES ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Angers (2009) a proposé six instruments de collecte des données de recherche : l'observation, l'expérimentation, l'entrevue, le questionnaire, l'analyse de contenu et l'analyse statistique. L'instrument que nous avons choisi pour recueillir les données est le questionnaire qui permet de recueillir toutes les informations pertinentes répondant à la question de recherche et de vérifier empiriquement les hypothèses avancées. Angers

(2009) a considéré le questionnaire comme une technique qui consiste à interroger un grand nombre d'individus afin de réaliser un prélèvement quantitatif. Fortin et Gagnon (2016) l'a décrit comme un instrument de collecte de données qui demande au participant des réponses écrites sur un ensemble de questions.

Le questionnaire a pour objectif d'obtenir des faits (données factuelles) se rapportant aux individus, à leur environnement (social, familial, professionnel etc.) et à leurs comportements, de recueillir des jugements relatifs aux faits, idées, événements ou individus sous forme d'opinions, d'attitudes, de motivations, d'obtenir des cognitions ou la connaissance de divers objets étudiés. Il permet de faire ressortir quatre catégories de questions :

-les questions d'identification : elles se rapportent aux caractéristiques sociologiques des personnes interrogées (genre, profession, niveau d'études, ancienneté)

-les questions de comportement : elles permettent de faire ressortir les comportements adoptés par les participants au stade des phases de cycle de vie du projet.

-les questions d'opinion : elles sont relatives aux jugements subjectifs des personnes interrogées sur de faits, d'événements, d'idées.

-les questions de connaissance : elles permettent d'interroger les participants sur les connaissances qu'ils ont sur des sujets divers.

Le questionnaire permet d'apporter des réponses aux objectifs de la recherche, à la question de recherche et aux hypothèses de recherche. L'anonymat des répondants est respecté afin d'obtenir un meilleur taux de leur participation. Les formats de questions utilisées sont des questions de types fermés avec des questions dichotomiques ou à

choix multiples ou par ordre de rang. Gavard-Perret *et al.* (2012) ont démontré que les questions fermées facilitent l'administration et le traitement des réponses, permettent la comparabilité des données et réduisent les biais se rapportant à la variabilité des réponses. Le mode d'administration de questionnaire choisi est celui d'administration directe (ou questionnaire autoadministré) selon lequel le participant remplit lui-même les réponses aux différentes questions. Il a été choisi en fonction des renseignements recherchés (volume de questions, complexité des sujets), des caractéristiques de la population étudiée (dispersion géographique, disponibilité, intérêt accordé au thème de l'enquête...), des délais impartis et des disponibilités financières. Le participant ne contacte le chercheur qu'en cas de besoin. Le lien du questionnaire est envoyé aux participants par voie électronique via internet. Il est également disponible sur le Lime Survey de l'UQAC en cas de besoin par les candidats.

Le milieu de recherche est constitué du siège de la Banque Mondiale à Madagascar, d'une vingtaine de projets qui constituent la totalité des projets de développement international financés par ce bailleur et quelques projets de développement international financés par les autres bailleurs (Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, IFAD, JICA ...).

Afin de faciliter leur exploitation, chaque réponse à une question est représentée par une variable qui est codée numériquement. Un cahier de codes qui détermine chaque variable de recherche est utilisée pour se retrouver dans le codage des données. La planification des analyses prévoit l'utilisation des analyses descriptives et des analyses référentielles dans cette recherche.

Les analyses descriptives serviront à tirer des conclusions généralisables. Elles

nous renseigneront sur les distributions de fréquences, les mesures de tendance centrale (moyenne, médiane, mode, ...), les mesures de dispersion (variance et écart type). Elles seront complétées par la suite par :

L'analyse inférentielle permet de déterminer la colinéarité entre les variables dans nos hypothèses de recherche. Elle utilisera le test de khi-deux pour étudier l'existence de corrélation entre les variables, le Phi ou V de Cramer afin de mesurer le niveau de relation entre les deux variables. Les tableaux croisés et les tests de khi-deux sont des méthodes statistiques servant à analyser la relation entre deux variables qualitatives. Ils permettent de connaître si les différences observées résultent d'un hasard ou si elles reflètent une véritable relation entre les variables. Ils permettent de déterminer si la première variable influence la deuxième, ou bien si elles sont indépendantes. Le Phi et V de Cramer sert à mesurer une corrélation entre 2 variables qualitatives.

Les outils informatiques de traitement et d'analyse descriptive utilisés sont Excel pour les analyses statistiques simples (médiane, moyenne, variance, écart type, pourcentages). Des recours à des logiciels spécialisés comme le Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) sont également effectués pour les analyses inférentielles (tableaux croisés, tests de Khi-deux, coefficient de Cramer).

3.8. DÉCLARATION ÉTHIQUE

La déclaration éthique témoigne de l'engagement du chercheur à respecter les principes éthiques tout au long de la recherche. Elle inclut les éléments suivants :

- Respect des participants : Le respect englobe le consentement, la confidentialité et le volontariat des participants.

Neutralité et impartialité : L'étude précisera que tous les participants sont traités de manière juste, sans discrimination ni favoritisme. Elle indiquera que l'analyse et les conclusions sont basées sur des données objectives et non biaisées.

Transparence : L'étude mentionnera que les participants pouvaient demander à consulter leurs contributions ou poser des questions sur l'utilisation des données.

- Conformité aux règles institutionnelles : L'étude informera que la recherche est approuvée par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Chicoutimi.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons obtenu la participation de 91 répondants sur un échantillon total de 100 professionnels travaillant dans les projets de développement international, soit 91% de notre échantillon. Parmi les 91, 51 participants (soit 56%) ont fourni des réponses complètes et 40 des réponses incomplètes. Les réponses de répondants ont été enregistrées dans le serveur LimeSurvey de l'Université de Québec à Chicoutimi (UQAC) afin d'assurer un hébergement sécurisé des données conformément aux normes éthiques et de confidentialité du Comité d'Ethique de la Recherche de l'UQAC. Les résultats ont été par la suite exportés en fichier sous forme xlms ou sav pour le logiciel statistique SPSS. Ils sont ensuite exploités sur Excel (calcul des fréquences, des moyennes, écarts-types et variances) et dans le logiciel statistique SPSS (existence de relations entre les variables, niveau de dépendance entre eux).

L'exploitation des résultats comprend entre autres l'analyse des commentaires des participants, l'examen des réponses et l'étude des relations entre les réponses et les commentaires. Elle nous permet de présenter les tendances générales par les analyses statistiques descriptives. Elle contribue également à la vérification de nos principales hypothèses, à la détermination du niveau de corrélation entre les variables indépendantes « parties prenantes » et les variables dépendantes « succès de projet de développement international » et au calcul des mesures de prédiction et des mesures de corrélation par les analyses statistiques inférentielles.

Le questionnaire de recherche comprend 4 questions sur les caractéristiques des participants, 8 sur la gestion des parties prenantes, 3 sur le succès de projet et 1 question sur la spécificité du projet de développement international.

Les caractéristiques des participants qui ont fourni des renseignements leur concernant sont détaillées ci-après :

Tableau 20:Participants répartis par bailleurs

Bailleurs de fonds	Nombre	%
Banque mondiale	11	22%
BAD	8	16%
PNUD	0	0%
USAID	0	0%
AFD	5	10%
GTZ	0	0%
Union Européenne	1	2%
FIDA	7	14%
Fonds mondial	1	2%
UNICEF	0	0%
Autres bailleurs	3	6%
AFD, Autres Bailleurs	1	2%
Banque Mondiale, Unicef	2	4%
Banque Mondiale, AFD	1	2%
Banque Mondiale, Autres	1	2%
BAD, Union Européenne, Autres	1	2%
Banque mondiale, BAD, Autres bailleurs	2	4%
Banque Mondiale, Fonds Mondial, Unicef	1	2%
Banque Mondiale, Fonds Mondial, Autres	1	2%
Banque Mondiale, Unicef, Autres	1	2%
BAD, AFD, Union Européenne, Autres Bailleurs	1	2%
Banque Mondiale, BAD, AFD, Union Européenne, Autres Bailleurs	1	2%
PNUD, AFD, GTZ, Union Européenne, FIDA, Autres Bailleurs	1	2%
Banque Mondiale, BAD, PNUD, AFD, Union Européenne, FIDA	1	2%
TOTAL	51	100%

92% des réponses proviennent des projets de développement de la Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement (BAD), de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Fonds International du Développement Agricole (FIDA) ou l'un de ces quatre bailleurs cofinancés avec d'autres bailleurs.

Tableau 21: Participants répartis par secteur d'activités

Secteur d'activités	Nombre de candidats ayant répondu	%
Agriculture	9	18%
Santé	4	8%
Éducation	3	6%
Environnement	1	2%
Énergie	2	4%
Mines	0	0%
Gouvernance	5	10%
Pêche	0	0%
Social	2	4%
Autres	11	22%
Santé, social	1	2%
Agriculture, Autres secteurs	1	2%
Gouvernance, autres secteurs	1	2%
Agriculture, environnement, pêche	1	2%
Agriculture, gouvernance, autres secteurs	1	2%
Environnement, pêche, social	1	2%
Agriculture, santé, éducation, gouvernance	1	2%
Agriculture, Environnement, Gouvernance, social, autres secteurs	1	2%

Secteur d'activités	Nombre de candidats ayant répondu	%
Agriculture, santé, éducation, pêche, social	1	2%
Agriculture, environnement, gouvernance, pêche, autres secteurs	1	2%
Agriculture, santé, éducation, gouvernance, pêche, social	1	2%
Agriculture, santé, pêche, gouvernance, social, autres secteurs	1	2%
Agriculture, santé, éducation, gouvernance, environnement, gouvernance, pêche, social	1	2%
Agriculture, santé, éducation, gouvernance, environnement, énergie, gouvernance, pêche, social	1	2%
TOTAL	51	100%

Les réponses obtenues proviennent essentiellement des candidats des projets de développement se trouvant dans tous les secteurs d'activité santé, éducation, agriculture, environnement, énergie, gouvernance, ou dans l'un de ces secteurs combinés avec un autre, représentant 75 % des réponses. En effet, 39 % des réponses sont dans le domaine de l'agriculture, 12 % dans la gouvernance, 6 % dans l'éducation, 4 % dans le secteur social, 10 % dans la santé, 2 % dans l'environnement. Les réponses obtenues par secteurs d'activités sont en moyenne de 2. La médiane et le mode sont chacune de 1. La variance de 7 et l'écart type de 2,69 montrent une moyenne dispersion des réponses. Cela signifie que certains secteurs tels que l'agriculture, la santé, la gouvernance ont un nombre de réponses un peu plus élevé, tandis que d'autres comme l'énergie et le social ont moins de réponses.

Tableau 22: Profil des participants

Fonction	Nombre de réponses	%
Superviseur	1	2%
Coordonnateur	26	51%
Responsable administratif et financier	7	14%
Responsable passation de marché	2	4%
Responsable de suivi et évaluation	3	6%
Auditeur interne	3	6%
Autres postes	9	18%
TOTAL	51	100%

Les résultats démontrent une variété des postes des participants, allant de fonctions de coordination à des responsabilités administratives et financières, de suivi et évaluation, d'audit interne et de responsable de passation de marché, ce qui permet de tirer une conclusion plus ou moins généralisée sur l'ensemble des professionnels des projets de développement international. En effet, les réponses principales proviennent des chefs de projets constitués des coordonnateurs de projets de développement international qui représentent 51 % des répondants. Ensuite viennent les responsables administratifs et financiers, les responsables de suivi et évaluation, les auditeurs internes, les superviseurs de projet, les responsables de passation de marché, les superviseurs de projet et les autres postes qui occupent respectivement 14 %, 6 %, 6 % et 4 % des participants. La moyenne et la médiane sont respectivement de 9 et 4. La variance de 76 et l'écart type de 8,73 indiquent une dispersion des réponses autour de la moyenne, concentrées surtout sur les chefs de projets.

Tableau 23:Expérience des participants

Expérience	Nombre de réponses	%
- 5 ans	21	41%
5 à 10 ans	11	22%
10 à 15 ans	10	20%
15 à 20 ans	2	4%
+ 20 ans	7	14%
TOTAL	51	100%

La majorité des participants ont une expérience supérieure à 5 ans, soit allant de 5 ans à plus de 20 ans, ce qui nous permet d'avoir un bon niveau d'assurance sur la qualité des réponses obtenues concernant les projets de développement international. En effet, 59 % des participants possèdent une expérience plus de 5 ans, soit 22 % entre 5 et 10 ans, 20 % entre 10 et 15 ans, 4 % entre 15 et 20 ans et 14 % plus de 20 ans.

Le tableau des fréquences renseignant sur les répondants se résume dans le tableau ci-après :

Tableau 24: Tableau de résumés des fréquences sur les répondants

N°	Variable	Réponses des répondants							
Q1	Bailleurs de fonds	Banque mondiale	43%	BAD	20%	FIDA	14%	Autres bailleurs	23%
Q2	Secteur d'activité	Agriculture	39%	Gouvernance	12%	Santé	10%	Autres secteurs	39%
Q3	Poste	Coordonnateur	51%	RAF	14%	Suivi-évaluation	6%	Autres responsables	29%
Q4	Expérience	- 5 ans	41%	5 à 10 ans	22%	10 à 15 ans	20%	+ 15 ans	14%

Les parties suivantes traiteront les résultats liés aux hypothèses de recherche. Les analyses statistiques sont d'abord utilisées pour tester les hypothèses. Elles seront ensuite complétées par les analyses inférentielles.

4.1. SYNTHESE DES RESULTATS ET CONCLUSIONS

Les résultats de l'ensemble de la recherche sont résumés dans le tableau récapitulatif ci-après :

Tableau 25: Tableau récapitulatif des réponses

N°	Variable	Réponses des répondants							
HYPOTHESE 1 : UNE BONNE GESTION DES PARTIES PRENANTES EST UNE BONNE GESTION DE LEURS ATTENTES ET DE LEURS CONTRIBUTIONS TOUT LE LONG DU CYCLE DE PROJET									
Q 5	Parties prenantes externes du projet	Bailleurs de fonds	70%	Gouvernement /Ministères	72%	Population locale	53%	Autorités locales	48%
Q 6	Niveau d'influence des parties prenantes sur le projet	Très ou faible influence	2%	Moyenne influence	30%	Forte influence	52%	Très forte influence	16%
Q 7	Méthodes utilisées pour collecter les attentes des parties prenantes	Réunion de groupe	73%	Etude sur terrain	38%	Expérience des autres	27%	Consultation individuelle	6%
Q 8	Fréquence de révision des attentes des parties prenantes	Périodiquement par trimestre	54%	A chaque phase du cycle de vie	56%	Seulement à la phase de planification/mise en œuvre	12%	Jamais	0%
Q 9	Principaux défis rencontrés dans la gestion des attentes des parties prenantes	Évolution continue des attentes	50%	Multitudes des attentes	48%	Conflits des attentes	40%	Complexité des attentes	40%

N°	Variable	Réponses des répondants							
Q10	Contributions attendues des parties prenantes	Financières	17%	Techniques	14%	Engagement dans la réalisation	20%	Participation dans la prise de décision	14%
Q11	Moyens de suivi des contributions des parties prenantes	Rapports réguliers	26%	Réunion de groupe	27%	Suivi des indicateurs de performance	26%	Autres	26%
Q12	Perception des contributions des parties prenantes par rapport à la réalisation de l'objectif du projet	Soutien actif	50%	Soutien passif	21%	Neutre	19%	Opposition active/passive	10%

HYPOTHESE 2 : LES CRITERES DE SUCCES DE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL SONT COMPLEXES ET DIFFICILEMENT MESURABLES

Q13	Critère de succès du projet	Respect des normes, des principes et des conditions.	94%	Atteinte des objectifs du projet.	92%	Satisfaction des bénéficiaires	90%	Impacts du projet	89%
Q14	Facteurs de succès du projet	Communication fluide et avec rétroaction	100%	Compétences de chef/équipe de projet	98%	Qualités de leadership	96%	Efficacité de gestion	94%
Q15	Influence des attentes et des contributions des parties prenantes sur le succès du projet	Faible influence	0%	Moyenne influence	29%	Forte influence	51%	Très forte influence	20%

HYPOTHESE 3 : LA GESTION DE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL TIENT COMPTE DE PLUSIEURS ASPECTS COMPLEXES LIES AUX SPECIFICITES DU PROJET.

Q16	Spécificités à prendre en compte dans la gestion du projet de développement international	Suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	78%	Durabilité du projet	65%	Forte implication et engagement des bénéficiaires finaux	61%	Lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques	61%
-----	---	--	-----	----------------------	-----	--	-----	--	-----

4.2. RESULTATS EN LIEN AVEC LE TEST DE L'HYPOTHESE 1 (OU P1)

Les résultats en lien avec le test de la proposition 1 consistent à vérifier l'hypothèse (H1 ou P1) suivante : une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international. Cette vérification sera effectuée à travers les tableaux d'analyse des fréquences, le test de khi-deux.

4.2.1. VERIFICATION A PARTIR DES ANALYSES DES FREQUENCES

Les tableaux d'analyses des fréquences 26 à 36 montrent les différents aspects de gestion des parties prenantes. Les réponses reçues des 51 répondants sur la gestion des parties prenantes ont en effet permis de produire le tableau des fréquences sur les parties prenantes externes ci-dessous. Le tableau fait ressortir les types des parties prenantes qui peuvent influencer le projet de développement international (première colonne), le nombre de réponses reçues des professionnels des projets de développement (deuxième colonne) et le pourcentage par rapport au total des participants(troisième colonne).

Tableau 26 : Les parties prenantes externes du projet de développement international

Variable	Nombre de réponses	% réponses
Une seule partie prenante	2	3,9%
Bailleurs de fonds	1	2%
Gouvernements/Ministères	1	2%
Autorités locales	0	0%
ONG	0	0%
Fournisseurs	0	0%
Population locale	0	0%
Établissement financier	0	0%
Autres parties prenantes externes	0	0%
2 parties prenantes	4	7,8%
Bailleurs de fonds, Gouvernement	1	2%
Bailleurs de fonds, autres	1	2%

Variable	Nombre de réponses	% réponses
Ministère, autorité locale	1	2%
Ministère, population locale	1	2%
3 parties prenantes	6	11,8%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, ONG	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorité locale	2	4%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, Fournisseurs	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autres parties prenantes	1	2%
Gouvernements, fournisseurs, population locale	1	2%
4 parties prenantes	7	13,7%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorité locale, population locale	3	6%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, ONG, Établissement financier	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, fournisseurs	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, fournisseurs, autres parties prenantes	1	2%
Autorités locales, ONG, fournisseurs, établissement financier	1	2%
5 parties prenantes	10	19,61%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, ONG, fournisseurs, Population locale	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, autres parties prenantes	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, fournisseurs, établissements financiers, autres parties prenantes	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, population locale, autres parties prenantes	1	2%
Bailleurs de fonds, autorités locales, fournisseurs, Population locale, établissements financiers	1	2%
Gouvernement, autorités locales, Population locale, fournisseurs, autres parties prenantes	2	4%
Bailleurs de fonds, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, Population locale, autres parties prenantes	1	2%

Variable	Nombre de réponses	% réponses
Gouvernement, ONG, fournisseurs, population locale, établissement financier	1	2%
6 parties prenantes	12	23,53%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, fournisseurs, Population locale, autres parties prenantes	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, établissements financiers	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale	3	6%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, Population locale, établissements financiers	2	4%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, fournisseurs, Population locale, établissements financiers	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, fournisseurs, Population locale, établissements financiers	2	4%
Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale, établissements financiers	1	2%
7 parties prenantes	6	11,76%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, établissements financiers, autres parties prenantes	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale, établissements financiers, autres parties prenantes	3	6%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale, établissements financiers	1	2%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale, autres parties prenantes	1	2%
8 parties prenantes	4	7,84%
Bailleurs de fonds, Gouvernement, autorités locales, ONG, fournisseurs, Population locale, établissements financiers, autres parties prenantes	4	8%
TOTAL	51	100,0%

Les participants sont globalement d'accord sur la diversité des parties externes du projet de développement international. En effet, 88% des participants soutiennent que les parties prenantes qui influencent le projet sont au moins de 3 et 63% indiquent qu'elles sont supérieures ou égales à cinq acteurs. Les réponses obtenues indiquent ainsi l'importance des parties prenantes sur le projet.

L'analyse des fréquences ont permis par la suite de faire sortir le niveau d'influence des parties prenantes sur le projet.

Tableau 27: Influence des parties prenantes sur le projet

Variable	Nombre de réponses	%
Très faible influence	1	2%
Faible influence	0	0%
Moyenne influence	15	29%
Forte influence	30	59%
Très forte influence	5	10%
TOTAL	51	100%

69 % des répondants pensent que les parties prenantes ont au moins une forte influence sur le projet. En effet, 59 % et 10 % des participants soutiennent respectivement une forte et très forte influence des parties prenantes sur le projet. 29 % dévoilent une moyenne influence. 2 % déclarent une très faible influence.

L'analyse des fréquences ont permis également de présenter les méthodes de collecte des attentes des parties prenantes dans un tableau dont le but est de confirmer si tous les outils de collecte dans la littérature sont tous employés dans le contexte de projet de développement à Madagascar.

Tableau 28: Méthodes utilisées pour collecter les attentes des parties prenantes

Variable	Nombre	%
1 méthode	9	18%
Réunion de groupe	6	12%
Consultation individuelle	1	2%
Étude sur terrain	0	0%
Expérience des autres projets	0	0%
Autres méthodes	2	4%
2 méthodes	16	31%
Réunion de groupe, consultation individuelle	2	4%
Réunion de groupe, étude sur terrain	9	18%
Réunion de groupe, expérience des autres projets	2	4%
Réunion de groupe, autres méthodes	1	2%
Étude sur terrain, expérience des autres projets	1	2%
Consultation individuelle, expérience des autres projets	1	2%
3 méthodes	18	71%
Réunion de groupe, étude sur terrain, expérience des autres projets	5	10%
Réunion de groupe, consultation individuelle, autres méthodes de collecte	1	2%
Réunion de groupe, étude sur terrain, autres méthodes de collecte	4	8%
Réunion de groupe, consultation individuelle, étude sur terrain	7	14%
Réunion de groupe, expérience des autres projets, autres méthodes de collecte	1	2%
4 méthodes	5	10%
Réunion de groupe, consultation individuelle, étude sur terrain, autres méthodes de collecte	1	2%
Réunion de groupe, étude sur terrain, expérience des autres projets, autres méthodes de collecte	2	4%
Réunion de groupe, consultation individuelle, étude sur terrain, expérience des autres projets	2	4%
5 méthodes	3	6%
Réunion de groupe, consultation individuelle, étude sur terrain, expérience des autres projets, autres méthodes de collecte	3	6%
TOTAL	51	100%

67 % des participants utilisent au moins deux méthodes pour la collecte des informations sur les attentes des parties prenantes. La méthode la plus employée pour recueillir les données est la réunion de groupe, suivie de l'expérience des autres projets. En effet, 82 % des répondants ont évoqué la réunion, 6 % l'expérience des autres projets en tant qu'outils de collecte de données.

Tableau 29:Fréquence de revue des attentes des parties prenantes

Variable	Nombre de réponses	%
Périodiquement par mois	2	4%
Périodiquement par trimestre	10	20%
A chaque phase du cycle de vie du projet	13	27%
Seulement à la phase de planification	2	4%
Seulement à la phase de mise en œuvre	3	6%
Seulement à la phase de clôture	0	0%
Jamais révisée	0	0%
Périodiquement par mois, périodiquement par trimestre	2	4%
A chaque phase du cycle de vie du projet, périodiquement par trimestre	8	16%
Périodiquement par trimestre, à la phase de planification	1	2%
A la phase de planification, à la phase de mise en œuvre	1	2%
A chaque phase du cycle de vie du projet, à la phase de planification	1	2%
A chaque phase du cycle de vie du projet, périodiquement par mois, périodiquement par trimestre	4	8%
A chaque phase du cycle de vie du projet, à la phase de mise en œuvre, à la phase de clôture	1	2%
Périodiquement par trimestre, à la phase de planification, à la phase de mise en œuvre	1	2%
TOTAL	49	100%

Questionnés sur la fréquence de gestion des attentes des parties prenantes, 49 sur 51 participants ont émis leurs opinions. Sur les 49 réponses obtenues, 47 % mentionnent

une révision des attentes des parties prenantes à chaque phase du cycle de vie de projet. 33 % indiquent une révision trimestrielle. 8 % indiquent que les attentes sont révisées à la phase de planification, 6 % à la phase de mise en œuvre et 6 % par mois 2.

Tableau 30: Principaux défis dans la gestion des attentes des parties prenantes

Variable	Nombre	%
1 défi	17	34%
Manque de clarté des attentes	1	2%
Conflits des attentes entre les parties prenantes	2	4%
Évolution continue des attentes	4	8%
Multitude des attentes	6	12%
Complexité des attentes	1	2%
Autres défis	3	6%
2 défis	14	28%
Conflits des attentes entre les parties prenantes, complexité des attentes	2	4%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes	2	4%
Conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes	1	2%
Évolution continue des attentes, multitude des attentes	3	6%
Évolution continue des attentes, complexité des attentes	1	2%
Multitude des attentes, autres défis	1	2%
Multitude des attentes, complexité des attentes	2	4%
Complexité des attentes, manque de clarté	1	2%
Complexité des attentes, autres défis	1	2%
3 défis	9	18%
Conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes	2	4%
Évolution continue des attentes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes	1	2%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes	1	2%

Variable	Nombre	%
Complexité des attentes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes	1	2%
Évolution continue des attentes, manque de clarté des attentes, complexité des attentes	1	2%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, complexité des attentes	2	4%
Évolution continue des attentes, complexité des attentes, autres défis	1	2%
4 défis	6	12%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes, complexité des attentes	1	2%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes	2	4%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, multitude des attentes, complexité des attentes	1	2%
Complexité des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes	1	2%
Évolution continue des attentes, multitude des attentes, complexité des attentes, autres défis	1	2%
5 défis	3	6%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes, complexité des attentes	3	6%
6 défis	1	2%
Évolution continue des attentes, conflits des attentes entre les parties prenantes, manque de clarté des attentes, multitude des attentes, complexité des attentes, autres défis	1	2%
TOTAL	50	100%

Parmi les 50 réponses obtenues, 66 % indiquent que le nombre des principaux défis à gérer simultanément sont au moins 2. 35 % affirment qu'ils sont liés à la multitude des parties prenantes. 30 % mentionnent que les défis sont constitués de l'évolution continue des parties prenantes. 12 % soutiennent qu'ils se rapportent aux manques de clarté des attentes des parties prenantes.

Tableau 31: Contributions attendues des parties prenantes

	Bailleurs de fonds	Gouvernements /Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Population locale	Autres parties prenantes
Contributions financières	43	2	4	-	-	1	-
Contributions matérielles	1	1	-	2	14	-	1
Compétences techniques	2	8	4	10	7	1	1 1
Communication fluide	-	1	11	3	1	6	4
Implication dans la conception et réunions	-	7	8	1	-	3	3
Participation dans la prise de décision	3	18	8	1	-	11	-
Engagement dans la réalisation	1	10	13	6	10	16	4
Autres contributions	4	4	-	9	8	5	1 2
Total réponses	54	51	48	32	40	43	3 5
Total des participants	64	64	64	64	64	64	6 4

Les formes de contributions dépendent des parties prenantes dans le projet de développement international. En effet, les contributions principales des bailleurs de fonds sont constituées des contributions financières. Celles du Gouvernement sont formées par la participation dans la prise de décision et l'engagement dans la réalisation. Celles des autorités locales sont composées de l'engagement dans la réalisation et de la participation dans la fluidité de la communication. Celles des ONG sont liées à leurs compétences techniques et à leur engagement dans la réalisation. Celles des fournisseurs sont

constituées par leurs contributions matérielles et leur engagement dans la réalisation. Celles de la population locale sont composées de l'engagement dans la réalisation et de la participation dans la prise de décision. La répartition des contributions se détaille comme suit en pourcentage :

Tableau 32: Taux des contributions attendues par parties prenantes

	Bailleurs de fonds	Gouvernements / Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Population locale	Autres
Contributions financières	80%	4%	0%	0%	0%	2%	0%
Contributions matérielles	2%	2%	0%	6%	36%	0%	3%
Compétences techniques	4%	14%	9%	31%	18%	2%	30%
Communication fluide	0%	2%	20%	9%	3%	17%	12%
Implication dans la conception et réunions	0%	14%	22%	3%	0%	5%	9%
Participation dans la prise de décision	6%	37%	17%	3%	0%	29%	0%
Engagement dans la réalisation	2%	20%	28%	19%	26%	34%	12%
Autres contributions	6%	6%	4%	28%	18%	10%	33%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les contributions varient d'autre part en fonction des parties prenantes. En effet, le maximum des participants pense que la contribution financière constitue la principale contribution du bailleur, la participation dans la prise de décision représente celle du

Gouvernement, la compétence technique constitue celle du fournisseur, l'engagement dans la réalisation forme celle des ONG et celle de la population locale, en représentant respectivement 80 %, 50, 100 %, 66 %, 42 %.

Tableau 33: Moyens de suivi des contributions des parties prenantes

	Bailleur de fonds	Gouvernement/ Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Population locale	Autres parties prenantes
Rapports réguliers	26	13	4	7	7	2	5
Réunion	6	13	22	4	3	14	4
Suivi des indicateurs de performance	14	14	4	8	8	10	4
Autres moyens	3	5	7	5	12	9	16
TOTAL	49	45	37	24	30	35	29

Nous avons environ le même total de réponses pour chaque moyen de suivi des contributions des parties prenantes, indiquant que l'un des outils est aussi bien utilisé que l'autre pour la mise à jour de ces contributions. Néanmoins, les moyens de suivi dépendent des parties prenantes. En effet, le suivi des contributions des bailleurs est plutôt effectué à travers les rapports réguliers, celui du gouvernement à travers les indicateurs de performance, ceux des autorités locales et la population par des réunions, ceux des ONG via les rapports réguliers et le suivi des indicateurs de performance.

Le taux d'utilisation des moyens de suivi des contributions par parties prenantes est détaillé dans le tableau ci-après dont l'objectif est de connaître l'influence des parties prenantes sur les outils de suivi de leurs contributions.

Tableau 34: Taux d'utilisation des moyens de suivi des contributions

	Bailleurs de fonds	Gouvernement /Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Population locale	Autres parties prenantes
Rapports réguliers	53%	29%	11%	29%	23%	6%	17%
Réunion	12%	29%	59%	17%	10%	40%	14%
Suivi des indicateurs de performance	29%	31%	11%	33%	27%	29%	14%
Autres moyens	6%	11%	19%	21%	40%	26%	55%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Pour le suivi des contributions des bailleurs, 53 % des participants pensent utiliser les réguliers, 29 % le suivi des indicateurs de performance, 12 % la réunion. Quant au suivi des contributions du Gouvernement, 31 % pensent employer les indicateurs de performance, 29 % les rapports réguliers et 29 % la réunion. Pour le suivi des contributions des autorités locales, 59 % pensent employer la réunion, 11 % le suivi des indicateurs de performance, 11 % les rapports réguliers. En ce qui concerne le suivi des ONG, 33 % pensent recourir au suivi des indicateurs de performance, 29 % aux rapports réguliers, 17 % aux réunions. Quant au suivi de la population locale, 40 % pensent utiliser la réunion, 29 % le suivi des indicateurs de performance, 6 % les rapports réguliers.

Tableau 35: Perception des contributions des parties prenantes par rapport à la réalisation de l'objectif du projet

Variable	Bailleurs de fonds	Gouvernement/Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Population locale	Autres parties prenantes
Opposition active	2	2	3	1	0	1	3
Opposition passive	2	2	2	1	0	5	2
Neutre	2	2	9	7	13	4	9
Soutien passif	4	10	12	9	5	7	6
Soutien actif	39	29	17	9	13	17	5
TOTAL	49	45	43	27	31	34	25

La majorité des participants perçoivent les contributions des parties prenantes plutôt comme des soutiens à la réalisation de l'objectif du projet. Les bailleurs de fonds, le Gouvernement, les autorités locales et la population locale apportent le plus de soutien, suivis des fournisseurs et ONG. Le taux de perception des contributions des parties prenantes est détaillé ci-après :

Tableau 36: Taux de perception des contributions des parties prenantes

Variable	Bailleurs de fonds	Gouvernement /Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Population locale	Autres parties prenantes
Opposition active	4%	4%	7%	4%	0%	3%	12%
Opposition passive	4%	4%	5%	4%	0%	15%	8%
Neutre	4%	4%	21%	26%	42%	12%	36%
Soutien passif	8%	22%	28%	33%	16%	21%	24%
Soutien actif	80%	64%	40%	33%	42%	50%	20%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Plus de 50 % des réponses considèrent les parties prenantes comme plutôt de soutien actif

que des oppositions à la réalisation des objectifs du projet de développement international. En effet, respectivement 80 % et 64 % des réponses perçoivent les bailleurs de fonds et le Gouvernement comme un soutien actif au projet. Les autorités locales et la population locale sont perçues respectivement à 40 % et 50 % en tant que soutien actif du projet. 33 % et 42 % indiquent que les ONG et les fournisseurs apportent du soutien actif au projet de développement international.

4.2.2. VERIFICATION A PARTIR DE TABLEAUX CROISES ET DES TESTS DE KHI-DEUX

Cette partie vérifiera si l'hypothèse 1 suivante est confirmée, partiellement acceptée ou refusée : (H1) une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international. Cette hypothèse va être vérifiée dans les paragraphes suivants à travers l'analyse de la relation entre la variable dépendante les parties prenantes et les variables indépendantes niveau d'influence sur le projet, fréquence de révision des attentes, les principaux défis rencontrés, les types des contributions attendues, les outils de suivi des contributions, la perception des contributions par rapport à la réalisation des objectifs du projet. En effet, l'analyse statistique descriptive par l'utilisation des tableaux croisés sur le logiciel SPSS fait ressortir les observations ci-après :

Tableau 37: Parties prenantes externes et influence sur le projet

PARTIES PRENANTES	Niveau influence				Total
	Forte influence	Moyenne influence	Très faible influence	Très forte influence	
Bailleurs de fonds	Ligne %	83,9%	12,9%	0,0%	3,2% 100,0%
	Colonne %	86,7%	26,7%	0,0%	20,0% 60,8%
	Total %	51,0%	7,8%	0,0%	2,0% 60,8%
Etablissement Financier	Nombre	0	0	1	0 1
	Ligne %	,0%	,0%	100,0%	0,0% 100,0%
	Colonne %	,0%	,0%	100,0%	0,0% 2,0%
	Total %	,0%	,0%	2,0%	0,0% 2,0%
Fournisseurs	Nombre	0	1	0	0 1
	Ligne %	,0%	100,0%	0,0%	0,0% 100,0%
	Colonne %	,0%	6,7%	0,0%	0,0% 2,0%
	Total %	,0%	2,0%	0,0%	0,0% 2,0%
Gouvernement/ Ministères	Nombre	4	0	0	4 8
	Ligne %	50,0%	,0%	0,0%	50,0% 100,0%
	Colonne %	13,3%	,0%	0,0%	80,0% 15,7%
	Total %	7,8%	,0%	0,0%	7,8% 15,7%
ONG	Nombre	0	3	0	0 3
	Ligne %	,0%	100,0%	0,0%	0,0% 100,0%
	Colonne %	,0%	20,0%	0,0%	0,0% 5,9%
	Total %	,0%	5,9%	0,0%	0,0% 5,9%
Population Locale	Nombre	0	7	0	0 7
	Ligne %	,0%	100,0%	0,0%	0,0% 100,0%
	Colonne %	,0%	46,7%	0,0%	0,0% 13,7%
	Total %	,0%	13,7%	0,0%	0,0% 13,7%
Total	Nombre	30	15	1	5 51
	Ligne %	58,8%	29,4%	2,0%	9,8% 100,0%
	Colonne %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0% 100,0%
	Total %	58,8%	29,4%	2,0%	9,8% 100,0%

Sur les 51 participants, 59% ont souligné que l'ensemble des parties prenantes a une forte influence sur le projet, 10% ont affirmé une très forte influence, 29% ont indiqué une moyenne influence et 2% ont évoqué une très faible influence. Concernant les bailleurs de fonds, 51% des répondants ont confirmé qu'ils ont une forte influence, 2% ont mentionné une très forte influence et 8% ont souligné une moyenne influence.

Ensuite, les établissements financiers sont considérés comme ayant en totalité une très faible influence sur le projet. Par ailleurs, 100% des participants ont confirmé que les fournisseurs, les ONG et la population locale ont une moyenne influence sur le projet. D'autre part, 100% ont affirmé que le Gouvernement a au moins une forte influence sur le projet.

Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance ou d'indépendance entre le niveau forte d'influence et les parties prenantes, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 38: Mesures d'association entre niveau d'influence et parties prenantes

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	1,403	<,001
	V de Cramer	,810	<,001
N d'observations valides		51	

Les mesures d'association sont interprétées comme suit :

-Phi : sa valeur nominale mesure l'association entre les deux variables. Si elle est proche de 1, elle est hautement significative et indique que l'association est parfaite. Si elle proche de 0, elle signifie qu'il n'existe pas d'association.

-V de Cramer : Il montre la force de l'association. Une valeur supérieure à 0,50 souligne une forte association, tandis qu'une valeur inférieure affirme un niveau faible ou modéré.

Etant donné que la valeur de Phi est supérieure 1, elle devient moins interprétable.

V de Cramer est privilégié comme indicateur. Sa valeur de 0,810 indique ainsi une forte corrélation entre les deux variables. Le tableau croisé entre les parties prenantes externes et la méthode de collecte des données est résumé ci-après :

Tableau 39: Parties prenantes externes et méthode de collecte de données

Parties prenantes		Méthode de collecte de données					
		Autres méthodes	Consultation individuelle	Etude sur terrain	Expérience des autres projets	Réunion de groupe	Total
Bailleurs de fonds	Effectif	2	1	0	2	26	31
	% dans Ligne	6,5%	3,2%	0,0%	6,5%	83,9%	100,0%
	% dans Colonne	100,0%	50,0 %	0,0%	66,7%	61,9%	60,8%
Etablissement financier	Effectif	0	0	0	1	0	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% dans Colonne	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	2,0%
Fournisseurs	Effectif	0	1	0	0	0	1
	% dans Ligne	0,0%	100,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans Colonne	0,0%	50,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Gouvernement	Effectif	0	0	0	0	8	8
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dans Colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%	15,7%
ONG	Effectif	0	0	2	0	1	3
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% dans Colonne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2,4%	5,9%
Population locale	Effectif	0	0	0	0	7	7
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dans Colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	13,7%
Total	Effectif	2	2	2	3	42	51
	% dans Ligne	3,9%	3,9%	3,9%	5,9%	82,4%	100,0%
	% dans Colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sur les 51 participants, 82% ont indiqué que les méthodes de collecte sont constituées des

réunions de groupe, 6% ont évoqué qu'elles sont formées de l'expérience des autres projets, 4 % ont indiqué qu'elles sont constituées de l'étude sur terrain et 4 % ont aussi souligné qu'elles sont composées de consultation individuelle. Concernant les bailleurs de fonds, 84% des répondants ont confirmé qu'elles sont formées des réunions de groupe, 6% ont mentionné qu'elles sont constituées de l'étude sur terrain et 4% ont confirmé qu'elles correspondent à la consultation individuelle. Ensuite au niveau du Gouvernement, 100% des répondants ont évoqué qu'elles reposent sur des réunions de groupe. En outre, à propos de la population locale, 100% des répondants ont confirmé qu'elles sont formées des réunions de groupe. Par ailleurs, concernant les ONG, 67% ont mentionné qu'elles sont constituées de l'étude sur terrain et 33% ont confirmé qu'elles correspondent à des réunions de groupe.

Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance ou d'indépendance entre les parties prenantes et les méthodes de collectes de données, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 40: Mesures d'association entre les parties prenantes et les méthodes de collectes de données

Tests du khi-carré			
	Valeur	Df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	76,905	20	<,001
Rapport de v^o1raisemblance	30,412	20	,063
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus a donné un seuil de signification de relations entre les parties prenantes et les méthodes de collectes de données qui est inférieur à 5 % ($Sig = 0,001 < 0,05$), ce qui indique que l'hypothèse H0 « il n'existe pas de relation entre

parties prenantes et le niveau d'influence de projet » est rejetée et qu'il existe par conséquent une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est indiqué par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 41: Mesures d'association entre les parties prenantes et les méthodes de collectes de données

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	1,228	<,001
	V de Cramer	,614	<,001
N d'observations valides		51	

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 1,228 et 0,614 mentionne une assez forte corrélation entre les deux variables parties prenantes et méthodes de collectes de données.

Le tableau croisé entre les parties prenantes externes et la fréquence des révisions des attentes des parties prenantes est résumé ci-après :

Tableau 42 : Parties prenantes externes et fréquence de révisions des attentes

Parties prenantes		Fréquence de révisions						Total
		Seulement à la phase de mise en œuvre	Pas de réponse	A chaque phase du cycle de vie du projet	Par mois	Par trimestre	Seulement à la phase de planification	
Bailleurs de fonds	Effectif	0	2	18	1	8	2	31
	% dans Ligne	0,0%	6,5%	58,1%	3,2%	25,8%	6,5%	100,0 %
	% dans colonne	0,0%	100,0%	78,3%	33,3%	50,0%	50,0%	60,8%
Établissement financier	Effectif	0	0	0	0	1	0	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0 %
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	2,0%
Fournisseurs	Effectif	0	0	0	0	0	1	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0 %
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	2,0%
Gouvernement	Effectif	0	0	2	0	5	1	8
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	62,5%	12,5%	100,0 %
	% dans colonne	0,0%	0,0%	8,7%	0,0%	31,3%	25,0%	15,7%
ONG	Effectif	0	0	1	1	1	0	3
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	4,3%	33,3%	6,3%	0,0%	5,9%
Population locale	Effectif	3	0	2	1	1	0	7
	% dans Ligne	42,9%	0,0%	28,6%	14,3%	14,3%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	0,0%	8,7%	33,3%	6,3%	0,0%	13,7%
Total	Effectif	3	2	23	3	16	4	51
	% dans Ligne	5,9%	3,9%	45,1%	5,9%	31,4%	7,8%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

45% ont indiqué que la fréquence de révision des attentes des parties prenantes se fait à chaque phase de cycle de vie de projet, 31% ont suggéré qu'elle est par trimestre, 7% ont affirmé qu'elle se fait uniquement à la phase de planification. À propos des bailleurs de fonds, 58% ont confirmé que la fréquence de révision des attentes des parties prenantes se fait à chaque phase de cycle de vie de projet, 25 % ont affirmé qu'elle est par trimestre, 6% ont indiqué qu'elle se fait uniquement à la phase de planification. Quant à la fréquence des révisions des attentes du Gouvernement, 25 % ont indiqué que la fréquence de révision des attentes des parties prenantes se fait à chaque phase de cycle de vie de projet, 62% ont suggéré qu'elle est par trimestre, 12% ont affirmé qu'elle se fait uniquement à la phase de planification. Concernant la population locale, 28% ont souligné que la fréquence de révision des attentes des parties prenantes se fait à chaque phase de cycle de vie de projet, 14 % ont affirmé qu'elle est par trimestre, 42 % ont indiqué qu'elle se fait uniquement à la phase de mise en œuvre. Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance ou d'indépendance entre les parties prenantes et la fréquence de révision des attentes, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 43: Mesures d'association entre parties prenantes externes et fréquence de révision des attentes

Tests du khi-carré			
	Valeur	Df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	46,317	25	,006
Rapport de vraisemblance	32,133	25	,154
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus a fait ressortir un seuil de signification de relations entre les

parties prenantes et la fréquence de révision des attentes qui est inférieur à 5 % ($\text{Sig} = 0,006 < 0,05$), ce qui indique que l'hypothèse H_0 « il n'existe pas de relation relations entre les parties prenantes et la fréquence de révision des attentes » est rejetée et qu'il existe ainsi une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est mentionné par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 44: Test de cramer entre parties prenantes externes et fréquence de révisions des attentes

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	,953	,006
	V de Cramer	,426	,006
N d'observations valides		51	

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 0,953 et 0,426 % indique un niveau de relation moyenne entre les deux variables. Le tableau croisé entre les parties prenantes externes et défis rencontrés est résumé ci-après dont le but est de montrer les types de défis rencontrés suivant le niveau d'influence des parties prenantes.

Tableau 45: Parties prenantes externes et défis rencontrés

Parties prenantes		Défis rencontrés						Total	
		Pas de réponse	Autres défis	Complexité des attentes	Conflits des attentes	Évolution continue	Manque de clarté des attentes		
Bailleurs de fonds	Effectif	1	2	2	4	6	2	14	31
	% dans Ligne	3,2%	6,5%	6,5%	12,9%	19,4%	6,5%	45,2%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	66,7%	66,7%	80,0%	40,0%	33,3%	77,8%	60,8%
Établissement financier	Effectif	0	0	0	0	1	0	0	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	2,0%
Fournisseurs	Effectif	0	0	1	0	0	0	0	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Gouvernement / Ministère	Effectif	0	0	0	1	2	4	1	8
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	13,3%	66,7%	5,6%	15,7%
ONG	Effectif	0	1	0	0	1	0	1	3
	% dans Ligne	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	5,6%	5,9%
Population locale	Effectif	0	0	0	0	5	0	2	7
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	0,0%	28,6%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	11,1%	13,7%

Parties prenantes		Pas de réponse	Autres défis	Complexité des attentes	Conflits des attentes	Évolution continue	Manque de clarté des attentes	Multitude des attentes	Total
Total	Effectif	1	3	3	5	15	6	18	51
	% dans Ligne	2,0%	5,9%	5,9%	9,8%	29,4%	11,8 %	35,3%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

35% des répondants ont évoqué que le défi est lié à la multitude des attentes, 10% ont affirmé une très forte influence, 29% ont mentionné qu'il correspond à l'évolution continue des attentes des parties prenantes et 12% ont indiqué qu'il concerne le manque de clarté des attentes des parties prenantes.

Afin de connaître s'il existe un lien de dépendance ou d'indépendance entre le niveau forte d'influence et les parties prenantes, le test de khi-deux de Pearson a été effectué suivant le tableau ci-après. Il représente un test statistique utilisé pour analyser la relation entre deux variables qualitatives. Il permet de connaître si deux variables qualitatives sont associées l'une à l'autre. Il effectue une comparaison entre les fréquences observées et les fréquences attendues et de savoir le niveau de relation entre les deux variables. Il calcule un écart global entre ce qui est observé et ce qui serait attendu par hasard. Plus cet écart est grand, plus on a des raisons de penser qu'il y a une relation significative entre les deux variables.

Le tableau croisé entre les parties prenantes externes et contributions attendues est résumé ci-après :

Tableau 46 : Parties prenantes externes et contributions attendues

Parties prenantes		Contributions attendues							Total
		Autres	Communication fluide	Compétences techniques	Engagement dans la réalisation	Financières	Implication dans la conception et réunions	Matérielles	
Bailleurs de fonds	Effectif	2	0	0	0	25	0	1	31
	% dans Ligne	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	80,6%	0,0%	3,2%	9,7%
	% dans colonne	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	96,2%	0,0%	50,0%	33,3%
Établissement financier	Effectif	1	0	0	0	0	0	0	1
	% dans Ligne	100,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Fournisseurs	Effectif	0	0	1	0	0	0	0	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%

Parties prenantes		Autres	Communication fluide	Compétences techniques	Engagement dans la réalisation	Financières	Implication dans la conception et réunions	Matérielles	Participation dans la prise de décision	Total
Gouvernement /Ministères	Effectif	0	1	1	0	1	1	0	4	8
	% dans Ligne	0,0%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	12,5%	0,0%	50,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	100,0%	50,0%	0,0%	3,8%	33,3%	0,0%	44,4%	15,7%
ONG	Effectif	0	0	0	2	0	0	1	0	3
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	5,9%
Population locale	Effectif	0	0	0	3	0	2	0	2	7
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	0,0%	28,6%	0,0%	28,6%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%	66,7%	0,0%	22,2%	13,7%
Total	Effectif	3	1	2	5	26	3	2	9	51
	% dans Ligne	5,9%	2,0%	3,9%	9,8%	51,0%	5,9%	3,9%	17,6%	100,0%
	% dans colonne	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sur les 51 participants, 51% ont affirmé que les contributions attendues sont financières, 18% ont indiqué qu'elles sont liées à la participation dans la prise de décision et 9% ont évoqué qu'elles correspondent à l'engagement dans la réalisation. Concernant les bailleurs de fonds, 80% ont soulevé que les contributions attendues sont financières, 9% ont indiqué qu'elles sont liées à la participation dans la prise de décision.

Ensuite, quant au Gouvernement, 50% ont confirmé qu'elles sont liées à la participation dans la prise de décision et 9% ont évoqué qu'elles correspondent à l'implication dans la conception et réunions. Par ailleurs, concernant les ONG, 67% des participants ont confirmé qu'elles concernent l'engagement dans la réalisation, 36% ont affirmé qu'elles sont matérielles.

Le tableau croisé entre les parties prenantes externes et moyens de suivi des contributions est résumé ci-après :

Tableau 47 : Parties prenantes et moyens de suivi des contributions

Parties prenantes		Moyen de suivi des contributions				Total
		Autres moyens	Rapports réguliers	Réunion	Suivi des indicateurs de performance	
Population locale	Effectif	0	0	3	4	7
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	33,3%	28,6%	13,7%
ONG	Effectif	1	0	0	2	3
	% dans Ligne	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
	% dans colonne	33,3%	0,0%	0,0%	14,3%	5,9%
Gouvernement /Ministères	Effectif	0	5	2	1	8
	% dans Ligne	0,0%	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	20,0%	22,2%	7,1%	15,7%
Fournisseurs	Effectif	0	0	1	0	1
	% dans Ligne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	2,0%
Établissement financier	Effectif	0	1	0	0	1
	% dans Ligne	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Bailleurs de fonds	Effectif	2	19	3	7	31
	% dans Ligne	6,5%	61,3%	9,7%	22,6%	100,0%
	% dans colonne	66,7%	76,0%	33,3%	50,0%	60,8%
Total	Effectif	3	25	9	14	51
	% dans Ligne	5,9%	49,0%	17,6%	27,5%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

49% des répondants ont souligné que les moyens de suivi des contributions des parties prenantes sont constitués de rapports réguliers, 28% ont affirmé qu'ils correspondent au suivi des

indicateurs de performance, 18% ont indiqué qu'ils sont composés de réunion et 6% ont évoqué qu'ils sont composés d'autres moyens. Concernant les bailleurs de fonds, 61% des répondants ont souligné qu'ils sont composés de rapports réguliers, 28% ont affirmé qu'ils correspondent au suivi des indicateurs de performance. Quant aux moyens de suivi de la population locale, 57% ont affirmé qu'ils correspondent au suivi des indicateurs de performance, 43% ont souligné qu'ils sont composés de réunions.

Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance ou d'indépendance entre le niveau forte d'influence et les parties prenantes, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 48: Mesures d'association entre parties prenantes externes et moyens de suivi des contributions

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	25,859	15	,040
Rapport de vraisemblance	27,872	15	,022
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus a fait ressortir un seuil de signification de relations entre parties prenantes externes et moyens de suivi des contributions qui est inférieur à 5 % ($Sig = 0,040 < 0,05$), ce qui indique que l'hypothèse H_0 « il n'existe pas de relation parties prenantes externes et moyens de suivi des contributions des parties prenantes de projet» est rejetée et qu'il existe ainsi une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est indiqué par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 49: Test de cramer entre parties prenantes externes et moyens de suivi des contributions

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	,712	,040
	V de Cramer	,411	,040
N d'observations valides	51		

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 0,712 et 41 % indique un niveau moyen de relation entre les deux variables.

Le tableau croisé entre les parties prenantes externes et perception des contributions est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 50 : Parties prenantes externes et perception des contributions

Parties prenantes		Perception des contributions					Total
		Neutre	Opposition active	Opposition passive	Soutien actif	Soutien Passif	
Population locale	Effectif	1	0	0	5	1	7
	% dans Ligne	14,3%	0,0%	0,0%	71,4%	14,3%	100,0%
	% dans colonne	14,3%	0,0%	0,0%	15,2%	12,5%	13,7%
ONG	Effectif	1	0	0	0	2	3
	% dans Ligne	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
	% dans colonne	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	5,9%
Gouvernements	Effectif	2	2	1	1	2	8
	% dans Ligne	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	25,0%	100,0%
	% dans colonne	28,6%	100,0%	100,0%	3,0%	25,0%	15,7%
Fournisseurs	Effectif	1	0	0	0	0	1
	% dans Ligne	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Établissement financier	Effectif	1	0	0	0	0	1
	% dans Ligne	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Bailleurs de fonds	Effectif	1	0	0	27	3	31
	% dans Ligne	3,2%	0,0%	0,0%	87,1%	9,7%	100,0%
	% dans colonne	14,3%	0,0%	0,0%	81,8%	37,5%	60,8%
Total	Effectif	7	2	1	33	8	51
	% dans Ligne	13,7%	3,9%	2,0%	64,7%	15,7%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

65% ont souligné que les parties prenantes ont un soutien actif à la réalisation de l'objectif du projet, 16% ont affirmé qu'elles sont aperçues comme un soutien passif, 14% ont indiqué qu'elles sont neutres, 4% ont évoqué qu'elles constituent une opposition active et 2% ont confirmé qu'elles sont considérées comme opposition passive. Concernant les bailleurs de fonds, 87% ont affirmé qu'ils apportent un soutien actif, 10% ont indiqué qu'ils sont aperçus comme un soutien passif, 3% ont indiqué qu'ils sont neutres. Quant à la population locale, 71% ont confirmé qu'elle apporte un soutien actif, 14% ont affirmé qu'elle est aperçue comme un soutien passif, 14% ont indiqué qu'elle est neutre.

Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance ou d'indépendance entre le niveau forte d'influence et les parties prenantes, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 51 : Mesures d'association entre parties externes et perception des contributions

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	46,548	20	<,001
Rapport de vraisemblance	38,729	20	,007
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus a fait ressortir un seuil de signification de relations entre parties externes et perception des contributions qui est inférieur à 5 % (Sig = 0,001 < 0,05), ce qui indique que l'hypothèse H0 « il n'existe pas de relation entre parties externes et perception des contributions » est rejetée et qu'il existe ainsi une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est indiqué par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 52: Test de cramer entre parties externes et perception des contributions

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	,955	<,001
	V de Cramer	,478	<,001
N d'observations valides		51	

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 0,955 et 47,8 % indique un niveau moyen de relation entre les deux variables.

4.2.3. CONCLUSION QUANT A H1 OU P1 ACCEPTÉE OU RÉJETÉE

Les réponses sur la gestion des parties prenantes sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 53: Récapitulatif des réponses sur la gestion des parties prenantes

N°	Variable	Réponses des répondants							
HYPOTHESE 1 : UNE BONNE GESTION DES PARTIES PRENANTES EST UNE BONNE GESTION DE LEURS ATTENTES ET DE LEURS CONTRIBUTIONS TOUT LE LONG DU CYCLE DE PROJET									
Q5	Parties prenantes externes du projet	Bailleurs de fonds	82%	Gouvernement/ Ministères	86%	Population locale	64%	Autorités locales	72%
Q6	Niveau d'influence des parties prenantes sur le projet	Très faible influence	2%	Moyenne influence	30%	Forte influence	58%	Très forte influence	10%
Q7	Méthodes utilisées pour collecter les attentes des parties prenantes	Réunion de groupe	82%	Etude sur terrain	4%	Expérience des autres projets	6%	Consultation individuelle	4%
Q8	Fréquence de révision des attentes des parties prenantes	Périodiquement par trimestre	33%	A chaque phase du cycle de vie	47%	Seulement à la phase de planification/mise en œuvre	14%	Jamais	0%
Q9	Principaux défis rencontrés dans la gestion des attentes des parties prenantes	Évolution continue des attentes	50%	Multitudes des attentes	48%	Conflits des attentes	40%	Complexité des attentes	40%
Q10	Contributions attendues des parties prenantes	Financières	15%	Techniques	14%	Engagement dans la réalisation	20%	Participation dans la prise de décision	14%

N°	Variable	Réponses des répondants							
Q11	Moyens de suivi des contributions des parties prenantes	Rapports réguliers	26%	Réunion de groupe	27%	Suivi des indicateurs de performance	25%	Autres	22%
Q12	Perception des contributions des parties prenantes par rapport à la réalisation de l'objectif du projet	Soutien actif	51%	Soutien passif	21%	Neutre	18%	Opposition active/passive	10%

Les résultats montrent que les projets prennent en compte une diversité d'acteurs externes, notamment les bailleurs de fonds (82 %) et les gouvernements/ministères (86 %), la population locale (64 %) et les autorités locales (72 %) qui ont une forte (58 %) ou très forte influence (10 %) sur les projets de développement. La majorité des participants utilisent des réunions de groupe (82 %) comme méthodes de collecte des attentes sur les parties prenantes. De plus, les attentes sont révisées régulièrement, soit à chaque phase du cycle (47 %) ou trimestriellement (33 %), ce qui traduit une gestion dynamique et continue des attentes des parties prenantes.

Les contributions des parties prenantes sont perçues principalement comme non financières (engagement dans la réalisation fournies par 20 % des réponses, participation à la prise de décision pour 14 % et contributions techniques pour 14 % contre une contribution financière de 15 % des réponses). Elles sont perçues majoritairement par les répondants en tant que soutien actif à la réalisation des objectifs du projet de développement. Leurs outils de suivi sont constitués de différents moyens (réunions, rapports réguliers, indicateurs de performance).

Les données permettent ainsi de confirmer l'hypothèse H1 ou P1 « une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international » qui est acceptée ou confirmée.

4.3. RÉSULTATS EN LIEN AVEC LE TEST DE L'HYPOTHÈSE 2 (OU P2)

Les résultats en lien avec le test de la proposition 2 consistent à vérifier l'hypothèse (H2 ou P2) suivante : les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables. Cette vérification sera effectuée à travers les tableaux d'analyse des fréquences et les tableaux croisés dynamiques.

4.3.1. VÉRIFICATION A PARTIR DES ANALYSES DES FRÉQUENCES

Les réponses reçues sur la perception du succès de projet ont donné les résultats dans le tableau ci-après :

Tableau 54: Critères de succès du projet

Critères de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total des réponses
Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget.	2	6	4	11	25	48
Le calendrier des activités et l'échéancier ont été respectés.	1	3	6	21	16	47
Les livrables ont respecté les qualités prévues.	1	1	4	14	29	49
Les objectifs du projet ont été atteints.	0	0	4	13	33	50
Les besoins des institutions ont été atteints.	1	4	6	24	13	48
Les bénéficiaires ont été satisfaits.	0	0	5	9	34	48
Les attentes des parties prenantes ont été réalisées.	2	0	6	25	14	47
Le projet a une bonne réputation auprès des bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires.	1	1	7	8	31	48
Le projet a respecté les normes, les principes et les conditions dans les documents de projet.	1	1	1	13	31	47
Le succès de projet est mesuré par ses impacts.	0	1	4	9	33	47
Le succès de projet est en fonction de sa viabilité.	1	1	6	18	20	46
La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.	2	3	6	12	25	48

Suivant cette distribution, les réponses obtenues sont diversifiées, ce qui confirme

la multidimensionnalité du succès de projet. En effet, la majorité des répondants sont d'accord que tous les critères identifiés dans la littérature scientifique constituent en totalité les ritères de succès de projet de développement international.

Le taux des réponses par critères de succès de projet de développement international est détaillé dans le tableau ci-après :

Tableau 55: Taux des critères de succès du projet

Critères de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total
Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget.	4%	13%	8%	23%	52%	100%
Le calendrier des activités et l'échéancier ont été respectés.	2%	6%	13%	45%	34%	100%
Les livrables ont respecté les qualités prévues.	2%	2%	8%	29%	59%	100%
Les objectifs du projet ont été atteints.	0%	0%	8%	26%	66%	100%
Les besoins des institutions ont été atteints.	2%	8%	13%	50%	27%	100%
Les bénéficiaires ont été satisfaits.	0%	0%	10%	19%	71%	100%
Les attentes des parties prenantes ont été réalisées.	4%	0%	13%	53%	30%	100%
Le projet a une bonne réputation auprès des bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires.	2%	2%	15%	17%	65%	100%
Le projet a respecté les normes, les principes et les conditions dans les documents de projet.	2%	2%	2%	28%	66%	100%
Le succès de projet est mesuré par ses impacts.	0%	2%	9%	19%	70%	100%
Le succès de projet est en fonction de sa viabilité.	2%	2%	13%	39%	43%	100%

Critères de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total
La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.	4%	6%	13%	25%	52%	100%

Certains critères sont plus marqués que d'autres bien qu'ils aient été tous évoqués. En effet, les critères qui ont obtenu le plus d'accord sont l'atteinte des objectifs du projet et le respect des normes, des principes et des conditions dans les documents de projet avec plus de 90 % des réponses. 89 % des réponses mentionnent qu'ils sont constitués de la satisfaction des bénéficiaires et des impacts sur le projet. 87 % pensent qu'ils correspondent à la qualité des livrables. 83 % soutiennent qu'ils sont composés de la réalisation des attentes du projet, de la bonne réputation du projet auprès des bailleurs, de la viabilité du projet. 77 % évoquent qu'ils sont définis par le respect du calendrier des activités et de l'échéancier, de l'atteinte des besoins de l'institution et de la durabilité du projet 75 % indiquent qu'ils sont liés au respect du budget.

Tableau 56: Facteurs-clés de succès du projet de développement international

Facteurs clés de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total
Clarté et réalisme des objectifs	0	2		7	37	46
Calendrier réaliste	0	1	3	11	31	46
Compétences de chef de projet	0	0	1	18	28	47
Compétences de membre d'équipe	0	0	1	15	31	47
Bon montage financier	0	1	4	18	24	47
Contrôle budgétaire	1	2	5	14	26	48
Disponibilité des ressources	0	0	3	7	38	48
Efficacité de gestion	1	1	1	12	33	48
Leadership du chef de projet	0	0	2	11	35	48
Qualités de leadership	0	0	2	11	33	46
Communication fluide et avec rétroaction	0	0		10	36	46
Soutien de la haute direction	0	0	6	12	30	48
Efficacité de la gestion de changement	0	1	4	16	25	46
Participation active du comité de pilotage dans les étapes du projet	0	1	7	16	23	47
Définition claire des rôles des parties prenantes avec les objectifs du projet	0	0	1	17	28	46
Convergence des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet	0	0	6	18	23	47
Consultation des parties prenantes	0	1	4	23	17	45
Suivi des attentes des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	0	0	7	22	17	46
Contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	0	1	9	15	20	45

Facteurs clés de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total
Respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants	0	1	8	15	21	45
Connaissance du contexte local	0	1	2	12	31	46
Facteurs environnementaux	1		4	14	28	47
Dotation adéquate des ressources	0	0	4	12	30	46
Solidité du plan opérationnel	0	1	3	11	32	47
Performance des fournisseurs et consultants	0	1	2	20	23	46
Bonne gestion des risques	1	1	3	12	29	46
Stabilité politique	1	1	6	14	26	48
Interférence politique	2	8	19	14	4	47
Formation technique ou de gestion des organisations partenaires	0	3	8	23	12	46
Adéquation organisation/culture/structure	0	1	10	19	17	47
[Envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet	0	3	8	23	13	47
Considération de leçons apprises du passé	1		2	9	35	47

Suivant cette distribution, les réponses sont hétérogènes, ce qui démontre l'existence de plusieurs facteurs influençant le succès de projet de développement international. En effet, le taux des réponses concernant chaque facteur de succès de projet est détaillé ci-après :

Tableau 57: Fréquence des facteurs a l'origine du succès du projet de développement international

Facteurs clés de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total
Clarté et réalisme des objectifs	0%	4%	0%	15%	80%	100%
Calendrier réaliste	0%	2%	7%	24%	67%	100%
Compétences de chef de projet	0%	0%	2%	38%	60%	100%
Compétences de membre d'équipe	0%	0%	2%	32%	66%	100%
Bon montage financier	0%	2%	9%	38%	51%	100%
Contrôle budgétaire	2%	4%	10%	29%	54%	100%
Disponibilité des ressources	0%	0%	6%	15%	79%	100%
Efficacité de gestion	2%	2%	2%	25%	69%	100%
Leadership du chef de projet	0%	0%	4%	23%	73%	100%
Qualités de leadership	0%	0%	4%	24%	72%	100%
Communication fluide et avec rétroaction	0%	0%	0%	22%	78%	100%
Soutien de la haute direction	0%	0%	13%	25%	63%	100%
Efficacité de la gestion de changement	0%	2%	9%	35%	54%	100%
Participation active du comité de pilotage dans les étapes du projet	0%	2%	15%	34%	49%	100%
Définition claire des rôles des parties prenantes avec les objectifs du projet	0%	0%	2%	37%	61%	100%
Convergence des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet	0%	0%	13%	38%	49%	100%
Consultation des parties prenantes	0%	2%	9%	51%	38%	100%
Suivi des attentes des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	0%	0%	15%	48%	37%	100%
Contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	0%	2%	20%	33%	44%	100%

Facteurs clés de succès	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord	Total
Respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants	0%	2%	18%	33%	47%	100%
Connaissance du contexte local	0%	2%	4%	26%	67%	100%
Facteurs environnementaux	2%	0%	9%	30%	60%	100%
Dotation adéquate des ressources	0%	0%	9%	26%	65%	100%
Solidité du plan opérationnel	0%	2%	6%	23%	68%	100%
Performance des fournisseurs et consultants	0%	2%	4%	43%	50%	100%
Bonne gestion des risques	2%	2%	7%	26%	63%	100%
Stabilité politique	2%	2%	13%	29%	54%	100%
Interférence politique	4%	17%	40%	30%	9%	100%
Formation technique ou de gestion des organisations partenaires	0%	7%	17%	50%	26%	100%
Adéquation organisation/culture/structure	0%	2%	21%	40%	36%	100%
[Envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet	0%	6%	17%	49%	28%	100%
Considération de leçons apprises du passé	2%	0%	4%	19%	74%	100%

À part l'interférence politique où les participants sont plutôt neutres, au moins 75 % des réponses affirment qu'ils sont d'accord sur tous les facteurs qui constituent le succès de projet de développement international dans notre recherche. En effet, 100 % des participants sont d'accord que la communication fluide constitue le facteur clés de succès. Par ailleurs, plus de 90 % affirment qu'ils sont d'accord que les facteurs de succès sont constitués de clarté et de réalisme des objectifs, du calendrier réaliste, des compétences de chef de projet, des compétences de membre d'équipe, de la disponibilité des ressources, d'efficacité de gestion, de leadership du chef de projet, des qualités de leadership, de la définition claire des rôles des parties prenantes avec les objectifs du projet, de la connaissance du contexte

local, de la dotation adéquate des ressources, de la solidité du plan opérationnel, de la performance des fournisseurs et des consultants, de la considération de leçons apprises du passé. En outre, entre 80 % et 89 % considèrent que les facteurs de succès de projet sont liés aux bons montages financiers, contrôles budgétaires, soutiens de la haute direction, efficacités de la gestion de changement, participations actives du comité de pilotage dans les étapes du projet, convergences des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet, consultations des parties prenantes, suivi des attentes des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet, respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants, facteurs environnementaux, bonnes gestions des risques, stabilité politique. D'autre part, 76 % à 78% des réponses sont d'accord que les facteurs de succès se rapportent à la contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet, formation technique ou de gestion des organisations partenaires, à l'adéquation organisation/culture/structure, à l'envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet.

Tableau 58 : Influence des attentes et contributions des parties prenantes sur le succès de projet

Variable	Nombre de réponses	% de réponses
Très faible influence	0	0%
Faible influence	0	0%
Moyenne influence	14	27%
Forte influence	27	53%
Très forte influence	5	10%
Moyenne et forte influence	2	4%
Moyenne, forte et très forte influence	2	4%
Très faible influence, moyenne, forte très forte influence	1	2%
TOTAL	51	100%

Parmi les 51 répondants, 63 % confirment que les attentes et des contributions des parties prenantes ont une forte et très forte influence sur le succès du projet de développement international, 8 % affirment qu'elles ont une moyenne et forte ou très forte influence. 4 % indiquent qu'elles ont une moyenne, forte et très forte influence. 2 % mentionnent qu'elles ont une faible et moyenne influence.

4.3.2. VÉRIFICATION A PARTIR DE TABLEAUX CROISÉS ET DES TESTS DE KHI-DEUX

Cette partie vérifiera si l'hypothèse 2 suivante est confirmée, partiellement acceptée ou refusée : (H2) « Les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables ». La vérification de cette hypothèse sera abordée dans les paragraphes suivants à travers l'analyse des critères et facteurs de succès de projets par secteur d'activité. En effet, l'analyse statistique descriptive par l'utilisation des tableaux croisés fournit les observations ci-après :

Tableau 59: Secteurs d'activité et critère de succès de projet

Secteurs d'activités		Facteurs clés de succès								Total	
		La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.	Le calendrier des activités et l'échéancier a été respecté	Le projet a une bonne réputation auprès des bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires	Le succès de projet est mesuré par ses impacts.	Les bénéficiaires ont été satisfaits.	Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget	Les livrables ont respecté les qualités prévues	Les livrables ont respecté les qualités prévues.		
Social	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	3,9%
Santé	Effectif	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	% dans ligne	100,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%
Gouvernance	Effectif	0	0	0	4	2	0	0	0	0	6
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0 %	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0 %	66,7%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%
Environnement	Effectif	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0 %	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0 %	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%

Secteurs d'activités		La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.	Le calendrier des activités et l'échéancier a été respecté	Le projet a une bonne réputation auprès des bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires.	Le succès de projet est mesuré par ses impacts.	Les bénéficiaires ont été satisfaits.	Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget	Les livrables ont respecté les qualités prévues	Les livrables ont respecté les qualités prévues.	Les objectifs du projet ont été atteints	Total
Energie	Effectif	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
	% dans ligne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
Education	Effectif	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
Autre secteur	Effectif	0	5	0	0	0	0	6	0	0	11
	% dans ligne	0,0%	45,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	54,5%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	21,6%

		La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.	Le calendrier des activités et l'échéancier a été respecté	Le projet a une bonne réputation auprès des bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires.	Le succès de projet est mesuré par ses impacts.	Les bénéficiaires ont été satisfaits.	Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget	Les livrables ont respecté les qualités prévues	Les livrables ont respecté les qualités prévues.	Les objectifs du projet ont été atteints	Total
Agriculture	Effectif	0	0	0	0	0	7	0	0	13	20
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	35,0%	0,0%	0,0%	65,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	39,2%
Total	Effectif	5	5	2	6	5	7	6	2	13	51
	% dans ligne	9,8%	9,8%	3,9%	11,8%	9,8%	13,7%	11,8%	3,9%	25,5%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Les réponses sont éparsillées entre les divers critères de succès de projet confirmant la complexité de la notion de succès de projet.

Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance entre critères de succès de projet et secteurs d'activité, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 60:Mesures d'association entre les secteurs d'activité et critères de succès de projet

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	281,067	56	<,001
Rapport de vraisemblance	161,590	56	<,001
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus fournit un seuil de signification de relation entre critères de succès de projet et secteurs d'activité qui est inférieur à 5 % ($\text{Sig} = 0,001 < 0,05$), ce qui indique que l'hypothèse « il n'existe pas de relation entre critères de succès de projet et secteurs d'activité est rejetée » et qu'il existe ainsi une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est indiqué par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 61: Test de phi de cramer entre secteurs d'activité et critères de succès de projet

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	2,348	<,001
	V de Cramer	,887	<,001
N d'observations valides		51	

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 2,348 et 0,887 indique un fort niveau de relation entre les deux variables.

Le tableau croisé entre secteurs d'activités et facteurs de succès de projet est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 62: Secteurs d'activité et facteurs de succès de projet

Secteurs d'activité			Adéquation organisation/ culture/ structure	Bon montage financier	Calendrier réaliste	Clarté et réalisme des objectifs	Communication fluide et avec rétroaction	Compétences de chef de projet	Compétences de membre d'équipe	Connaissance du contexte local	Consultation des parties prenantes	Contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	Contrôle budgétaire	Convergence des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet	Disponibilité des ressources
Social	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Santé	Effectif	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gouvernance	Effectif	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Environnement	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Energie	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Secteurs d'activité		Efficacité de gestion	Efficacité de la gestion de changement	Envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet	Formation technique ou de gestion des organisations partenaires	Interférence politique	Leadership du chef de projet	Participation active du comité de pilotage dans les étapes du projet	Respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants	Soutien de la haute direction	Total
Social	Effectif	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
	Santé	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	5
		% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%
	Gouvernance	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	2	6
		% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
		% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	11,8%
Environnement	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
	Energie	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	2	2
		% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	3,9%

Secteurs d'activité		Adéquation organisation/ culture/ structure	Bon montage financier	Calendrier réaliste	Clarté et réalisme des objectifs	Communication fluide et avec rétroaction	Compétences de chef de projet	Compétences de membre d'équipe	Connaissance du contexte local	Consultation des parties prenantes	Contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	Contrôle budgétaire	Convergence des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet	Disponibilité des ressources
Education	Effectif	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Autre secteur	Effectif	1	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Agriculture	Effectif	0	1	0	6	0	0	0	1	1	1	0	5	1
	% dans ligne	0,0%	5,0%	0,0%	30,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	5,0%	0,0%	25,0%	5,0%
	% dans colonne	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	50,0%
Total	Effectif	1	5	3	6	4	3	3	3	1	1	2	5	2
	% dans ligne	2,0%	9,8%	5,9%	11,8%	7,8%	5,9%	5,9%	5,9%	2,0%	2,0%	3,9%	9,8%	3,9%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Secteurs d'activité		Efficacité de gestion	Efficacité de la gestion de changement	Envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet	Formation technique ou de gestion des organisations partenaires	Interférence politique	Leadership du chef de projet	Participation active du comité de pilotage dans les étapes du projet	Respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants	Soutien de la haute direction	Total
Education	Effectif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,9%
Autre secteur	Effectif	0	1	1	0	0	0	1	0	0	11
	% dans ligne	0,0%	9,1%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	21,6%
Agriculture	Effectif	1	0	0	1	0	1	0	1	0	20
	% dans ligne	5,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	39,2%
Total	Effectif	1	1	1	1	1	1	1	1	4	51
	% dans ligne	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	7,8%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La diversité des réponses indique l'existence de plusieurs facteurs multiples de succès de projet. Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance entre les secteurs d'activité et facteurs de succès de projet, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 63: Mesures d'association entre les secteurs d'activité et facteurs de succès de projet

Tests du khi-carré			
	Valeur	Df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	291,635	147	<,001
Rapport de vraisemblance	158,817	147	,239
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus a fait ressortir un seuil de signification de relations entre secteurs d'activité et facteurs de succès de projet qui est inférieur à 5 % ($Sig = 0,001 < 0,05$), ce qui mentionne que l'hypothèse H0 est rejetée et qu'il existe ainsi une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est indiqué par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 64: Test de phi de cramer entre les secteurs d'activité et facteurs de succès de projet

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	2,391	<,001
	V de Cramer	,904	<,001
N d'observations valides		51	

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 2,391 et 90,40 % indique une très forte corrélation entre les deux variables.

4.3.3. CONCLUSION QUANT A H2 OU P2 ACCEPTÉE OU REJETÉE

A partir des données récoltées sur terrain, les réponses sur le caractère multidimensionnel du succès de projet est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 65 :Récapitulatif des réponses sur le succès de projet

Critères de succès	% favorables
Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget.	75%
Le calendrier des activités et l'échéancier ont été respectés.	78%
Les livrables ont respecté les qualités prévues.	87%
Les objectifs du projet ont été atteints.	92%
Les besoins des institutions ont été atteints.	77%
Les bénéficiaires ont été satisfaits.	89%
Les attentes des parties prenantes ont été réalisées.	82%
Le projet a une bonne réputation auprès des bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires.	81%
Le projet a respecté les normes, les principes et les conditions dans les documents de projet.	93%
Le succès de projet est mesuré par ses impacts.	89%

Critères de succès	% favorables
Le succès de projet est en fonction de sa viabilité.	82%
La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.	77%
Clarté et réalisme des objectifs	96%
Calendrier réaliste	91%
Compétences de chef de projet	98%
Compétences de membre d'équipe	98%
Bon montage financier	89%
Contrôle budgétaire	83%
Disponibilité des ressources	94%
Efficacité de gestion	94%
Leadership du chef de projet	96%
Qualités de leadership	96%
Communication fluide et avec rétroaction	100%
Soutien de la haute direction	88%
Efficacité de la gestion de changement	89%
Participation active du comité de pilotage dans les étapes du projet	83%
Définition claire des rôles des parties prenantes avec les objectifs du projet	98%
Convergence des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet	87%
Consultation des parties prenantes	89%
Suivi des attentes des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	85%

Critères de succès	% favorables
Contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet	78%
Respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants	80%
Connaissance du contexte local	93%
Facteurs environnementaux	89%
Dotation adéquate des ressources	91%
Solidité du plan opérationnel	91%
Performance des fournisseurs et consultants	93%
Bonne gestion des risques	89%
Stabilité politique	83%
Interférence politique	38%
Formation technique ou de gestion des organisations partenaires	76%
Adéquation organisation/culture/structure	77%
[Envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet	77%
Considération de leçons apprises du passé	94%

Ce tableau montre que le succès de projet ne peut pas être réduit à un seul indicateur, mais repose sur un ensemble complexe et interdépendant de facteurs. En effet, il démontre une diversité multidimensionnelle de critères de succès de projet, difficilement mesurables : dimensions quantitatives (respect du budget, du calendrier, des objectifs), critères qualitatifs (satisfaction des bénéficiaires, réputation auprès des bailleurs, respect des normes), domaines stratégiques (durabilité, viabilité, impact). Il permet de confirmer l'hypothèse H2 ou P2 « Les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables » est validée ou acceptée.

Tableau 66: Tableau récapitulatif sur le succès et les facteurs clés de succès de projet de développement international

HYPOTHÈSE 2 : LES CRITÈRES DE SUCCÈS DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL SONT COMPLEXES ET DIFFICILEMENT MESURABLES								
Critère de succès du projet	Respect des normes, des principes et des conditions.	94%	Atteinte des objectifs du projet.	92%	Satisfaction des bénéficiaires	90%	Impacts du projet	89%
Facteurs de succès du projet	Communication fluide et avec feedback	100%	Compétences de chef/équipe de projet	98%	Qualités de leadership	96%	Efficacité de gestion	94%
Influence des attentes et des contributions des parties prenantes sur le succès du projet	Faible influence	0%	Moyenne influence	29%	Forte influence	51%	Très forte influence	20%

4.4. RÉSULTATS EN LIEN AVEC LE TEST DE L'HYPOTHÈSE 3 (OU P3)

Les résultats en lien avec le test de la proposition 3 consistent à vérifier l'hypothèse (H3 ou P3) suivante : La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet. Cette vérification sera effectuée à travers les tableaux d'analyse des fréquences, le test de khi-deux.

4.4.1. VÉRIFICATION A PARTIR DES ANALYSES DES FRÉQUENCES

Les réponses reçues sur la perception de la complexité et spécificités du projet de développement international sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau 67: Spécificités à prendre en compte dans la gestion du projet de développement international

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
1 spécificité	1	2%
Multiples secteurs d'intervention du projet	1	2%
2 spécificités	1	2%
Manque de ressources, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	1	2%
3 spécificités	2	4%
Multiples secteurs d'intervention du projet, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, durabilité du projet	1	2%
Multiples secteurs d'intervention du projet, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, multitude des parties prenantes hétérogènes	1	2%
4 spécificités	1	2%
Manque de ressources, objectif intangible de réduction de la pauvreté, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	1	2%
5 spécificités	7	14%
Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
Durabilité du projet, dimensions politiques du projet, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, multitude des parties prenantes hétérogènes, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fond, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	1	2%
Durabilité du projet, divergences des perspectives des parties prenantes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	1	2%
Profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, spécificité de son cadre logique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds	1	2%
Durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratique, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, spécificité de son cadre logique, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
Divergences des perspectives des parties prenantes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fond, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Durabilité du projet, dimensions politiques du projet, spécificité de cadre logique, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux	1	2%
6 spécificités	6	12%
Environnement unique, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Environnement unique, objectif intangible de réduction de la pauvreté, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, calendrier spécifique, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Environnement unique, dimensions politiques du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	1	2%
Durabilité du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, spécificité de cadre logique, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Multitude des parties prenantes hétérogènes, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux	1	2%
Durabilité du projet, manque de ressources, environnement multiculturel du projet, forte implication et engagement des bénéficiaires, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
7 spécificités	2	4%
Durabilité du projet, divergences des perspectives des parties prenantes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, dimensions politiques du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
8 spécificités		
Durabilité du projet, divergences des perspectives des parties prenantes lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, dimensions politiques du projet contexte socio-économique fragile, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratique, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, spécificité de cadre logique, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
9 spécificités	4	8%
Durabilité du projet, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratique, multiples secteurs d'intervention du projet, contexte socio-économique fragile, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, divergences des perspectives des parties prenantes, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, spécificité de cadre logique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet,	1	2%
Durabilité du projet, dimensions politiques du projet, multiples secteurs d'intervention du projet, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet	1	2%

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
10 spécificités	3	6%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, spécificité de cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio- économique fragile, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet	1	2%
Durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de cadre logique, contexte socio- économique fragile, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, calendrier spécifique, spécificité de cadre logique, environnement multiculturel du projet, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet	1	2%
11 spécificités	4	8%
Durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet, autres	1	2%
Durabilité du projet, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, environnement multiculturel du projet, contexte socio- économique fragile, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, calendrier spécifique, spécificité de cadre logique, environnement multiculturel du projet, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
12 spécificités	6	12%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de cadre logique, environnement multiculturel du projet, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, spécificité de cadre logique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Durabilité du projet, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, spécificité de cadre logique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, spécificité de cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, spécificité de cadre logique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, spécificité de cadre logique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
13 spécificités	5	10%
Durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, calendrier spécifique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet.	1	2%
Multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet, autres spécificités.	1	2%
Environnement unique, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, multiples secteurs d'intervention du projet, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet, autres spécificités.	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, calendrier spécifique, environnement multiculturel du projet, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet.	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, calendrier spécifique, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio-économiques et environnementales du projet.	1	2%

Spécificités du projet de développement international	Nombre	%
14 spécificités	3	6%
Durabilité du projet, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, autres spécificités.	1	2%
Multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Environnement unique, objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, autres spécificités	1	2%
15 spécificités	1	2%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
18 spécificités	1	2%
Environnement unique, objectif intangible de réduction de la pauvreté, durabilité du projet, multitude des parties prenantes hétérogènes, divergences des perspectives des parties prenantes, dimensions politiques du projet, profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires, lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, multiples secteurs d'intervention du projet, manque de ressources, calendrier spécifique, spécificité de son cadre logique, environnement multiculturel du projet, contexte socio-économique fragile, forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, forte implication et engagement des bénéficiaires finaux, suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet, dimensions socio- économiques et environnementales du projet.	1	2%
Total de réponses	49	100%

Cette distribution démontre une grande hétérogénéité des réponses qui indiquent les caractères complexes et spécifiques du projet de développement international. En effet, 90% des réponses confirment que le projet de développement international a au moins cinq spécificités à considérer dans la gestion des projets de développement international, pouvant aller jusqu'à 18 spécificités. 55 % des réponses indiquent qu'il existe au moins neuf critères spécifiques du projet de développement.

Par ailleurs, les traits spécifiques du projet de développement international les plus évoqués sont sa durabilité, ses dimensions politiques, sa lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques, son manque de ressources, son contexte socio-économique fragile, sa forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds, la forte implication et engagement de ses bénéficiaires finaux, le suivi et l'évaluation rigoureuse de ses impacts et de son efficacité du projet. En effet, 78 % des réponses confirment que les critères spécifiques de projets de développement international sont constitués du suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet. 65 % mentionnent qu'ils correspondent à la durabilité du projet. 61 % soulignent qu'ils sont relatifs à la forte implication et engagement des bénéficiaires finaux. 57 % décrivent qu'ils proviennent du contexte socio-économique fragile. 55 % évoquent qu'ils concernent la forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds. 51 % affirment qu'ils se reposent soit sur les dimensions politiques du projet, soit sur le manque de ressources.

4.1.1. VERIFICATION A PARTIR DE TABLEAUX CROISÉS ET DES TESTS DE KHI-DEUX

Cette partie vérifiera si l'hypothèse 3 suivante est confirmée, partiellement acceptée ou refusée : (H3) La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet.

Cette hypothèse sera vérifiée dans les paragraphes suivants par l'analyse de la relation entre spécificités du projet de développement international et secteurs d'activités. En effet, l'analyse statistique descriptive par l'utilisation des tableaux croisés sur le logiciel SPSS fait ressortir les observations ci-après :

Tableau 68: Secteurs d'activité et dimension internationale de projet

Secteurs d'activité		Dimensions politiques du projet	Divergences des perspectives des parties prenantes	Durabilité du projet	Environnement unique	Forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds	Lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques
Social	Effectif	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Santé	Effectif	2	0	0	0	3	0
	% dans ligne	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
	% dans colonne	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Gouvernance	Effectif	2	1	0	0	0	0
	% dans ligne	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Environnement	Effectif	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Secteurs d'activité		Manque de ressources	Multiples secteurs d'intervention du projet	Multitude des parties prenantes hétérogènes	Objectif intangible de réduction de la pauvreté	Spécificité de son cadre logique	Suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	TOTAL
Social	Effectif	0	2	0	0	0	0	2
	% dans ligne	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
Santé	Effectif	0	0	0	0	0	0	5
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%
Gouvernance	Effectif	1	0	0	0	0	2	6
	% dans ligne	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
	% dans colonne	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	11,8%
Environnement	Effectif	2	0	0	0	0	0	2
	% dans ligne	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%

Secteur d'activités		Dimensions politiques du projet	Divergences des perspectives des parties prenantes	Durabilité du projet	Environnement unique	Forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds	Lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques
Energie	Effectif	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Education	Effectif	0	0	0	0	0	0
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Autre secteur	Effectif	0	0	1	2	0	8
	% dans ligne	0,0%	0,0%	9,1%	18,2%	0,0%	72,7%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	0,0%	100,0%
Agriculture	Effectif	0	1	7	2	0	0
	% dans ligne	0,0%	5,0%	35,0%	10,0%	0,0%	0,0%
	% dans colonne	0,0%	50,0%	87,5%	50,0%	0,0%	0,0%
Total	Effectif	4	2	8	4	3	8
	% dans ligne	7,8%	3,9%	15,7%	7,8%	5,9%	15,7%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Secteur d'activités		Manque de ressources	Multiples secteurs d'intervention du projet	Multitude des parties prenantes hétérogènes	Objectif intangible de réduction de la pauvreté	Spécificité de son cadre logique	Suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	Total
Energie	Effectif	0	0	2	0	0	0	2
	% dans ligne	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,9%
Education	Effectif	0	0	0	0	3	0	3
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	5,9%
Autre secteur	Effectif	0	0	0	0	0	0	11
	% dans ligne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	21,6%
Agriculture	Effectif	0	0	1	*9	0	0	20
	% dans ligne	0,0%	0,0%	5,0%	45,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dans colonne	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%	0,0%	0,0%	39,2%
Total	Effectif	3	2	3	9	3	2	51
	% dans ligne	5,9%	3,9%	5,9%	17,6%	5,9%	3,9%	100,0%
	% dans colonne	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La diversité des réponses par secteurs démontre les aspects spécifiques multiples du projet de développement international.

Pour vérifier s'il existe un lien de dépendance entre les spécificités de projets de développement international et secteurs d'activités, le test de khi-deux de Pearson a été réalisé suivant le tableau ci-après :

Tableau 69: Mesures d'association entre les spécificités de projets de développement international et secteurs d'activités

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	277,934	77	<,001
Rapport de vraisemblance	148,429	77	<,001
N d'observations valides	51		

Le test de khi-deux dans le tableau ci-dessus a fait ressortir un seuil de signification de relations entre les spécificités de projets de développement international et secteurs d'activités qui est inférieur à 5 % ($\text{Sig} = 0,001 < 0,05$), ce qui indique que l'hypothèse H_0 est rejetée et qu'il existe ainsi une relation entre ces deux variables. Le niveau de relation entre ces deux variables est indiqué par le test de Phi et V de Cramer ci-après :

Tableau 70: Test de phi de cramer entre secteurs d'activité et critères de succès de projet

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Valeur nominale	Phi	2,334	<,001
	V de Cramer	,882	<,001
N d'observations valides		51	

Les valeurs de Phi et V de Cramer de 2,334 et 88,20 % indique une forte corrélation entre les deux variables.

4.1.2. CONCLUSION QUANT A H3 OU P3 ACCEPTÉE OU REJETÉE

Les réponses sur la complexité de projet dans la dimension internationale de développement sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 71: Récapitulatif des réponses sur la complexité du projet de développement international

Spécificité	% de réponses
Environnement unique	12%
Objectif intangible de réduction de la pauvreté	41%
Durabilité du projet	65%
Multitude des parties prenantes hétérogènes	37%
Divergences des perspectives des parties prenantes	43%
Dimensions politiques du projet	51%
Profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires	33%
Lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques	61%
Multiples secteurs d'intervention du projet	45%
Manque de ressources	51%
Calendrier spécifique	27%

Spécificité	% de réponses
Spécificité de son cadre logique	18%
Environnement multiculturel du projet	37%
Contexte socio-économique fragile	57%
Forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds	55%
Forte implication et engagement des bénéficiaires finaux	61%
Suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	78%
Dimensions sociales, économiques et environnementales du projet	0%
Autres spécificités	8%

Les résultats du tableau confirment que la gestion des projets de développement international intègre une diversité de spécificités complexes liées à la nature des objectifs du projet, à son contexte institutionnel et politique, à la diversité et multiplicité de ses parties prenantes, ainsi qu'à ses contraintes culturelles, administratives et socio-économiques. Ils permettent de confirmer l'hypothèse H3 ou P3 « La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet » est acceptée ou confirmée.

Les résultats ont permis de valider et d'accepter nos trois hypothèses de recherche suivantes qui sont acceptées ou confirmées :

Tableau 72: Conclusions sur objectifs et questions de recherche

Objectif 1 : Gestion des attentes et des contributions des parties prenantes	QR1 : Comment gérer les attentes et les contributions des parties prenantes ?	H1 : Une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international.	Acceptée ou confirmée
Objectif 2 : Le succès du projet	QR2 : Comment mesurer les critères de succès d'un projet ?	H2 : Les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables.	Acceptée ou confirmée
Objectif 3 : La gestion de projet de développement international	QR3 : Comment gérer la complexité de projet dans la dimension internationale de développement ?	H3 : La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet.	Acceptée ou confirmée

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

La discussion des résultats vise à effectuer une analyse plus approfondie de la relation entre la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes et le succès des projets de développement international, en mobilisant les données issues de l'enquête réalisée. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les hypothèses formulées ont été vérifiées, de dégager les tendances fortes observées, mais aussi d'explorer les zones d'ambiguïté ou de complexité qui méritent une attention particulière.

Ce chapitre rappellera la problématique de recherche, abordera les réponses aux questions de recherche et fera ressortir les contributions managériales, théoriques et conceptuelles de la recherche, ainsi que les limites de recherche. Elle permet ainsi de replacer les résultats dans une perspective plus large, de renforcer la solidité des conclusions et d'ouvrir des pistes pour des recherches futures ou des applications concrètes en gestion de projet.

5.1. RAPPEL SUR LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Une problématique de recherche a été fixée au début de la recherche en mettant en relation trois concepts de gestion des attentes et des contributions des parties prenantes, de succès de projet et de gestion de développement international. Elle consiste à répondre à la question spécifique suivante : en quoi la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie de projet peut conduire à un succès grandissant du projet dans le contexte de développement international ?

5.2. REPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE ET DISCUSSION

Afin de mieux cerner les différentes notions évoquées dans la problématique de recherche, cette dernière a été décomposée en trois sous questions qui ont servi de guide à la recherche.

En effet, la première question de recherche consiste à s'interroger sur « comment gérer les attentes et les contributions des parties prenantes », étant donné que ces dernières prennent une place de plus en plus prépondérante dans le succès de projet. Répondre ainsi de manière proactive à leurs attentes et mobiliser leurs contributions tout au long du cycle de vie du projet constitue un des facteurs clés de réussite du projet. Elle permet par conséquent de vérifier notre hypothèse H1 : Une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international. Cette bonne gestion des parties prenantes passe par l'analyse du niveau d'influence des parties prenantes sur le projet, de la fréquence de révision de leurs attentes, des principaux défis rencontrés dans la gestion des parties prenantes, des types des contributions attendues des parties prenantes, des outils employés pour le suivi de ces contributions, de la perception de ces contributions par rapport à la réalisation des objectifs du projet. L'utilisation des analyses statistiques nous a permis de valider l'hypothèse H1.

Par ailleurs, la deuxième question a permis de rechercher la réponse à « Comment mesurer les critères de succès d'un projet ? » et de vérifier l'hypothèse de recherche H2 : « Les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables ». Les résultats confirment que les critères de succès sont

multidimensionnels et vont au-delà des simples indicateurs de performance et du triangle d'or de la gestion du projet «délais, coût et portée ». Ils intègrent en outre les dimensions qualitatives et subjectives de succès, telles que la durabilité, les impacts, la satisfaction des parties prenantes et l'appropriation locale du bénéficiaire. L'analyse statistique des réponses a permis de valider l'hypothèse 2.

Enfin, la troisième question consiste à s'interroger sur « comment gérer la complexité de projet dans la dimension internationale de développement ? » et de vérifier l'hypothèse 3 : La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet. L'exploitation statistique des données reçues sur terrain a permis de valider l'hypothèse 3.

5.2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES, THEORIQUES ET CONCEPTUELLES

Ce travail a permis tout d'abord de confirmer et d'élargir les connaissances existantes dans la littérature scientifique. Il a permis en effet de contribuer à l'élargissement des connaissances théoriques existantes par la mise en évidence et la clarification du lien direct et dynamique entre la gestion des parties prenantes et le succès d'un projet dans un contexte de développement international, l'analyse d'une bonne gestion des parties prenantes par l'étude de leur influence sur le projet, la fréquence de révision de leurs attentes et les principaux défis rencontrés, les types des contributions attendues, les outils de suivi des contributions, la perception de leurs contributions par rapport à la réalisation des objectifs du projet. Les résultats ont en effet démontré qu'une prise en compte proactive et continue des attentes des parties prenantes permet de réduire les risques liés aux incompréhensions, aux conflits ou aux

changements non anticipés, améliorant ainsi la stabilité du projet tout au long de son cycle de vie. Ils ont aussi affirmé que la mobilisation effective des contributions (financières, techniques, sociales, politiques etc.) des parties prenantes est essentielle pour assurer la bonne exécution du projet, notamment dans des contextes de ressources limitées, typiques des projets de développement international. Ils ont aussi montré que plus les parties prenantes sont perçues comme engagées et satisfaites, plus les chances de pérennité et d'appropriation locale du projet augmentent. En résumé, le travail a permis d'établir un modèle de corrélation entre le niveau de gestion des parties prenantes (qualité de la communication, fréquence de l'analyse de leurs besoins, niveau d'implication) et les résultats attendus du projet, à la fois quantitatifs (délai, budget, livrables) et qualitatifs (impact, durabilité, satisfaction).

D'autre part, le travail a permis d'enrichir les cadres théoriques, managériales et conceptuelles qui, jusqu'à présent, mettaient davantage l'accent sur les contraintes techniques, financières et économiques du projet. Il appelle en effet à une réévaluation du rôle stratégique des parties prenantes dans la réussite globale des projets, surtout dans les environnements complexes, multiculturels et politiquement sensibles comme ceux du développement international.

En outre, le travail a permis de confirmer que les critères de succès de projet sont complexes et difficilement mesurables. Ces critères sont en effet multidimensionnels et prennent en compte plusieurs facteurs liés aux parties prenantes, à la dimension temporelle du succès de projet. Ils ne se limitent pas ainsi seulement aux trois dimensions classiques du triple contrainte coût, délai et portée.

Enfin, le travail a permis de raffermir les spécificités de projets de développement compte tenu de la multitude et les divergences des besoins et

attentes de leurs parties prenantes, de la spécificité de leur cadre logique et de leurs financements (multibailleurs internationaux) et de leur calendrier de réalisation.

5.3.LES LIMITATIONS ET LES CONTRAINTES DE LA RECHERCHE

Plusieurs contraintes et difficultés ont été rencontrées, tant sur le plan méthodologique que pratique, dans le cadre de cette étude. Elles vont être abordées dans les prochaines parties et concernent notamment l'exploitation du volume de la littérature, les spécificités des outils utilisés sur la revue et exploitation des données collectées sur terrain, la durée de validation des outils de collecte de données, la disponibilité et la durée de collecte des données dues à l'éloignement géographique de nos unités d'analyse, la représentativité de l'échantillon, la portée géographique et culturelle des projets étudiés, les différences de perception entre les acteurs des projets de développement international ou encore les biais liés à la déclaration des répondants qui peuvent également influencer les résultats.

5.3.1. VOLUME DE LA LITTERATURE SUR LES PARTIES PRENANTES

La littérature concernant la théorie des parties prenantes constitue un défi compte tenu du volume important de son corpus. Les articles sur les parties prenantes se sont en effet multipliés depuis la publication de Freeman sur les parties prenantes en 1984. Ils comptent aujourd’hui des milliers et sont répartis dans de nombreuses disciplines (management stratégique, éthique, durabilité, gouvernance...).

Le terme « partie prenante » demeure par ailleurs vague. Plusieurs discussions sont émises sur qui inclure, sur quels critères et à quel moment. Il existe aussi plusieurs théories ou interprétations (normative, descriptive, critique, instrumentale). Beaucoup d'études sont normatives ou prescriptives, mais peu sont véritablement prédictives.

En outre, la notion de succès est un concept difficile à cerner, compte tenu de son caractère multidimensionnel et contextuel. Le succès peut être défini aussi bien suivant des critères financiers (rentabilité, respect du budget, profit, retour sur investissement), que sociaux, environnementaux, relationnels, ... Il peut être élargi à la satisfaction des employés, à l'acceptabilité sociale, à la bonne réputation, aux impacts environnementaux.

5.3.2. LA DUREE DE LA VALIDATION DES OUTILS DE RECRUTEMENT PAR LE COMITE DE CERTIFICATION ETHIQUE

La durée de validation peut compliquer la réalisation de travaux dans des délais académiques. En effet, l'obtention du certificat éthique a pris du retard suite à la révision à apporter aux outils de recrutement et du questionnaire et à l'attente des calendriers de réunion du Comité de validation. Cette situation permet d'illustrer la tension existante entre d'une part, les exigences de rigueur éthique indispensables pour garantir la confidentialité et la protection des participants, la qualité des outils et la conformité aux standards scientifique et d'autre part, les contraintes temporelles propres à la recherche académique, notamment dans les cadres de mémoire. Une meilleure anticipation de ces délais, voire une procédure d'évaluation plus flexible pour les outils de recrutement en cours pourrait contribuer à atténuer ces effets dans les futurs

travaux.

5.3.3. DUREE DE RECRUTEMENT ET DES REPONSES

Une autre difficulté rencontrée au cours de cette recherche se trouve au niveau de la durée du recrutement des participants et la lenteur des retours des réponses aux questionnaires, ce qui a retardé la finalisation du mémoire. Cette situation s'explique en effet en grande partie par la disponibilité limitée des candidats sollicités, souvent fortement mobilisés par leurs responsabilités professionnelles. En effet, les participants cibles, tels que les coordonnateurs et les superviseurs dans le projet de développement international, exercent des fonctions de haute responsabilité qui limitent leur disponibilité et leurs créneaux pour répondre aux questionnaires de recherche. Plusieurs relances ont été nécessaires pour obtenir un taux de participation suffisant, allongeant d'autant la phase de collecte. Ces retards n'ont pas néanmoins compromis la réalisation de l'étude, mais ont nécessité une adaptation méthodologique, notamment un réajustement de la planification et une reconcentration des efforts sur un échantillon plus accessible. Ce type de contrainte indique l'importance d'anticiper des marges de flexibilité dans les recherches en milieu professionnel, de renforcer la communication et de prévoir des stratégies de mobilisation adaptées aux réalités du terrain.

5.3.4. NECESSITE DES OUTILS SPECIFIQUES D'ANALYSE

La densité et la vastitude de la littérature sur les parties prenantes nécessitent la mobilisation et la maîtrise d'outils spécifiques comme les outils bibliométriques (Bibliometrix (R)), pour naviguer efficacement dans le corpus et structurer une revue de littérature rigoureuse. Par ailleurs, l'utilisation de logiciel de gestion bibliographique

tels qu'Endnote est requise pour organiser le corpus par mots-clés, auteurs, thèmes et générer automatiquement les citations suivant les normes requises. Enfin, dans une approche quantitative hypothético-déductive, l'utilisation de logiciels statistiques nécessaire pour garantir la rigueur scientifique, la validité des résultats et la reproductibilité des analyses. L'utilisation et la maîtrise de logiciel statistique SPSS permettent d'effectuer les analyses descriptives (moyennes, écart-types, fréquences...), les tests d'hypothèses (T de Student, ANOVA, Khi²...), les analyses de régressions.

5.3.5. LIMITES DE L'ETUDE

Dans le cadre de cette étude, plusieurs biais potentiels doivent être pris en compte, notamment en lien avec l'adaptation d'outils de recrutement suivant le contexte à Madagascar. En effet, les répondants ne sont pas habitués à répondre directement en ligne, à travers le site de l'UQAC en ligne, Limesurvey, si bien que certains questionnaires ne sont complétés qu'en partie et demeurent inachevés, entraînant ainsi la difficulté dans l'exploitation statistiques des réponses.

Par ailleurs, des barrières linguistiques ont pu surgir car la majorité de la littérature est rédigée en anglais, alors que les instruments de recrutement sont en français, si bien que certaines expressions ou concepts clés en anglais n'ont pas trouvé d'équivalents précis dans le contexte francophone.

En outre, la recherche en gestion de projet à Madagascar reste peu développée, ce qui limite l'appropriation des concepts académiques par les répondants. Cette situation peut entraîner un biais de compréhension ou d'interprétation des énoncés du questionnaire.

D'autre part, le temps limité accordé à la phase de terrain et l'éloignement des répondants ont constitué une contrainte importante. En raison de calendriers académiques ou professionnels serrés et de la disponibilité restreinte des participants, la collecte de données a été réduite, ce qui a pu limiter la quantité et la diversité des réponses obtenues. Certains répondants ont dû remplir le questionnaire rapidement, ce qui peut avoir affecté la qualité des données.

De plus, le biais de désirabilité sociale doit aussi être pris en compte. Ce biais survient lorsque les répondants, apportent des modifications à leurs réponses pour correspondre à ce qu'ils estiment être socialement attendus. Compte tenu de ses relations avec les parties prenantes telles que les bailleurs de fonds, le Gouvernement ou les autorités locales, il existe un risque que les répondants arrangent leurs réponses afin de préserver une image positive du projet et de ses partenaires techniques et financiers.

Tous ces éléments démontrent que les biais culturels, linguistiques, institutionnels et contextuels constituent une limite importante à la validité externe de l'étude. Ils soulignent la nécessité d'adapter rigoureusement les outils de recherche aux réalités locales, ou d'interpréter les résultats avec prudence, en tenant compte des différences de contexte.

5.4.PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE

L'étude a permis de mettre en évidence les fortes corrélations entre gestion des parties prenantes et gestion de leurs attentes et de leurs contributions, les facteurs de succès et la multi-dimensionnalité du succès de projet , la complexité de projet et la dimension internationale de projet, favorisation la validation des hypothèses H1, H2 et H3.

Des recherches plus approfondies pourront être menées dans le futur en tant que pistes de recherche afin d'approfondir la compréhension du rôle des parties prenantes dans la réussite des projets de développement international et mieux cerner les défis de gestion dans un contexte spécifique comme celui de Madagascar.

En effet, concernant la gestion des attentes et contributions des parties prenantes, les recherches pourraient porter sur :

- l'engagement des parties prenantes locales et co-gestion du projet ;
- la relation entre le niveau d'influence et le type d'attente des parties prenantes par la distinction des parties prenantes internes et externes ;
- l'efficacité des différents outils de suivi des contributions des parties prenantes (rapport, réunion, indicateurs) ;
- l'intégration des attentes des parties prenantes dans les outils de pilotage (cadre logique, réunions de comité de pilotage...) ;

Ensuite, à propos du caractère multi-dimensionnel du succès de projet, les pistes de recherche futures pourraient être l'étude de l'influence des pratiques de gestion des parties prenantes sur les diverses dimensions du succès de projet, l'analyse d'un modèle multidimensionnel de mesure du succès des projets de développement prenant en compte les impacts, les résultats et la satisfaction des parties prenantes.

Enfin, des études plus approfondies pourraient menées concernant les impacts des particularités des projets de développement international sur la performance et la durabilité des projets, l'influence des contraintes bureaucratiques de projets de développement international sur la flexibilité des équipes projet, les particularités des projets de développement international dans le contexte de Madagascar.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a mis en évidence la manière dont la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie d'un projet peut influencer son succès, en particulier dans le contexte spécifique du développement international. La place accordée aux parties prenantes apparaît en effet de plus en plus déterminante, face à la complexité croissante des projets menés dans des environnements multiculturels, politiques, économiques , instables ou à fortes contraintes institutionnelles.

L'analyse a été menée pour répondre à une problématique centrale : en quoi la gestion des attentes et des contributions des parties prenantes tout au long du cycle de vie de projet peut conduire à un succès grandissant du projet dans le contexte de développement international ?

Pour y trouver des réponses, la recherche a été structurée autour de trois questions principales portant sur la gestion des attentes et contributions, la mesure du succès et la gestion de la complexité dans un environnement international.

Les résultats empiriques issus de questionnaire ont permis de valider les trois hypothèses formulées. Ils montrent notamment que :

- Une bonne gestion des parties prenantes est une bonne gestion de leurs attentes et de leurs contributions tout le long du cycle de projet de développement international. En effet, une bonne gestion des parties prenantes implique aussi bien leur identification et leur classification qu' une interaction continue, une adaptation de la stratégie en fonction de l'évolution de leurs attentes et une

valorisation effective de leurs contributions.

Les critères de succès de projet de développement international sont complexes et difficilement mesurables. En effet, le succès d'un projet ne peut plus être évalué uniquement à travers les indicateurs classiques (coût, délai, portée), mais doit intégrer des dimensions qualitatives telles que la satisfaction des parties prenantes, la durabilité et l'appropriation locale des résultats.

La gestion de projet de développement international tient compte de plusieurs aspects complexes liés aux spécificités du projet. La gestion de projet dans un contexte de développement international nécessite en effet une prise en compte des spécificités culturelles, politiques et sociales, ainsi qu'une capacité à faire face à des défis structurels complexes.

Ce travail apporte ainsi plusieurs contributions :

- Sur le plan théorique, il propose une clarification des liens entre parties prenantes et succès de projet et enrichit les approches existantes par une lecture dynamique fondée sur le cycle de vie du projet.
- Sur le plan managérial, il offre des outils d'aide à la décision pour améliorer l'engagement des acteurs, anticiper les risques humains et renforcer la performance globale des projets de développement.

Toutefois, certaines limites doivent être reconnues, notamment en ce qui concerne la portée géographique de l'échantillon, la subjectivité des données, ou encore la durée de l'étude ne permettant pas de réaliser une observation longitudinale sur l'ensemble du cycle de projet de développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquah, I. S. K., Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2023). Green procurement and green innovation for green organizational legitimacy and access to green finance: The mediating role of total quality management. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 24–41.
- Agheneza, Z. (2009). Why development projects fail in cameroon: Evidence from ngie in the NW province of cameroon. *International Journal of Rural Management*, 5(1), 73-90.
- Ahmed, Y. I., Ahmed, M. M., & Nayel, M. T. (2023). The impact of corporate social responsibility practices on employees' engagement: The mediating role of organizational identification. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International journal of project management*, 28(1), 68-78.
- Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60-72.
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy?. *International journal of project management*, 26(1), 4-12.
- 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.
- Azam, M. S. (2023). How can we build human resources (HR) that deliver value? *Global Business and Organizational Excellence: A systematic literature review of traditional and transformational HR roles*.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of marketing*, 67(2), 106-122.
- Bansal, S., Garg, I., & Singh, S. (2023). Corporate social responsibility: Insights from COVID- 19 and stakeholder theory. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Berle, A. A. Jr. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, 45, 1365-1372.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.

- Biskupek, A. (2016). The research of stakeholder power impact on project implementation. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 10(27), 9.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2004). Stakeholder theory and public policy: How governments matter. *Journal of business ethics*, 51(2), 143-153.
- Budayan and Dergisi (2020). Determination of the critical success criteria for public-private partnership (PPP) projects in Turkey. *Politeknik Dergisi*, 24(4), 1675-1689.
- Carroll, A. B. (1989). Corporate strategy and the search for ethics.
- Castillo, M. (2022). Managing corporate social responsibility through social learning. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 10-21.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cleland, B. G., & Lee, B. B. (1985). A comparison of visual responses of cat lateral geniculate nucleus neurones with those of ganglion cells afferent to them. *The Journal of Physiology*, 369(1), 249-268.
- Coleman, G. (1987). Logical framework approach to the monitoring and evaluation of agricultural and rural development projects. *Project Appraisal*, 2(4), 251–259.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*, 21(5), 363-373.
- Deng, F., Jin, Z., Li, H., & Skitmore, M. (2013). Practical framework for measuring performance of international construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(9), 1154-1167.
- De Oliveira, G. F., & Rabechini Jr, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International journal of project management*, 37(1), 131-144.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22, 19–31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective [Article]. *International Journal of Project*

Management, 23(3), 237-252.

-Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

-Dong, C., Chuah, K.B., and Zhai, L. (2004). A study of critical success factors of information system projects in China. *Proceedings of the 3rd PMI Research Conference*, London, England.

-El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalems, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of management*, 44(2), 619-657.

-Eskerod P, Ang K (2017). Stakeholder value constructs in megaprojects: a long-term assessment case study. *Proj Manag J* 48(6):60–75

- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman

-Gareis, R. (2000). Managing the project start. Turner JR and SJ Simister (editors).

-Gasper, D. (2000). Evaluating the “logical framework approach” towards learning-oriented development evaluation. *Public Administration and Development*, 20, 17–28.

-Ghoul, S. E., Guedhami, O., & Kim, Y. (2017). Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 360-385.

-Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 245-257.

-Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject performance, value creation, and value distribution: An organizational governance perspective. *Academy of management discoveries*, 8(2), 224-251.

-Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.

-Gupta, S., Behl, A., & Dutta, P. (2019). Critical success factors for humanitarian supply chain management: a grey DEMATEL approach. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 159-164.

-Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.

-Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23, 97-124.

-Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?. *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30.

- Hester P.T, Bradley M.B, Adams K.MacG (2012). Stakeholders in systems problems, *International Journal System of Systems Engineering*, 3, n°3/4.

-Hillebrand, B., Ziggers, G. W., & Bloemer, J. M. M., Manser, K., Driessen, P. H. (2009). Identifying critical stakeholders for the take-off of new products.

-Honadle, G. H., & Rosengard, J. K. (1983). Putting ‘projectized’development in perspective. *Public Administration and Development*, 3(4), 299-305.

-Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of business ethics*, 149(2), 411-432.

-Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19.

-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. (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., & 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. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111

- Ika, L. A., & Donnelly, J (2017). Erratum to Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(4), 714-714.

-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.

-Ismail, S. S. M., & Hilal, O. A. (2023). Behaving green. who takes the lead? The role of responsible leadership, psychological ownership, and green moral identity in motivating employees green behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*.

-Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective

function. *Business ethics quarterly*, 235-256.

- Jian Li and al. (2024). Enhancing a circular economy for construction and demolition waste management in China: A stakeholder engagement and key strategy approach. *Journal of cleaner production*, 2024, 450, 141763.

-Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy.

-Jones-Khosla, L. A., & Gomes, J. F. S. (2023). Purpose: From theory to practice. *Global Business and Organizational Excellence*.

-Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391.

-Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 206-221.

- Julian, R. (2016). Is it for donors or locals? The relationship between stakeholder interests and demonstrating results in international development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 505-527.

- Kannan, D. (2018). Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, 195, 391-418.

-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.

-Kopelman, R. E. (2022). A unique approach to achieving organizational excellence: The cube one framework. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(6), 37–46.

-Kwak, Y. H. (2002, September). Critical success factors in international development project management. Paper presented at the CIB 10th International Symposium Construction Innovation & Global Competitiveness, Cincinnati, Ohio.

-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.

- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation?. *Project Management Journal*, 42(3), 45-61.

-Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.

- Lim, W. M. (2023a). The workforce revolution: Reimagining work, workers, and workplaces for the future. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 5–10.
- Lim, W. M. (2023b). Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions. *Journal of Business Research*, 160, Article 113638.
- Line, N. D., & Wang, Y. (2017). Market-oriented destination marketing: An operationalization. *Journal of Travel Research*, 56(1), 122–135.
- 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.
- Maltzman, R., & Shirley, D. (2010). *Green project management*. CRC Press.
- Martinez, D. E., & Cooper, D. J. (2020). Seeing through the logical framework. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1239-1253.
- Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of operations management*, 25(6), 1083-1102.
- McElroy B, Mills C. Managing stakeholders. In: Turner RJ, editor. *People in project management*. Aldershot: Gower; 2003. p. 99-118.
- 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.
- Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). The anatomy of major projects: A study of the reality of project management.
- Moore, R., & Lyon, E. M. (1995). Evaluating firm performance: why firms need to reengineer their performance measurement systems. *International Journal of Bank Marketing*.
- Mulholland C, Chan PW, Canning K, Ejohwomu OA (2020). Social value for whom, by whom and when? Managing stakeholder dynamics in a UK megaproject. *Proc Inst Civ Eng Manag, Proc cure Law* 173(2):75–8
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International journal of project management*, 21(5), 309-319.

- Ochieng, E. G., & Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449-460.
- Pajunen, K., Parvinen, P., & Savage, G. T. (2005, August). STAKEHOLDER GOVERNANCE IN ORGANIZATIONAL TRANSITION. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. T1-T6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., & Zohar, A. (2005). The stakeholder engagement manual. *The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement*. Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Pellé-Culpin, I., 1998. Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris 9.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27.
- Rondinelli, D. A., Nellis, J. R., & Cheema, G. S. (1983). Decentralization in developing countries. *World Bank staff working paper*, 581, 13-28.
- Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A., & Chillakuri, B. (2023). Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*.
- Sayles, L. R., & Chandler, M. K. (1971). *Managing large systems*. New York: Harper & Row.
- 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.
- Serrador, P., & Turner, J. R. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 75-84.
- Sivalingam, C., & Ramaswamy, R. (2024). RETRACTED: Sustainable stakeholder participation planning on the basis of analysis of competing project interest. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 35(2).
- Struyk, R. J. (2007). Factors in successful program implementation in Russia during the transition: pilot programs as a guide. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 27(1), 63-83.
- Tampio KP, Haapasalo H, Ali F (2022). Stakeholder analysis and land scape in a hospital project—elements and implications for value creation. *Int J Manag Proj Bus* 15(8):48–76
- Tantalo & Richard L. Priem (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic*

Management Journal, Wiley Blackwell, 37(2), 314-329.

- Taherdoost, H., and Keshavarzsaleh, A. (2015). Critical factors that lead to project success/failure in global marketplace. Proceedings of the 9th International Conference Interdisciplinary in Engineering, Tîrgu Mureş, Romania, pp. 1066-1075.
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*, 15(2), 138-155.
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
- Turner, M., & Hulme, D. (1997). Planning for Development: The Solution or the Problem?. In *Governance, administration and development: Making the state work* (pp. 132-150). London: Macmillan Education UK.
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project management journal*, 43(5), 87-99.
- Vickland, S., & Nieuwenhuijs, I. (2005). Critical success factors for modernising public financial management information systems in Bosnia and Herzegovina. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 25(2), 95-103.
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399-410.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success?. *International journal of project management*, 16(1), 59-63.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value. (No Title).
- Wiggins, S., & Shields, D. (1995). Clarifying the “logical framework” as a tool for planning and managing development projects. *Project Appraisal*, 10, 2–12.
- Yang, W., & Gao, S. Dang, P., Geng, L., Niu, Z., Chan, M., (2024). A value-based network analysis for stakeholder engagement through prefabricated construction life cycle: evidence from China. *Journal of Civil Engineering and Management*, 30(1), 49-66.
- Yang, R. J., Wang, Y., & Jin, X. H. (2014). Stakeholders' attributes, behaviors, and decision-making strategies in construction projects: importance and correlations in practice. *Project Management Journal*, 45(3), 74-90.
- Youker, R. (1999). Managing international development projects—lessons learned. *Project Management Journal*, 30(2), 6-7.

-Youker, R. (2003). The nature of international development Projects1.

-Zhu, Q., Xi, J., Hu, X., Chong, H. Y., Zhou, Y., & Lyu, S. (2024). Stakeholder Mapping and Analysis of Off-Site Construction Projects: Utilizing a Power–Interest Matrix and the Fuzzy Logic Theory. *Buildings*, 14(9), 2865.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CERTIFICATION ÉTHIQUE

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2025-2074.

ANNEXE 2 : Modèle du questionnaire

Consignes : Cochez la ou les case(s) correspondante(s) à votre réponse.

I. RENSEIGNEMENTS SUR LE PROJET

Question 1 : Indiquez les bailleurs de fonds de votre projet :

Banque mondiale	BAD	PNUD	USAID	AFD	GTZ	Union Européenne	FIDA	FONDS MONDIAL	UNICEF	AUTRES

Question 2 : Dans quel secteur d'activité se trouve votre projet ?

Agriculture	Santé	Education	Environnement	Energie	Mines	Gouvernance	Pêche	Social	Autres

Si autres, précisez :

Question 3 : Quel poste occupez-vous dans le projet de développement international ?

Superviseur	Coordonnateur	RAF	RPM	Suivi évaluation	Auditeur interne	Comptable	Logistique	Autres

Si autres, précisez :

Question 4 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans le projet de développement international ?

- 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	15 à 20 ans	+20 ans

II. PARTIES PRENANTES

Question 5 : Qui sont les parties prenantes externes de votre projet ?

Bailleurs de fonds	Gouvernement /Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Populations locales	Établissement financier	Autres

Si autres, précisez :

Question 6 : Quelle est le niveau d'influence des parties prenantes sur le projet ?

Très faible influence	Faible influence	Moyenne influence	Forte influence	Très forte influence

Question 7 : Quelles méthodes sont utilisées pour collecter les attentes des parties prenantes ?

Réunion de groupe	Consultation individuelle	Etude sur terrain	Expérience des autres projets	Autres

Question 8 : A quelle fréquence les attentes des parties prenantes sont-elles révisées tout au long du cycle de vie du projet ?

Périodiquement par mois ou trimestre	A chaque phase du cycle de vie du projet	Seulement à la phase de planification	Seulement à la phase de mise en œuvre	Seulement à la phase de clôture	Jamais

Question 9 : Quels sont les principaux défis rencontrés dans la gestion des attentes des parties prenantes ?

Manque de clarté des attentes	Conflits des attentes entre les parties prenantes	Évolution continue des attentes	Multitude des attentes	Complexité des attentes	Autres

Question 10 : Quelles contributions sont attendues des parties prenantes ?

	Bailleurs de fonds	Gouvernement /Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Populations locales	Autres
Financières							
Matérielles							
Compétences techniques							
Communication fluide							
Implication dans la conception et réunions							
Participation dans la prise de décision							
Engagement dans la réalisation							
Autres							

Si autres, précisez :

Question 11 : Quels sont les moyens utilisés pour le suivi des contributions des parties prenantes ?

	Bailleurs de fonds	Gouvernement /Ministères	Autorités locales	ONG	Fournisseurs	Populations locales	Autres
Rapports réguliers							
Réunion							
Suivi des indicateurs de performance							
Autres							

Si autres, précisez :

Question 12 : Comment sont perçues les contributions des parties prenantes par rapport à la réalisation de l'objectif du projet ?

Parties prenantes	Opposition active	Opposition passive	Neutre	Soutien Passif	Soutien actif
Bailleurs de fonds					
Gouvernements/ Ministères					
Autorités locales					
ONG					
Fournisseurs					
Populations locales					
Autres					

III. SUCCES DE PROJET DE DEVELOPPEMENT

Question 13 : Comment définissez-vous le succès du projet ?

	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord
Les dépenses réalisées n'ont pas dépassé le budget.					
Le calendrier des activités et l'échéancier a été respecté.					
Les livrables ont respecté les qualités prévues.					
Les objectifs du projet ont été atteints.					
Les besoins des institutions ont été atteints.					
Les bénéficiaires ont été satisfaits.					
Les attentes des parties prenantes ont été réalisées.					
Le projet a une bonne réputation auprès du bailleurs et peut recevoir des financements supplémentaires.					

Le projet a respecté les normes, les principes et les conditions dans les documents de projet.					
Le succès de projet est mesuré par ses impacts.					
Le succès de projet est en fonction de sa viabilité.					
La durabilité du projet constitue un critère de succès de projet qui est lié aux facteurs relatifs au partenariat, à l'implication des parties prenantes et au renforcement des capacités locales.					

Question 14 : Quels sont les facteurs permettant le succès du projet ?

	Désaccord complet	Partiellement en désaccord	Neutre	Partiellement en accord	Tout à fait d'accord
Clarté et réalisme des objectifs					
Calendrier réaliste					
Compétences de chef de projet					
Compétences de membre d'équipe					
Bon montage financier					
Contrôle budgétaire					
Disponibilité des ressources					
Efficacité de gestion					
Leadership du chef de projet					
Qualités de leadership					
Communication fluide et avec Feedback					
Soutien de la haute direction					
Efficacité de la gestion de Changement					
Participation active du comité de pilotage dans les étapes du projet					
Définition claire des rôles des parties prenantes avec les objectifs du projet					
Convergence des attentes des parties prenantes avec les objectifs du projet					
Consultation des parties prenantes					
Suivi des attentes des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet					
Contribution continue des parties prenantes tout le long du cycle de vie du projet					

Respect de mandat des fournisseurs, sous-traitants et contractants					
Connaissance du contexte local					
Facteurs environnementaux					
Dotation adéquate des ressources					
Solidité du plan opérationnel					
Performance des fournisseurs et consultants					
Bonne gestion des risques					
Stabilité politique					
Interférence politique					
Formation technique ou de gestion des organisations partenaires					
Adéquation organisation/culture/structure					
Envergure, complexité, durée et nombre de personnes impliquées dans le projet					
Considération de leçons apprises du passé					

Question 15 : Comment les attentes et les contributions des parties prenantes influencent-elles le succès du projet?

Très faible influence	Faible influence	Moyenne influence	Forte influence	Très forte influence

III. GESTION DE PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Question 16 : Quelles sont les spécificités à prendre en compte dans la gestion du projet de développement international?

Environnement unique	
Objectif intangible de réduction de la pauvreté	
Durabilité du projet (objectif à long terme)	
Multitude des parties prenantes hétérogènes	
Divergences des perspectives des parties prenantes	
Dimensions politiques du projet	
Profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires	

Lourdeur des procédures plutôt bureaucratiques	
Multiples secteurs d'intervention du projet (santé, éducation, agriculture, pêche, environnement, énergie, eau, mines, bonne gouvernance, conditions météorologiques...)	
Manque de ressources	
Calendrier spécifique	
Spécificité de son cadre logique	
Environnement multiculturel du projet (diversité des coutumes ethnies et pratiques locales)	
Contexte socio-économique fragile : pauvreté, conflits, instabilité politique, infrastructures limitées	
Forte dépendance du projet envers les bailleurs de fonds	
Forte implication et engagement des bénéficiaires finaux	
Suivi et évaluation rigoureuse des impacts et efficacité du projet	
Dimensions sociales, économiques et environnementales du projet	
Autres (A préciser) :	

FIN DE QUESTIONNAIRE : Merci de l'avoir rempli avec attention !