THÈSE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA THÈSE DE DOCTORAT EN MANAGEMENT DE PROJETS

PAR

IDRISSA SANOGO

D.M.P

MANAGEMENT DES RISQUES : UN MOYEN POUR GERER LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL.

FÉVRIER 2022

RÉSUMÉ

Les projets de développement international visent à contribuer, directement ou indirectement, à la réalisation d'une réduction durable et équitable de la pauvreté et/ou de l'amélioration du niveau de vie dans les pays du Sud (Golini et al., 2018 ; Ika et coll., 2018). Il s'agit donc d'un type de projet spécifique. Avec parfois des objectifs intangibles et évoluant dans des contextes difficiles, les projets de développement international sont considérés comme des processus complexes que l'on n'arrive difficilement à maitriser dans leur totalité. Ainsi, pour faire face à la complexité et à l'incertitude auxquelles ils sont soumis, il devient opportun de penser autrement la gestion de ces projets.

Le management des risques ou la gestion des risques se présente donc comme un moyen pour gérer les projets de développement international. Dans cette optique, en mettant l'accent sur l'identification et l'évaluation des facteurs de risques, d'incertitudes, la complexité du contexte et la mise en œuvre de stratégies pour y faire face, la pratique de la gestion des risques devient un outil efficace de prise de décision pour toutes les parties prénantes, y compris les équipes de projets. Cette recherche s'est appuyée sur de l'exploration effectuée au sein d'un projet de développement international. Dans un contexte de crise multidimensionnelle, le cycle de vie de ce projet est intrinsèquement lié à son environnement très complexe et plein d'incertitudes. Les étudier indépendamment semble donc être pour le projet en question une source de menaces supplémentaires. L'enjeu de ce travail de recherche consiste alors à savoir si la gestion des risques peut avoir une influence positive sur la gestion globale d'un projet de développement international.

De ce qui précède, la question centrale de la recherche est la suivante : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ? À la lumière de l'ensemble des éléments, notre recherche se fixe comme objectif d'apporter une contribution pratique pour les projets de développement international aux prises avec ses enjeux de gestion des risques et faire progresser la recherche scientifique sur la question. De manière spécifique, elle vise les objectifs suivants : (i) Définir les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international, (ii) Proposer un modèle pertinent de gestion des risques adapté aux projets de développement international, susceptible d'améliorer leur efficacité et leurs impacts.

Pour répondre aux questions de recherche et aux objectifs de recherche, un cadre conceptuel est proposé et composé principalement de deux éléments. Le premier élément est celui de « la gestion des projets de développement international ». Pour cela le cycle de gestion des projets de développement international tel que proposé par Hédia Hadjaj-Castro (2007) ; Bouchard (2008) ; GRDR (2012), sont mis en avant. Il se résume aux phases montage, financement, mise en œuvre (ou exécution), suivi et évaluation. Cependant, bien que bénéfique pour la réussite d'un projet de développement international, le cycle de projet est loin d'être le seul outil à utiliser pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. D'autres facteurs de succès tels que la qualité de gestion, l'implication des parties prenantes, la

communication multi acteurs, la gestion de la complexité et des incertitudes, …sont évoqués par Ika, Diallo et Thuillier (2009) ; Muriithi et Crawford (2003) ; Ika et Donnelly (2017) ; Flyvbjerg (2016) ; Munro et Ika (2020) ; Brière et Proulx (2003) ; Jepsen et Eskerod (2009), Thamhain (2013), …Le deuxième élément est la « gestion des risques pour les projets de développement international ». Cet élément se focalise premièrement sur la gestion classique des risques telle qu'évoquée par PMI (2017), Maders et Masselin (2009), ISO 31000 (2018), Lainey et al (2009), MEHARI (2017), AFNOR (2003, 2009, 2016). Ensuite, compte tenu des limites des méthodes classiques de gestion des risques à pouvoir gérer rigoureusement les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité du contexte liées aux projets de développement international, d'autres théories ont émergé. Elles proposent toutes d'aller vers un modèle de gestion des risques plus évolué où les risques des projets sont gérés au même titre que les opportunités ainsi que la complexité du contexte. Autrement dit, gérer les incertitudes et la complexité desdits projets tout simplement. Cette vision est partagée par Ward et Chapman (2001), Munier (2002), Barthélemy (2002), Kloman (2003), Aubert et al., (2004), Duffourn et Pouteaux (2014), Amansou (2019), ...

Pour réaliser cette recherche qualitative et descriptive, la méthodologie adoptée a consisté en une étude de cas unique, soit celle d'un projet de développement international. Dans le cadre de la collecte de données, cinq groupes de discussion semi structurés comprenant l'équipe de projet, et le gestionnaire de projet, les responsables des agences d'exécution et de prestation, le bailleur de fonds et les représentants de l'État (membres du comité de pilotage) sont constitués. Plus de deux cent documents sont analysés, et des séances d'observation totalisant une dizaine d'heures sont organisées.

Les résultats de la recherche appuient l'idée de Amansou (2019), Rodriguez-Rivero et al. (2020), Thamhain (2013), …que les démarches classiques de gestion des risques ne permettent pas de faire face au contexte complexe et incertain des projets de développement international. Pour cela, Ward et Chapman (2001) et Hillson (2004), suggèrent l'adoption d'approches gestion des risques plus intégratives et globales pour ces types de projets. Cela permet de prendre en compte dans la gestion de projet la complexité du contexte, les situations dans lesquelles les évènements futurs ont des effets négatifs sur un ou plusieurs objectifs du projet (risques) où des effets positifs sur un ou plusieurs objectifs du projet (opportunités).

Au final, bien que les résultats de la recherche témoignent de l'utilité des approches de gestion des risques dans l'amélioration de la qualité de gestion des projets de développement international, elles ne sauraient être perçues comme des procédés qui se font en une seule fois. Elles doivent être permanentes tout au long du cycle de projet afin d'éviter l'apparition de nouveaux imprévus (résiduels) durant une phase du même cycle. Ainsi, pour éviter de tel scenario, Berger (1957), Aubert et al., (2004), Rodriguez-Rivero et al. (2020) mettent l'accent sur l'importance de la participation des parties prenantes.

DEDICACE

Je dédie tout simplement cette thèse

À ma très chère mère Korotoumou Konaté

Tu as toujours été présente à mes côtés durant mes années d'études. En ce jour mémorable, reçoit ce travail en signe de ma vive reconnaissance. Puisse le tout puissant te donner santé, et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

À la mémoire de mon père Bakary Sanogo

Tu as été toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je te dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, le miséricordieux, t'accueille dans son éternel paradis.

À ma très chère épouse Mariatou Sylla

Ton encouragement était la bouffée d'oxygène qui me ressourçait dans les moments pénibles, de solitude et de souffrance. Merci d'être toujours à mes côtés. En témoignage de mon admiration, je te prie de trouver dans ce travail l'expression de mon estime et mon sincère attachement. Je prie dieu le tout puissant pour qu'il te donne bonheur et prospérité.

À mes enfants Abou Bakr et Hammad

Aucune dédicace, aucun mot ne pourrait exprimer à leur juste valeur l'amour que je vous porte. Veuillez trouver dans ce travail un modeste témoignage de mon admiration, de mon affection la plus sincère et de mon attachement le plus profond.

À ma famille, belle famille, les amis

Vous m'avez toujours soutenu et vous continuez à le faire. Je vous souhaite tous bonheur, santé et prospérité.

REMERCIEMENTS

Ce Travail de recherche n'aurait pu être finalisé sans le soutien constant et les conseils de nombreuses personnes que je tiens à remercier aujourd'hui.

Je tiens à exprimer mes remerciements à mes Directeurs de thèse, messieurs les Professeurs Thierno Diallo et Christophe Leyrie, pour leurs précieux conseils, leurs encouragements et leurs disponibilités chaque fois que j'ai eu besoin d'eux malgré leurs agendas chargés.

J'exprime ma profonde gratitude au Professeur Cheick Faye de l'Université de Québec à Chicoutimi pour ses encouragements et ses conseils qui m'ont été utiles dans la conduite de cette thèse.

Je remercie Monsieur Daouda Diakité, Directeur Général de l'Institut Supérieur de Technologies Appliquées (TechnoLab ISTA) au Mali et Monsieur Mohamed Attaher AG Hamani, Ancien Directeur Général de l'Agence d'Exécution des Travaux d'Entretien Routier (AGEROUTE) au Mali pour leurs disponibilités et les facilités qu'ils m'ont accordées pour mes voyages de recherche.

Je remercie tous les membres de jury (président et rapporteurs) pour l'honneur qu'ils me font en prenant part à mon jury de thèse. Il s'agit des professeurs : Cheikh Faye (UQAC), Yves Lachance (UQAC) et Lavagnon Ika (UOttawa).

Je remercie toute l'équipe du Projet de Développement des Compétences et Emplois Jeunes au Mali et l'ensemble des parties prenantes dudit projet, pour l'accueil chaleureux au sein de leurs services respectifs ainsi que pour les échanges enrichissants lors des entretiens.

Je remercie tout le personnel du Secrétariat Technique Permanent du Conseil Supérieur du Secteur Privé et du Ministère en charge du secteur privé au Mali pour les nombreux et précieux conseils.

Enfin, je remercie les parents, amis, collègues et tous ceux dont je n'ai pas cité les noms, pour vos encouragements.

AVANT-PROPOS

Le présent document est la somme de deux étapes d'activités scientifiques réalisées respectivement au Canada à l'UQAC (phase théorique : d'automne 2013 à l'été 2015) et au Mali (phase empirique : séjour en milieu organisationnel et production de données relatives à la thèse).

Sur un plan social, à part une aide financière du programme de doctorat en Management de Projet de l'Université de Québec à Chicoutimi, accordée lors de la phase théorique, aucun autre financement n'a été obtenu pour la réalisation de cette recherche. Sur le plan scientifique, la thèse est rédigée sous le modèle de la thèse classique de l'UQAC. Elle s'inscrit dans la logique que la gestion des risques peut être d'un apport important pour les parties prenantes, y compris les équipes de projets qui doivent gérer au quotidien la complexité des contextes et les incertitudes de plusieurs types. De cette idée, les différentes propositions suggérées dans la présente thèse tiennent lieux de feuille de route pour les gestionnaires des projets de développement international.

Quoiqu'il advienne, la thèse met le focus sur les perspectives permettant de relever les défis de l'atteinte des résultats fixés par les projets de développement international. Aussi, son initiation tient compte des pistes théoriques pour la gestion des projets complexes.

Le document de la thèse est un résumé des données recueillies et traitées exclusivement sous l'encadrement scientifique du directeur de recherche et valider par le jury. Ainsi, il répond partiellement aux exigences du programme de doctorat en management de projet offert par l'Université du Québec à Chicoutimi.

Les pistes de solutions suggérées dans la présente thèse n'ont pas pour ambition d'exiger un canevas spécial de succès pour les projets de développement international. Toutefois, elles pourraient servir de sources d'inspirations aux parties prenantes soucieuses de changer les conditions de vie des populations à travers une gestion correcte desdits projets.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ii
DEDICACE iv
REMERCIEMENTS v
AVANT-PROPOS vi
TABLE DES MATIÈRES vii
LISTE DES TABLEAUX ix
LISTE DES FIGURES x
INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 7
1.2 LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE 7
1.3 LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE 11
1.4 LES OBJECTIFS ET LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE 14
1.5 LA CONCLUSION ET PRÉSENTATION DU PLAN DE RECHERCHE 16
CHAPITRE 2 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE 18
2.1 LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL 18
2.1.1 LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL 18
2.1.2 LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL 23
2.2 LA GESTION DES RISQUES 30
2.2.1 LES NOTIONS DE COMPLEXITÉ, RISQUE ET INCERTITUDE 31
2.2.2 LES FACTEURS D'INCERTITUDES ET DE COMPLEXITÉ 35
2.2.3 L'ANALYSE DE L'INCERTITUDE ET DE LA COMPLEXITÉ 38
2.2.4 LA GESTION DES INCERTITUDES ET DE LA COMPLEXITÉ 43
CHAPITRE 3 LE CADRE CONCEPTUEL 57
3.1 LE RÉSUME DU CADRE CONCEPTUEL 57
3.2 UN MODÈLE DE GESTION DES INCERTITUDES ET DE LA COMPLÈXITE 58
3.3 LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE 60
3.3.1 LES PRÉALABLES À LA GESTION DES RISQUES 61
3.3.2 LE MODÈLE DE GESTION DES RISQUES 64
CHAPITRE 4 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 67
4.1 LES SPÉCIFICITÉS DES SCIENCES DE LA GESTION 67
4.2 LE POSITIONNEMENT EPISTÉMOLOGIQUE INTERPRÉTATIVISTE 68
4.3 LA STRATÉGIE DE LA RECHERCHE 71
4.4 LE DÉVIS DE LA RECHERCHE 73
4.4.1 L'ÉTUDE DE CAS ET LA QUESTION DE RECHERCHE 76
4.4.2 L'ÉTUDE DE CAS ET LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE 76
4.4.3 L'ÉTUDE DE CAS ET L'UNITÉ D'ANALYSE 77
4.5 LES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES 82
4.5.1 L'OBSERVATION 82
4.5.2 LA DOCUMENTATION 83
4.5.3 L'ENTRETIEN DE GROUPE SEMI DIRIGÉ 84

4.6 LES MÉTHODES D'ANALYSES DE DONNÉES 91
4.6.1 LE PROCESSUS DE SYNTHÈSE D'ANALYSE DE DONNÉES 92
4.6.2 LES DÉFINITIONS DES CATÉGORIES 93
4.6.3 LES DÉFINITIONS DES SOUS CATÉGORIES 94
4.6.4 EXEMPLES DE CODES 95
4.6.5 L'ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DE LA DOCUMENTATION 96
4.6.6 L'ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DES OBSERVATIONS 98
4.6.7 L'ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DES ENTRETIENS 98
4.6.8 LA TRIANGULATION DES DONNÉES 100
4.7 LA VALIDITE ET LA FIABILITE DE LA RECHERCHE 103
4.7.1 LA VALIDITE DU CONSTRUIT 103
4.7.2 LA VALIDITE INTERNE 105
4.7.3 LA VALIDITE EXTERNE 106
4.7.4 LA FIABILITE 107
4.8 LE CADRE ETHIQUE DE LA RECHERCHE 108
4.9 LA CONCLUSION 108
CHAPITRE 5 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 110
5.1 L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE 110
5.2 L'ANALYSE DESCRIPTIVE 112
5.2.1 LA VISION STRATÉGIQUE VIS- À -VIS DE LA GESTION DES RISQUES 112
5.2.2 LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 113
5.2.3 L'ENVIRONNEMENT INTERNE DU PROJET 113
5.2.4 LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE 115
5.2.5 LA GESTION DES RISQUES 116
5.2.6 L'EFFICACITÉ DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES 121
CHAPITRE 6 LA DISCUSSION DES RÉSULTATS ET LES IMPLICATIONS PRATIQUES 124
6.1 LES PRÉALABLES À LA GESTION DES RISQUES 124
6.2 PROPOSITION D'UN MODÈLE DE GESTION DES RISQUES 144
6.2.1 LES APPROCHES DE CONCEPTION DE PROJET 146
6.2.2 LES APPROCHES COMPORTEMENTALES 152
6.3 CONCLUSION 156
CONCLUSION 159
7.1 LA CONCLUSION 159
7.2 LES APPORTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX 165
7.3 LES LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE 169
7.4 LES PISTES DE RECHERCHE 171
BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES 176
ANNEXES OU APPENDICES 194

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ARCHITECTURE DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS 2
TABLEAU 2 : COMPARAISON DES CYCLES DE PROJET PAR BAILLEUR (ADAPTE DE HEDIA HADJAJ-CASTRO, 2007). 24
TABLEAU 3 : METHODOLOGIE GENERALE ET ETAPES D'UNE ANALYSE DE RISQUES (RAYAN, 2016) 40
TABLEAU 4 : RAPPEL DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE 66
TABLEAU 5 : ÉTAT DE LA PREMIERE PHASE DES ENTRETIENS DE GROUPE AVEC L'EQUIPE DU PROJET ET DES PARTENAIRES PRESTATAIRES. 88
TABLEAU 6 : LE CALENDRIER DE REALISATION DE LA COLLECTE DE DONNEES. 91
TABLEAU 7 : EXEMPLE DES DEFINITIONS DES CATEGORIES 93
TABLEAU 8 : EXEMPLE DES DEFINITIONS DES SOUS - CATEGORIES 94
TABLEAU 9 : EXEMPLES DES CODES 95
TABLEAU 10 : ENTRETIEN DE GROUPE 99
TABLEAU 11 : ROLES ET RESPONSABILITES DES ACTEURS DANS LA GESTION DES RISQUES (AUTEUR, 2020). 116
TABLEAU 12 : IDENTIFICATION DES RISQUES SUIVANT LE CONTEXTE INTERNE DU PROJET (AUTEUR, 2020). 117
TABLEAU 13 : IDENTIFICATION DES RISQUES SUIVANT LE CONTEXTE EXTERNE DU PROJET (AUTEUR, 2020). 118
TABLEAU 14 : ELEMENTS CONSTITUTIFS DU SUIVI ET DE L'EVALUATION (AUTEUR, 2020). 133
TABLEAU 15 : IDENTIFICATION DES INCERTITUDES DU PROJET EN FONCTION DES SOUS - SYSTEMES (AUTEUR, 2021). 147
TABLEAU 16 : ANALYSE DES EFFETS DES INCERTITUDES EN FONCTION DES SOUS - SYSTEMES (AUTEUR, 2021). 148
TABLEAU 17 : REDUCTION ET EXPLOITATION DES INCERTITUDES EN FONCTION DES SOUS - SYSTEMES (AUTEUR, 2021). 149
TABLEAU 18 : VALIDATION DES SOLUTIONS ET CONTROLE DES INCERTITUDES EN FONCTION DES SOUS -SYSTEMES (AUTEUR, 2021). 150

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : RESUME DE LA PROBLEMATIQUE THEORIQUE ET MANAGERIALE 13
FIGURE 2 : LE PLAN DE RECHERCHE 17
FIGURE 3 : CYCLE DE VIE DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT VU PAR LE COORDINATEUR DE PROJET (BOUCHARD, 2008) 25
FIGURE 4 : CYCLE DE PROJET (INSPIRE DU CYCLE DE PROJET DU GRDR, 2012) 26
FIGURE 5 : LE TRIANGLE DE LA QUALITE (SOURCE : METAYER ET AL., 2007). 36
FIGURE 6 : METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITES POUR UN PROJET (ADAPTATION DE AZARIAN, 2014) 39
FIGURE 7 : ADAPTEE DU DIAGRAMME DE FLUX DES PROCESSUS DE LA GESTION DE RISQUE DU PMI (2017, P.395). 44
FIGURE 8 : PRINCIPES, CADRE ORGANISATIONNEL ET PROCESSUS (ISO 31000, 2018) 44
FIGURE 9 : PROCESSUS DE MANAGEMENT DES RISQUES (ISO 31000, 2018) 45
FIGURE 10 : LA PROCEDURE DE LA GESTION DES INCERTITUDES (JING, 2009) 55
FIGURE 11 : SCHEMA DU CADRE CONCEPTUEL (AUTEUR, 2020) 60
FIGURE 12 : OFFRE ET DEMANDE DE COMPETENCE DU PROJET 78
FIGURE 13 : ARCHITECTURE DES PARTIES PRENANTES (SEJOUR ORGANISATIONNEL, 2018) 79
FIGURE 14 : LES TROIS PHASES DE COLLECTE DE DONNEES POUR LES ENTRETIENS DE GROUPE SEMI-STRUCTURES 90
FIGURE 15 : LE PROCESSUS DE SYNTHESE D'ANALYSE DES DONNEES (AUTEUR, 2020) 92
FIGURE 16 : LA DEMARCHE GLOBALE DE LA COLLECTE ET DE L'ANALYSE DE DONNEES ... 102
FIGURE 17 : LES OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES POUR UN PROJET DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL 126
FIGURE 18 : COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION (AUTEUR, 2020). 134
FIGURE 19 : CONDITIONS ET ACTEURS DU SUIVI – EVALUATION DE LA GESTION DE LA GESTION DES RISQUES (AUTEUR, 2020). 135
FIGURE 20 : CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF DE SE DU MODELE (AUTEUR, 2020). 135
FIGURE 21 : DIMENSIONS DE LA GESTION DES RISQUES (AUTEUR, 2020) 155
FIGURE 22 : L'ICEBERG DE LA GESTION DES RISQUES DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (SOURCE AUTEUR, 2021) 166

INTRODUCTION

Depuis des décennies, les pays en voie de développement s'appuient sur l'aide publique au développement (APD) pour renforcer les dynamiques internes de développement économique et social. Cette aide constitue un format de solidarité que les pays développés et les institutions financières internationales font à travers la mise à disposition de ressources financières aux pays en développement. Son but est d'insuffler une bouffée d'oxygène dans le développement des pays en développement et d'améliorer les conditions de vie de leurs populations.

De nos jours, le continent africain de par son contexte et son niveau de vie relativement faible, constitue le bénéficiaire prioritaire de l'aide publique au développement dans le monde. Le plus souvent l'aide publique au développement s'articule autour de dons ou de prêts à des taux concessionnels avec un délai de remboursement assez long. Souvent elle peut prendre la forme d'une totale ou partielle de dette et se matérialise à travers la réalisation de projets publics appelés aussi projets de développement international. Le terme international fait référence à la participation au financement des projets d'organismes étrangers ou de pays tiers.

Pour le cas particulier du Mali, pour relever le défi de l'harmonisation de l'aide un réseau de partenaires techniques et financiers représenté ci-dessous (tableau 1) a été mis en place. Garant de la mise en place d'un environnement propice à l'enrichissement humain, ce

réseau tente d'apporter une cohérence dans l'opérationnalisation de l'aide publique au développement par l'entremise des projets de développement international.

Tableau 1 : Architecture des Partenaires Techniques et Financiers

Coordination générale		**Groupes thématiques**				**Coordination sous sectorielle**
Structures permanentes	Groupes de travail AD HOC	10 groupes sectoriels	3 groupes transversaux			Groupes sous sectoriels formalisés
Collectifs des PTF	Equipe Stratégie commune d'Assistance Pays	Economie rural	Environ-nement	Genre	Lutte Contre le VIH/ SIDA	Coton, Office du Niger, Sécurité alimentaire, Elevage, Irrigation.
		Développement des infrastructures				Transport, Energie, Développement urbain
Troïka	Population et développement	Décentralisation et développement institutionnel				…
		Gestion macro économie				Finances publiques et ABG Statistiques
		Justice				…
		Processus démocratique et société civile				…
Pool technique	Partenaires techniques et financiers – Nord Mali	Développement secteur privé et micro finance				Micro finance, Emploi et formation professionnelle
		Education				Education de base, Enseignement technique, …
		Santé				…
		Eau potable et assainissement				…

Source : auteur, 2021.

De ce réseau formel des partenaires techniques et financiers, est élaborée et mise en place de façon conjointe avec le gouvernement la stratégie commune d'assistance pays périodique du Mali. Son but est d'arriver à percevoir, les performances de l'année écoulée sur la base des décaissements et de faire des prévisions sur l'année N+1 à N+2. Ainsi, de décaissements en prévision, cette technique facilite au quotidien la présentation de l'évolution du volume d'aide (appui projet) que le Mali perçoit depuis une vingtaine d'années. Ainsi, de 2008 à 2010, on enregistre une évolution progressive du volume d'aide globale allant de 365,480 à 571 Milliards de FCFA avec une légère baisse en 2011. Toutefois, avec la crise multidimensionnelle qui secoue le Mali depuis 2012, la majorité des bailleurs de fonds craignant pour leur sécurité ont mis en veilleuse la réalisation des objectifs dans leur champ d'action. Par conséquent, bons nombres d'entre eux ne se sont pas manifestés en termes de décaissement de fonds d'où une chute libre de 554 Milliards en 2011 à 305 Milliards en 2012. Cependant, grâce à une mobilisation exceptionnelle de la communauté internationale tenue en Mai 2013 à Bruxelles en faveur du développement du Mali, l'Aide Publique au Développement a atteint un niveau particulièrement important en 2013 (1063 Milliards de FCFA). Cette forte mobilisation est faite autour du Plan de Relance Economique Durable (PRED 2013-2014) adopté par le gouvernement du Mali afin de permettre au pays de surmonter les effets néfastes de la crise multidimensionnelle entamée en 2012. La mobilisation a continué en 2014 avec un décaissement de 1024,4 Milliards de FCFA en légère baisse par rapport à 2013. En effet, tout en respectant leur engagement de Bruxelles, cette attitude positive des bailleurs a permis à l'Etat du Mali d'éviter un écroulement certain. Cet appui incommensurable, a permis au Mali en 2015, d'avoir un décaissement d'aide de 711,7

Milliards de FCFA ; 650,75 Milliards de FCFA en 2016 et ensuite une remonté de 725,306 Milliards de FCFA en 2017. De 2008 à 2017, on note une moyenne de 645,96 Milliards de FCFA d'aides reçues par le Mali qui n'est vraiment pas à négliger.

Cependant, bien que les montants alloués pour l'exécution des projets de développement international ne cessent d'augmenter, la situation globale du pays en termes de perspectives de développement est plus que préoccupante. Ainsi, avec la récurrence des crises politique, institutionnelle et sécuritaire, l'efficacité des différents projets de développement international passionne les débats. Ces questionnements récurrents sont dus au fait que lesdits projets n'arrivent plus à atteindre les résultats tant espérés. De cette idée, il ressort des conclusions de la revue de la littérature et de notre expérience personnelle sur le terrain que les projets de développement international enregistrent un taux d'échec assez élevé et que les livrables sont parfois en deçà de la qualité attendue (Easterly, 2006 ; Sachs, 2005). D'où notre soupçon que les approches classiques de prises en charge des menaces et opportunités utilisées pendant le cycle de vie des différents projets de développement international semblent ne plus s'adapter au rythme accéléré des formes d'instabilités liées au contexte du pays.

En effet, devant l'ampleur d'une telle situation, la gestion de projets en termes de projection devrait s'orienter davantage vers le développement d'habiletés susceptibles de renforcer la résilience des projets de développement international tout au long des phases de leurs cycles de vie. Pour cela, à travers cette thèse, nous nous sommes intéressés à la

proposition d'un modèle de gestion des risques qui tient compte de la complexité des contextes et aux incertitudes qui affectent les projets de développement international au Mali.

Alors pourquoi donc une recherche sur la gestion des risques pour les projets de développement international ? Ce choix se justifie amplement pour la simple et bonne raison que la gestion des risques améliore la qualité de gestion des projets (PMI, 2017 ; Duffourn et Pouteaux, 2014). Nous sommes convaincus également que la simple constatation des multiples enjeux de gestion des projets de développement international impactés par la complexité et les incertitudes qui tardent à faire l'objet de travaux sérieux et pragmatiques constituent en un mot une de préoccupation importante pour les gestionnaires de ces types de projets. Ainsi, en réponse à ce vide théorique, notre modèle semble se poser tout naturellement. D'autre part, faisant abstraction des nombreux préjugés sur la complexité de la recherche sur la gestion des risques, nous nous lançons ici dans l'exploration de ce contraste c'est-à-dire maitriser la complexité du contexte et les incertitudes des projets de développement international.

Pour ce challenge, l'objectif général est d'apporter une contribution pratique pour les projets de développement international aux prises avec ses enjeux de gestion des risques et faire progresser la recherche scientifique sur la question. Cette volonté se traduit en une problématique de recherche double : 1) Quels sont les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international ? 2) Quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ? Par ailleurs, puisqu'il est connu de tous que

la recherche en gestion projet se focalise toujours en premier lieu sur l'atteinte des résultats fixés (Gummesson, 2000), c'est dans cette optique que nous abordons notre recherche.

Le chapitre un est consacré au contexte et à la problématique de la recherche. A ce niveau est situé notre champ d'action et notre questionnement exposé. Le chapitre deux ouvre une discussion de la littérature pertinente à notre démarche, plus particulièrement sur les thèmes de la gestion des projets de développement international et de la gestion des risques dans les projets de développement international. Nous présentons ensuite aux chapitres trois et quatre le cadre conceptuel sur lequel s'appuie notre démarche ainsi que les considérations méthodologiques d'usage qui lui confère son caractère scientifique. Les résultats de notre collecte de données sont présentés et analysés au chapitre cinq, puis font l'objet d'une discussion au chapitre six. Finalement, le septième et dernier chapitre vise à expliciter les contributions théoriques de notre recherche, en plus de mettre en exergue les limites de notre démarche et les pistes de recherches subséquentes.

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les projets de développement international se pratiquent dans des contextes complexes et incertains. Fort de ce constat, pour qu'ils produisent des résultats escomptés, le recours aux procédures, règles et techniques rigoureuses et classiques apparaissent incontournables mais demeurent insuffisantes. En conséquence, la proposition d'un modèle de gestion des risques capable de gérer les incertitudes (risques et opportunités) ainsi que la complexité des projets de développement international s'avère être l'une des options pertinentes à explorer. Le présent chapitre aborde respectivement le contexte et la problématique appropriée et décline les pertinences de la recherche.

1.2 LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Les projets de développement international constituent en soi un soutien, une assistance, un secours apporté par les partenaires au développement à un pays en voie de développement. Ils sont considérés comme des activités ponctuelles, spécifiques, identifiables et limitées de développement qui ciblent des objectifs précis (Ika, 2011). A cet effet, ils visent à résoudre des problèmes complexes affectant la vie des citoyens d'une localité (pauvreté, inégalité, injustice, emploi, infrastructures, etc.). Selon Ika (2012) ; Heeks et Stanforth (2014) ; Ika et Donnelly (2017) ; Ika et Hodgson (2014) ; Orr et coll., (2011), les projets de développement international se caractérisent par une grande complexité et subtilité, l'intangibilité relative de leurs objectifs finaux de réduction de la pauvreté, un large

éventail de parties prenantes hétérogènes, des perspectives divergentes parmi ses parties prenantes, la complexité sociopolitique relativement plus élevée et imbriquée, ainsi que leurs coûts de transaction induits et relativement élevés ; …

De ces particularités, Gow et Morss (1988) ; Heeks et Stanforth (2014) soutiennent que les projets de développement international sont confrontés à de multiples défis de gestion qui sont les problèmes structurels ou politiques, économiques, socioculturels, démographiques et environnementaux, la corruption, le manque de soutien politique, l'ingérence politique trop importante, … D'autre part, Ika (2012) soutient que les projets de développement international souffrent également des problèmes de gestion ou d'initiation, de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.

De ce qui précède, Calderisi (2007) ; Ika et Saint-Macary (2012), se référant à l'expérience du « projet d'oléoduc Tchad - Cameroun », soutiennent que dans un contexte de complexité sociopolitique, les projets de développement international réussissent très difficilement à réduire la pauvreté chez les populations bénéficiaires. A cet effet, pour faire face à la complexité du contexte et aux différentes formes d'incertitudes, les projets de développement international utilisent des outils classiques de gestion des risques tels que suggérés par PMI (2017), Maders et Masselin (2009), ISO 31000 (2018), Lainey et al (2009), MEHARI (2017), AFNOR (2003, 2009, 2016), …

Cependant, malgré le fait que ces outils de gestion des risques s'articulent tous autours des démarches structurées, les projets de développement international continuent d'enregistrer des résultats forts contrastés. De ce constat, plusieurs raisons sont évoquées.

Ainsi, pour Bredillet (2003) ; Koskela (2006) ; Crawford (2007) ; Turner (2012) ; Maders et Masselin (2009) ; Desroches et al. (2010) ; Goncalves et Heda (2013), …les standards en gestion de projets, dans la conception des outils se focalisent moins sur l'analyse du contexte et sur la culture et les valeurs du milieu d'accueil du projet. Or ces aspects sont cruciaux pour une meilleure appréhension de l'environnement interne et externe du projet qui est complexe et incertain. De même pour Hillson (2009), les outils classiques de gestion des risques ne sont pas adaptés aux projets de développement international dans la mesure où ils se focalisent le plus souvent sur la prise en charge des risques dès la phase avant – projet en omettant les opportunités et la complexité liées au contexte du projet. Cette théorie rejoint celle de l'ACDI (2005) qui stipule que l'instabilité qu'entoure tout le processus de gestion d'un projet de développement international rend difficile toute scénarisation des événements redoutés pour un gestionnaire de projet. Il ressort des analyses ci-dessus que les outils classiques de gestion des risques présentent des failles quant à leurs capacités à s'adapter à la complexité du contexte et aux incertitudes liées aux projets de développement international. Ainsi, pour les gestionnaires de ces types de projets, il devient difficile de faire des prévisions sur le long terme avec ces outils classiques de gestion des risques sans admettre qu'ils comportent des défaillances. Certes, avec ces outils, il est possible de réduire les risques d'un projet, mais on ne peut ni les éliminer totalement, ni cerner la complexité de l'environnement du projet, encore moins profiter des opportunités qu'offre le contexte.

Ainsi, compte tenu des différentes limites attribuées aux méthodes et outils classiques de gestion des risques dans un contexte de gestion des projets de développement international, d'autres théories défendent le développement de stratégies émergeantes de

gestion des risques plus adaptées au contexte d'instabilité et d'incertitude des projets de développement international. A cet effet, Berger (1957) se penche vers une approche prospective stratégique. Il est convaincu que grâce à la participation des parties prenantes, cette approche offre un moyen aux projets de développement international de prévoir les perspectives possibles, d'embrasser les incertitudes et la complexité et de convertir les risques en opportunités. De même, Rodriguez-Rivero et al. (2020) à travers une exploration et une application de la démarche prospective stratégique confirment qu'elle améliore l'efficacité et l'impacts du projet à chaque fois que les parties prenantes, y compris l'équipe du projet travaillent en tandem. Au final, plusieurs travaux de recherches situent la perspective de développement conceptuel d'autres approches de gestion des risques plus intégratives et globales qui permettent de traiter la complexité et les incertitudes des projets de développement international (Ward et Chapman, 2001 ; Munier, 2002 ; Barthélemy, 2002 ; Kloman, 2003 ; Aubert et al., 2004 ; Duffourn et Pouteaux, 2014 ; Amansou, 2019).

En conclusion, nous retenons de ces travaux que comparativement aux pléthores d'outils de gestion des risques pour les projets classiques, il existe un vide théorique notoire sur ce domaine de la gestion des risques pour le cas spécifique des projets de développement international. Pour cela, nous pensons à travers cette recherche, contribuer à relever le défi théorique d'amener les parties prenantes, y compris l'équipe du projet à cerner la complexité des contextes et les incertitudes liées aux projets de développement international.

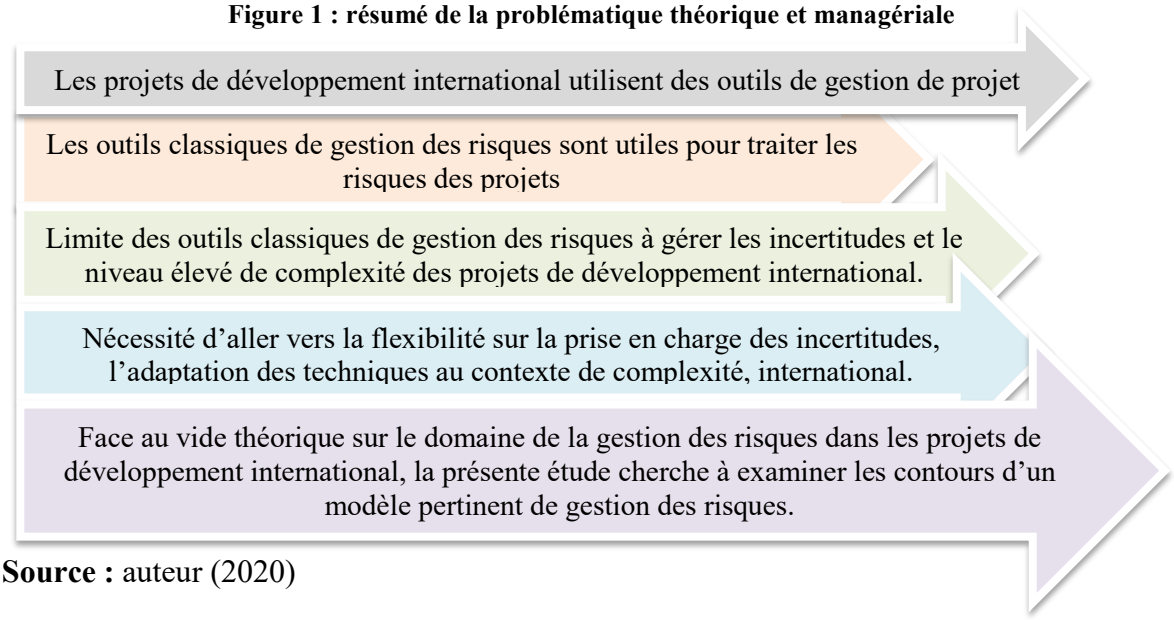
1.3 LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Depuis 2012, le Mali souffre de trois crises majeures qui sont la crise alimentaire, la crise sécuritaire et la crise politique. Les conséquences de ces crises se matérialisent par une dégradation des conditions sociales. D'après l'Enquête Modulaire et Permanente auprès des ménages (2015), le taux d'alphabétisation de la population adulte s'élèverait à 33,1%, un taux relativement faible. Le niveau de scolarisation reste tout aussi faible, avec un taux brut de scolarisation au premier cycle de l'enseignement fondamental estimé à 74,1 % dans l'ensemble, tandis qu'il est de 55,4% au second cycle. A Bamako, la pauvreté est relativement faible avec un taux estimé à 11,1% contre 46,6% en moyenne dans les autres villes du Mali. En outre, le taux de chômage s'élève à 8,2% en moyenne entre 2014 et 2015 selon l'EMOP. Des efforts en faveur du développement humain restent à faire, notamment dans le secteur de l'éducation dans les régions du nord du pays. En effet, depuis huit (8) ans, une école sur six est restée fermée dans le nord du Mali selon un rapport de l'UNICEF (2016). Cela priverait ainsi plus de 1 200 000 enfants d'un accès à l'éducation dans ces zones, réduisant ainsi leur accès au marché de l'emploi. Cette situation pourrait constituer un risque à terme car elle favorise le recrutement des futurs adultes par les groupes terroristes. Par ailleurs, le risque sécuritaire est toujours important car la période de crise est marquée par les coups d'états à répétition perpétrés et la prise de contrôle des régions du nord du pays par le Mouvement National de Libération de l'Azawad (MNLA), groupe de rebelles Touaregs qui militait pour l'indépendance de la région de l'Azawad dans le nord du Mali, et par des groupes djihadistes. Toutefois, le risque sociopolitique à surveiller. Depuis les élections de juillet 2013 qui se sont soldées par la victoire d'Ibrahim Boubacar Keïta, sa chute en 2020 et

la mise en place d'une série de transition militaire, la gouvernance du pays est vivement critiquée par l'opposition, notamment sur le renforcement de la sécurité du pays face à la menace terroriste. Le climat des affaires reste problématique pour le développement du secteur privé. De plus, la forte dépendance des ressources budgétaires aux dons est de nature à fragiliser l'investissement du secteur public. Les infrastructures socio-économiques sont déficitaires et les conditions de vie des populations sont à améliorer. La forte jeunesse de la population pourrait être un atout pour le développement du pays, si elle a accès à une éducation de qualité. De ce contexte de fragilité ci-dessus évoqué, pour Bloomfield Investment Corporation (2016), le Mali est exposé à certains facteurs de risques. La présence de groupes terroristes dans le pays fragilise fortement l'environnement sécuritaire du pays. La désertification qui fait peser une incertitude sur les rendements de cultures. Cela renforce la vulnérabilité de toute l'économie avec un impact sur la majeure partie de la population. La précarité des conditions sociales ainsi qu'un niveau de chômage important. Cette situation menace la stabilité du pays et peut développer des foyers de violence. Le climat des affaires est difficile et ne connait d'amélioration significative, constituant ainsi un frein au développement secteur privé et aux investissements dans les secteurs clés de l'économie. En définitive, nous retenons que comme le soutiennent Geraldi et al. (2011), les projets de développement international au Mali sont exacerbés par le degré de complexité sociopolitique et d'incertitude environnementale plus élevée. Face à un tel contexte qui les soumet à d'énormes changements dans leurs objectifs, leurs mises en œuvre et plus encore, leurs contextes, la gestion des risques se présente alors pour eux comme un précieux moyen de leurs gestions. Ce point de vue est confirmé durant notre séjour d'observation en milieu

organisationnel où les parties prenantes, y compris l'équipe du projet ont affirmé que le dispositif de gestion du projet dont elles disposent bien que comportant un plan de gestion des risques sont presque obsolètes face au contexte d'incertitudes et de complexité du projet. Ainsi, conscients que les outils classiques de gestion des risques dont elles disposent n'arrivent ni à prévenir le projet des effets négatifs des incertitudes (risques), ni à saisir des effets positifs des incertitudes (opportunités), encore moins faciliter l'adaptation du projet à la complexité du contexte, le gestionnaire du projet et son équipe du projet ont exprimé le besoin de disposer d'outils de gestion qui permettent l'analyse, l'évaluation et le traitement des incertitudes (risques et opportunités) et de la complexité du contexte de leur projet. C'est dans cette perspective que la présente étude cherche à examiner les contours d'un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international du Mali. En guise de synthèse, la figure suivante résume la problématique théorique et managériale de cette recherche.

Figure 1 : résumé de la problématique théorique et managériale



Source : auteur (2020)

1.4 LES OBJECTIFS ET LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE

En réponse à cette nécessité sur les plans théorique et managérial de comprendre l'importance de la gestion des risques pour l'amélioration de l'efficacité et l'impacts des projets de développement international, cette recherche se focalise sur la question générale : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ? Ce questionnement général et ouvert contribue à comprendre et à envisager les modalités par lesquelles les parties prenantes, y compris l'équipe du projet peuvent envisager la définition et le déploiement d'un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international au Mali.

Ainsi, sur la base des perceptions obtenues des acteurs et de la revue de littérature, nous sommes à même de positionner ici les deux dimensions de la gestion des risques pour l'efficacité et l'impacts des projets de développement qui font l'objet de cette recherche. Ces dimensions se déclinent en autant de problématiques de recherches : (1) Quels sont les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international ? (2) Quelles sont les étapes clés du modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ?

Par rapport à la littérature actuelle, nous sommes convaincus que ces problématiques ont le mérite d'offrir un éclairage nouveau et additif sur la gestion des risques dans ce contexte particulier de la gestion des projets de développement international. Cependant, en continuité avec les questions mentionnées précédemment, cette recherche a pour objectif général d'apporter une contribution pratique pour les projets de développement international

aux prises avec ses enjeux de gestion des risques et faire progresser la recherche scientifique sur la question. De cette réflexion, un cadre conceptuel propice au déploiement d'un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international est proposé. Ce cadre conceptuel est utilisé pour faire des distinctions conceptuelles et organiser les idées issues des entretiens, des observations et de la revue de la littérature. De ce qui précède, l'objectif général de la recherche peut être décliné de manière plus précise en fixant comme objectifs spécifiques de : (i) Définir les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international. (ii) Proposer un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international.

Au-delà des objectifs de recherche formulés, et du fait que nous définissons la gestion des risques comme une approche de management qui recherche l'amélioration des décisions en milieu incertain tels que défendues par Ward et Chapman (2001), Munier (2002), Barthélemy (2002), Kloman (2003), Aubert et al., (2004), Duffourn et Pouteaux (2014) et Amansou (2019), pour cette recherche, les parties prenantes se prononcent sur les préalables à la gestion des risques adapté pour les projets de développement international. Ensuite, intervient, le gestionnaire de projet et les membres de l'équipe du projet pour préciser les contours d'un modèle pertinent de gestion des risques adapté au contexte des projets de développement international et pour conceptualiser ses étapes clés.

Enfin, sur le plan théorique, le premier objectif de cette recherche tend à enrichir la réflexion théorique sur les fondements d'une démarche de gestion des risques pour les projets de développement international. Le deuxième objectif de la recherche met l'accent sur la

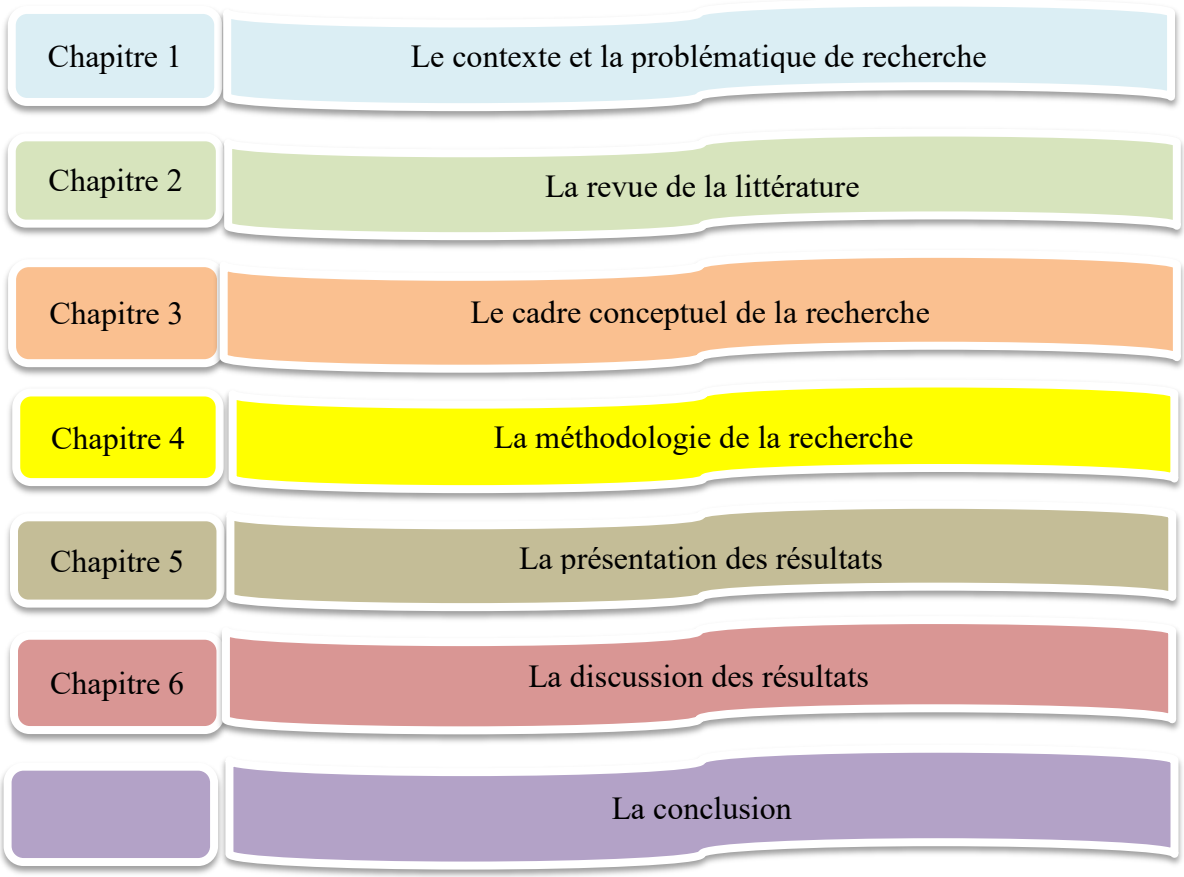
conception et le déploiement d'un modèle pertinent de gestion des risques adapté aux contextes des projets de développement international. En somme, en prenant en compte les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité des projets de développement international, le but de cet objectif est d'améliorer l'efficacité et l'impacts des projets de développement international.

1.5 LA CONCLUSION ET PRÉSENTATION DU PLAN DE RECHERCHE

Afin de trouver des réponses aux objectifs et aux questions de cette recherche issues de la problématique théorique et managériale où nous situons notre champ d'action et notre questionnement, les prochains chapitres présentent la démarche de ladite recherche. Le chapitre 2 ouvre une discussion de la littérature pertinente à notre démarche, plus particulièrement sur les thèmes de la gestion des projets de développement international et de la gestion des risques dans les projets de développement international. Nous présentons ensuite aux chapitres 3 et 4 le cadre conceptuel sur lequel s'appuie notre démarche ainsi que les considérations méthodologiques d'usage qui lui confère son caractère scientifique. Les résultats de notre collecte de donnée sont présentés et analysés au chapitre 5, puis font l'objet d'une discussion au chapitre 6. Finalement, le septième et dernier chapitre vise à expliciter les contributions théoriques de nos recherches, en plus de mettre en exergue les limites de notre démarche et les pistes de recherches subséquentes.

La figure ci-dessous présente le plan de la recherche dans son ensemble selon un enchaînement de chapitres menant à sa conclusion.

Figure 2 : le plan de recherche



Source : auteur (2020)

CHAPITRE 2

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre aborde les écrits portant sur les concepts clés qui sous-tendent à notre question de départ. Ainsi, ce chapitre se divise en deux grandes parties. La première partie présente la littérature portant sur la gestion des projets de développement international et ses difficultés avec son contexte complexe et ses incertitudes. La deuxième partie traite de la gestion des risques pour les projets de développement international, sa pertinence et ses modèles.

2.1 LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Dans cette rubrique de la revue de la littérature, nous développons dans un premier temps, la notion de projet de développement international. Ensuite, la gestion des projets de développement international sera circonscrite.

2.1.1 LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Les projets de développement international visent à contribuer directement ou indirectement à la réalisation d'une réduction durable et équitable de la pauvreté et/ou de l'amélioration du niveau de vie dans les pays du Sud (Golini, Landoni et Kalchschmidt, 2018 ; Ika, Söderlund, Munro et Landoni, 2018). Ils se caractérisent selon Abers, de Oliveira et Pereira (2017) et Gil, Stafford et Musonda (2019) par l'énormité de leurs tailles et portées, la diversité d'intervenants, ainsi que leurs intentions sans précédent de transformer le quotidien des populations. Ils sont abrités généralement par les secteurs comme la santé,

l'éducation, la gouvernance, l'agriculture, la culture, les infrastructures, l'environnement... (Diallo et Thuillier, 2005). Pour Golini et Landoni (2013) les projets de développement international se distinguent les uns des autres par leurs objectifs en ce sens qu'ils sont tantôt « durs », c'est-à-dire des livrables bien définis, comme la fourniture d'infrastructures telles que des ponts, des barrages hydroélectriques, …où parfois « plus souples » et plus difficiles à définir et à mesurer, comme la promotion de l'égalité des sexes, l'amélioration de la gouvernance, …

Cependant, malgré des finalités qui peuvent être différentes, les projets de développement international demeurent des projets au sens classique du terme. De cette idée, Golini et al., (2015) ; Ika et coll., (2010) ; Landoni &Corti (2011) ; Munro et Ika (2020), estiment que les projets de développement international sont des entreprises limitées, temporaires, uniques et multidisciplinaires qui fournissent des biens et des services. C'est ainsi, qu'à l'image des projets classiques, les projets de développement international ont tous un cycle de vie composé généralement des phases de préparation, de mise en œuvre et de clôture / évaluation. A cet effet, leurs mises en œuvre nécessitent toujours une utilisation cohérente d'approches, d'outils et de techniques de gestion de projet pour faire face à leurs contraintes de diverses natures (temps, coût, qualité, incertitudes).

Par ailleurs, quant à leur mode de financement, Ika, Söderlund, Munro et Landoni (2020) soutiennent que les projets de développement international présentent des particularités. De même, Diallo et Thuillier (2004) soutiennent qu'ils sont financés par les institutions multilatérales, où par les agences bilatérales ainsi que par les nombreux

organismes, ministères et départements de coopération internationale dont les pays les plus avancés se sont dotés. De cette idée, Ika, Söderlund, Munro et Landoni (2020) soutiennent que le paysage classique du financement du développement a évolué dans les pays en voie de développement. En plus des donateurs ou des prêteurs classiques, de nouveaux mécènes tels que les fondations par exemples ont faits leurs apparitions dans la scène du financement des projets de développement international. De ces idées, Easterly (2006) dira que depuis plus de 70 ans des milliards de dollars ont été dépensés dans des projets de développement international pour soulager les souffrances des pays bénéficiaires. Fort de ce constat, Ika (2015) pense que l'aide au développement international constitue un apport de ressources supplémentaires qui facilite la prise en charge des besoins d'investissements nécessaires pour les pays en voie de développement. Ainsi, il ressort que l'aide au développement matérialisée par les projets de développement international permet aux pays pauvres, de combler un retard technique constaté, et de trouver une alternative aux déficits de moyens financiers au plan interne.

D'autre part, en termes de structures d'animation, les projets de développement international sont administrés par des unités nationales de coordination de projets délocalisées, quasi autonomes des ministères de tutelles, ou par des équipes nationales intégrées in situ dans les ministères ou institutions nationales. Selon Diallo et Thuillier (2004), la gestion des projets de développement international peut être aussi déléguée à des agences d'exécution qui sont soit des compagnies privées (sociétés d'ingénierie, bureaux de consultants, etc.), ou des organisations non gouvernementales, soit encore des départements

de coopérations internationales, d'institutions (universités pour les interventions en éducation, ou institutions hospitalières pour les projets de santé).

Pour le cas spécifique du Mali (notre terrain d'étude), les analyses effectuées lors du séjour en milieu organisationnel ont permis de comprendre que chaque ministère sectoriel met en place son unité de coordination du projet, ou son unité d'exécution du projet ou son unité de gestion du projet. Chaque unité est dirigée par un chef de projet que l'on nomme coordonnateur où gestionnaire. Ce dernier manage une équipe d'experts spécialisés dans les domaines d'intervention du projet. Au niveau stratégique, un comité de pilotage est mis en place, composé pour l'essentiel des représentants de la haute administration. Ce comité de pilotage, valide les plans de travail et le budget annuel, ainsi que les décisions majeures du coordonnateur. Les relations entre l'État et l'institution financière sont gérées par le coordonnateur et le chef de projet désigné par le bailleur pour la circonstance. Les relations de travail entre le bailleur et le projet se fondent sur des avis de non - objection (ANO) que le chef de projet désigné par le bailleur donne au coordonnateur sur les décisions de gestion prises par ce dernier.

Des théories existantes, il ressort que bien qu'ils contribuent au rehaussement du niveau de vie des populations des pays en voie de développement, les projets de développement international sont confrontés à d'énormes difficultés. Qu'ils soient durs où mous, de l'avis de Köster (2010) ; Manning (2017) ; Munro et Ika (2020), ces types de projets souffrent parfois des implications multi acteurs qui ont très souvent des intérêts divergents. Pour Picciotto (2020) et Rodriguez-Rivero et al., (2020), ils sont mis en œuvre dans des

contextes complexes, incertains, volatils et en perpétuelles crises. Une situation qui augmente considérablement le nombre de défis auxquels ils doivent gérés. Ainsi, parmi ses défis majeurs figurent le partenariat et l'engagement des parties prenantes (Lannon & Walsh, 2020), le renforcement du capital social et la gestion de la connaissance (Mikovic et al., 2020), la promotion de l'intégration de la dimension genre (Brière & Auclair, 2020), l'adaptation, l'évaluation et l'apprentissage au quotidien (Picciotto, 2020), … Par ailleurs, pour Jones & Lichtenstein (2008) ; Manning (2017) les défis se résument à la complexité sur un plan systémique et inter organisationnel matérialisée par une élévation des coûts de transport. D'autres coûts nuisibles pour ces types de projets sont également signalés par Orr et coll., (2011). Ils concernent les coûts de coordination provoqués par un grand nombre de facteurs tels que la complexité et l'échelle de mise en œuvre du projet, l'interdépendance, l'incertitude et la pression du temps, … Pour Munro & Ika (2020), la mobilisation de toutes les parties prenantes, y compris l'équipe du projet demeure également un autre grand défi à relever. En effet, cet aspect de la mobilisation interne et externe, permet de prendre en compte l'impact environnemental, les conséquences imprévues des projets, les objectifs mous et les techniques d'évaluation, les normes conventionnelles de gestion de projet au moment de l'analyse et de la programmation, …

En définitive, pour Orr & Scott (2008), les projets de développement international subissent les effets négatifs des situations d'exceptions où l'ignorance des contextes institutionnels inconnus prévaut trop souvent. Ainsi, pour envisager sereinement l'exécution de ces types de projets, Abers et al., (2017) ; Rodriguez-Rivero et al. (2020), suggèrent que les acteurs internes et externes se mobilisent autour des défis majeurs tels que la complexité

des contextes, les incertitudes (politique, institutionnelle, sécuritaire, sociale, économique, …) afin de permettre la création des conditions de conversion des incertitudes en opportunités et d'atteindre les objectifs fixés.

2.1.2 LA GESTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La gestion de projet de développement international est l'art de gérer un projet de développement international. A cet effet, les bailleurs de fonds ont développé des démarches structurées basées sur le cadre logique. La gestion du cycle de projet se focalise sur la gestion des projets de développement international ayant comme objectif de contribuer à changer une situation insatisfaisante en une situation satisfaisante. Ces projets s'inscrivent dans un contexte plus large. Ceci est de la plus grande importance et constitue un grand défi dans leur gestion dans la mesure où il s'agit-là de prendre en compte des situations complexes, mouvantes et souvent difficiles à maîtriser.

Cependant, en considérant que la gestion d'un cycle de projet est un système de direction employé par plusieurs organismes de développement, les différents cycles du projet s'adaptent aux procédures et évoluent d'une institution à l'autre. Néanmoins, tous les projets de développement international passent par un cycle de projet commun qui se renouvelle automatiquement. Chaque phase du cycle de projet mène naturellement à la phase suivante et les phases finales engendrent de nouvelles approches et idées en matière de projet. C'est ainsi, que nous dénotons l'existence de plusieurs modèles de cycle de vie de projet de développement international. Les bailleurs de fonds comme l'Union européenne (UE), la Coopération belge, la Banque mondiale (BM), l'Organisation des nations unies pour

l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA) proposent des cycles de projets que nous résumons dans le tableau 2 ci-dessous.

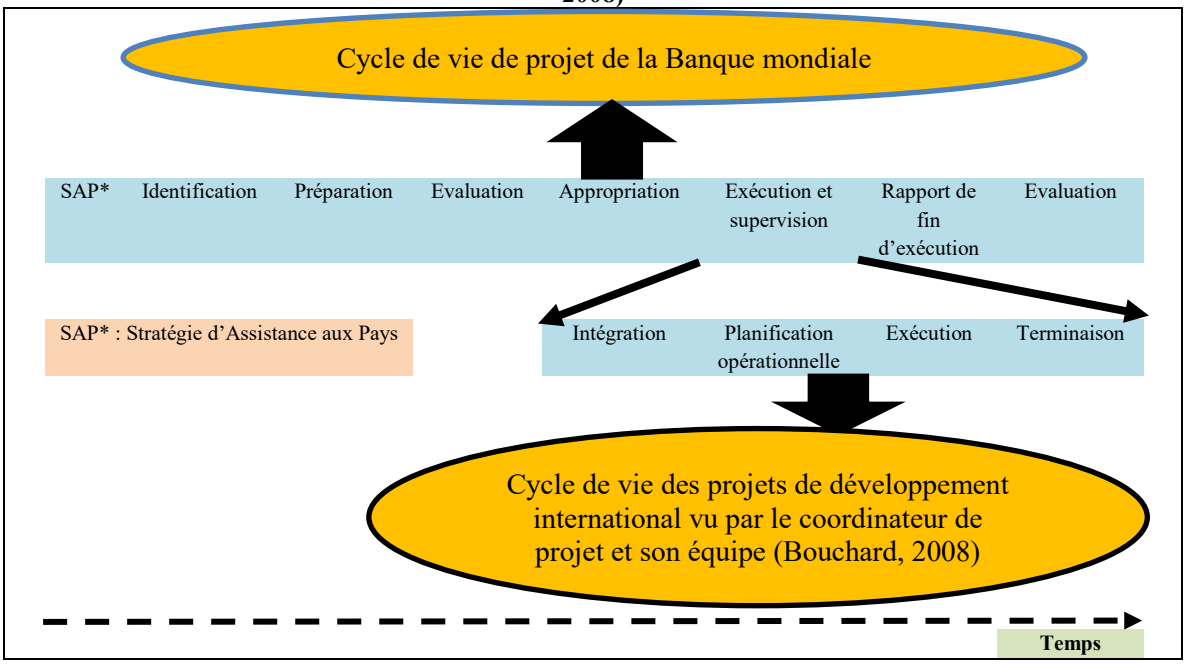
Tableau 2 : Comparaison des cycles de projet par bailleur (adapté de Hédia Hadjaj-Castro, 2007).

Union européenne	Coopération belge	Banque mondiale	FAO	FIDA
Programmation indicative	Programmation indicative	Programmation indicative	Programmation indicative	Programmation indicative
Identification	Identification	Préparation	Identification	Admis dans la réserve du projet
Formulation	Instruction/ Formulation	Appréciation	Conception	Formulation
	Financement		Validation	Pré-évaluation
	Appréciation	Négociation	Formulation	Négociation et approbation
Implémentation	Exécution, mise en œuvre	Mise en œuvre	Mise en œuvre, suivi	Exécution
Evaluation et audit	Evaluation	Evaluation	Mise en œuvre, évaluation	Evaluation

D'autres part, Bouchard (2008) propose un cycle de projet qui se rapproche davantage de la réalité des équipes de projet. La phase de l'intégration matérialise l'étape durant laquelle le coordonnateur de projet et son équipe internalisent le projet et assimilent les nombreux et complexes documents officiels. La phase de la planification opérationnelle représente l'étape où l'équipe de projet fixe les grandes lignes opérationnelles (activités à faire) pour atteindre les objectifs du projet (comme les extrants à produire et le but à atteindre, la définition et l'implantation de la gestion des risques, la définition et l'implantation d'un système de suivi-évaluation et la façon dont il faudra suivre les indicateurs, etc.). Les phases subséquentes,

exécution et terminaison, sont similaires et correspondent aux deux dernières phases du modèle classique à quatre phases.

Figure 3 : cycle de vie des projets d'aide au développement vu par le coordinateur de projet (Bouchard, 2008)

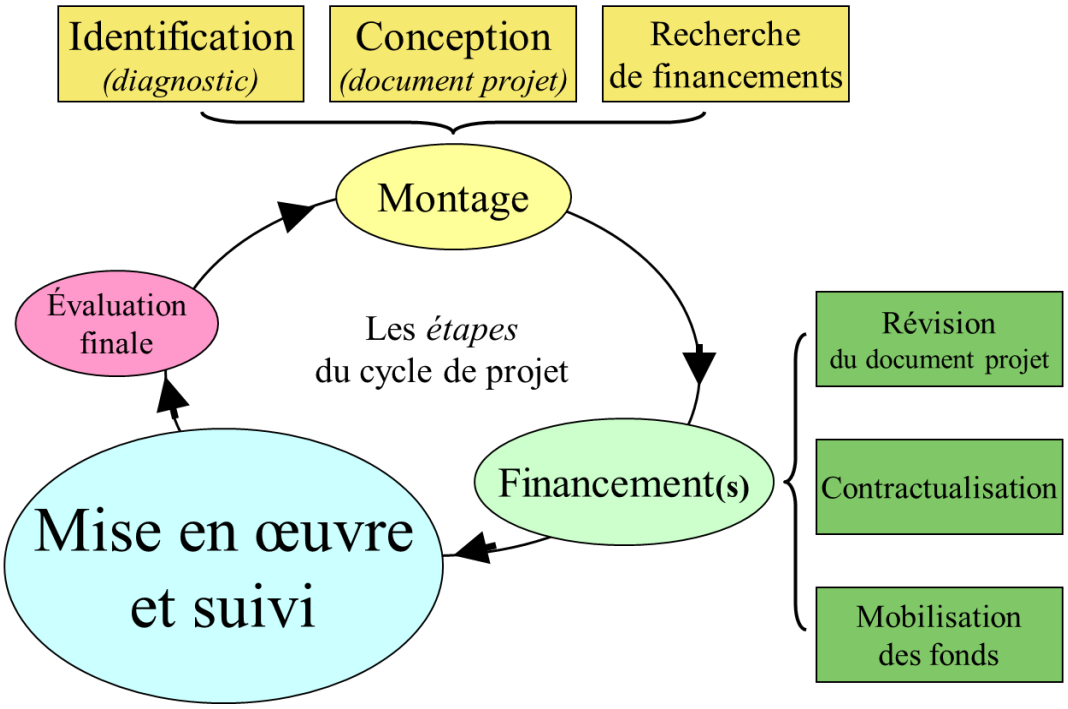


Enfin, certaines organisations non gouvernementales qui interviennent dans l'exécution des projets de développement international ont proposé des modèles de cycles de projet. Ils s'articulent autour de trois (03) grandes phases : a) une première phase, où l'on distingue la programmation, l'identification, la formulation, l'appréciation et la prise de décision. b) une seconde phase qui est divisée en la mise en place des outils de gestion, le suivi, la rédaction de rapport(s), l'audit/contrôle, l'évaluation à mi-parcours. c) une troisième phase qui consiste en l'élaboration du rapport de fin de projet, l'évaluation ex-post.

De ces modèles de cycle de gestion des projets de développement international, il ressort qu'ils gravitent tous autour d'un nombre fini de dimensions que nous résumons à cinq

phases essentielles : le montage, le financement, l'exécution, le suivi et l'évaluation que nous représentons dans la figure 4 ci-dessous :

Figure 4 : cycle de projet (inspiré du cycle de projet du GRDR, 2012)



Toutefois, tout en considérant les phases ci-dessus citées comme simples et exhaustives pour une représentation de la gestion du cycle de projet de développement international, nous priorisons les éléments de contenus suivants pour chacune des phases. **Le montage d'un projet.** Il vise à donner de la consistance à une idée qui deviendra un projet durable à partir des étapes suivantes : a) l'identification au cours de laquelle vous allez tester et préciser les contours de votre idée initiale. b) la planification qui va vous permettre de concrétiser votre idée en un projet réalisable. c) la recherche de financements pour laquelle vous allez élaborer un dossier de projet et identifier les sources de financement potentielles.

Le financement du projet. Il s'agit d'une étape de négociation et de contractualisation avec le(s) bailleur(s) de votre projet, permettant de mobiliser les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. **La mise en œuvre ou phase d'exécution.** Il s'agit de la phase opérationnelle du projet. Elle doit aboutir à des résultats concrets permettant d'atteindre les objectifs fixés. **Le suivi.** Cette étape consiste à vérifier la bonne exécution des activités du projet, identifier les éventuelles difficultés, et à réajuster les moyens nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Le suivi a lieu durant l'étape de mise en œuvre. **L'évaluation.** Elle se déroule généralement en fin de projet, mais des évaluations intermédiaires permettent une réorientation des actions du projet. Elle consiste à porter une appréciation sur le projet en s'intéressant à sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats en fonction des objectifs initiaux. L'évaluation constitue un outil d'aide à la décision pour la conception d'un futur projet.

En définitive, nous retenons que les projets de développement international en quête de solutions pour résoudre les problèmes sociaux, économiques, politiques, … utilisent tous un modèle de cycle de projet qui fusionne dans leur majorité l'opérationnel et la tactique qui font qu'ils aboutissent dans un triangle représentant l'équilibre qualité-coût-délai (QCD). Cependant, les cycles de gestion sont de loin les seuls outils à utiliser pour garantir l'efficacité et l'impacts des projets de développement international. C'est pourquoi, Ika, Diallo et Thuillier (2009) et Muriithi et Crawford (2003) sont convaincus qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les outils et les procédures liés à la gestion d'un projet et le succès d'un projet de développement international. De cette idée, Diallo et Thuillier (2004) soutiennent que le succès d'un projet de développement international est basé sur une somme

d'objectivité et de subjectivité. Ainsi, au regard de ce qui précède, pour Ika et Donnelly (2017) les projets de développement international échouent trop souvent en partie à cause de la mauvaise gestion qui se caractérise par un démarrage imparfait du projet, une mauvaise compréhension du contexte du projet, une mauvaise gestion des parties prenantes, de la faible analyse des risques, de l'échec inadéquat du suivi et de l'évaluation, ... De même, selon Flyvbjerg (2016) et Munro et Ika (2020), certains projets de développement international subissent des échecs qui sont attribuables aux biais de pessimisme ou d'optimisme et /ou aux fausses déclarations stratégiques (exemples : mauvaise planification des coûts initiaux, surestimation des avantages des projets) des gestionnaires de projets. Fort de ce constat, Ika (2018) soutient que devant la récurrence des cas d'échecs des projets de développement international, la main cachée l'emporte sur l'erreur de planification.

Par ailleurs, les risques pays (les faiblesses institutionnelles, les conflits armés, la mauvaise gouvernance, …) sont évoqués par Crost et al., (2014) et Picciotto (2020) comme étant des facteurs d'échecs des projets de développement international. D'autre part, sur la base d'un article intitulé « Apprentissage croisé entre la gestion de projet et le développement international : programme d'analyse et de recherche », Ika, Söderlund, Munro et Landoni (2020), avancent des fondements épistémologiques pour la gestion des projets de développement international (de 1980 à aujourd'hui). Des analyses effectuées par ces auteurs, nous retenons qu'en matière de gestion des projets de développement international : il n'y a pas de paradigme dominant ; le processus et les institutions sont considérés comme des facteurs causals dominants ; la complexité, la résilience et l'adaptabilité remplacent les « meilleures pratiques » ; les problèmes sont compliqués et complexes, ... De ces éléments

de caractérisation, nous concluons que les projets de développement international ont tendance à montrer des niveaux élevés de complexité sociopolitique. Une chose qui alourdie encore plus leurs capacités de gestion.

Des défis mentionnés, il ressort que les outils de gestion de projet tels que la gestion du cycle de projet, à eux seuls, ne permettent pas de résoudre tous les problèmes liés aux incertitudes et à la complexité des contextes des projets de développement international. Pour cela, d'autres paramètres importants sont suggérés pour garantir l'efficacité et l'impacts de ces projets. Pour cela, Brière et Proulx (2003) évoquent comme des éléments nécessaires au succès des projets de développement international « l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, l'atteinte de résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté. » De même Jepsen et Eskerod (2009) soutiennent que le poids des parties prenantes est tel que leurs implications tout au long du cycle de vie du projet peut être déterminant pour le succès ou l'échec du projet. D'autres, comme Lientz et Rea (2003) sont convaincus qu'en plus de la méthode de gestion de cycle de projet, la collaboration des parties prenantes et la compétence du gestionnaire et de son équipe constituent des facteurs déterminants pour le succès des projets développement international. Quant à Ika (2007), il met l'accent sur l'efficience et l'efficacité de la gestion et de l'action de développement en termes de livrables pour évaluer le succès d'un projet de développement international. Par ailleurs, Ramalingam (2013) et Shenhar et Dvir (2007) émettent l'idée connexe de flexibilité ou d'adaptation de la stratégie de gestion des projets de développement compte tenu de leur niveau de complexité très élevé. De même, Rondinelli (1983) et Rodriguez - Rivero et al.

(2020), évoquent l'importance de la flexibilité sur la prise en charge des incertitudes liées aux projets de développement international. Enfin, Hummel brunner & Jones (2013) se penchent vers les techniques de planification adaptative dans des conditions de complexité pour un projet de développement international.

En conclusion, nous retenons que le domaine de la gestion des projets de développement international comporte d'énormes défis. Certes, ces projets depuis des années ont aidé à améliorer les conditions de vie des populations sur le continent africain, mais le poids des incertitudes est tel que le succès tant recherché d'eux tarde à se faire voir. Pour cela, il est donc nécessaire que l'ensemble des parties prenantes y compris les équipes de projets réfléchissent à mettre en place des outils de gestion qui soient en mesure de gérer les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité des contextes liées aux projets de développement international. Ainsi, pour réussir à déployer ces outils et permettre auxdits projets d'atteindre les résultats visés, la participation de toutes les parties prenantes du projet est importante.

2.2 LA GESTION DES RISQUES

Un projet de développement international est une expérience unique qui vise à atteindre des résultats à court, moyen et long terme. Il est souvent confronté à des contextes très complexes avec une forte incertitude. Dans cette partie de la revue de la littérature, nous développons la notion de risque, d'incertitude et de la complexité dans les projets de développement international et nous tentons d'en dégager une typologie pour chacun de ces

concepts. La gestion des risques pour les projets de développement international sera par la suite circonscrite.

2.2.1 LES NOTIONS DE COMPLEXITÉ, RISQUE ET INCERTITUDE

Les projets de développement international sont des projets complexes et incertains. A cet effet, pour Baskahi et al. (2016), ils se caractérisent par des limites non précises ainsi qu'une incertitude où une ambiguïté quant au résultat. Pour Padalka et Gopinath (2016), les notions de complexité et d'incertitude se confondent au niveau terminologique dans la littérature ce qui rend la formulation d'une définition claire et précise encore difficile. Néanmoins, plusieurs tentatives de définition de la complexité sont effectuées. Bakhshi et al. (2016) définissent la complexité d'un projet comme un assemblage très délicat de diverses parties liées les unes aux autres dans lesquelles les éléments peuvent se combiner et évoluer constamment avec un effet sur les objectifs du projet. De cette idée, selon le Project Management Institute (PMI), la complexité d'un projet prend en compte plusieurs éléments tels que la taille et la composition de l'équipe projet, la durée du projet, le planning, la flexibilité des coûts et de l'étendue du projet, la clarté du problème et de la solution, la stabilité des exigences, l'importance stratégique, le niveau de changement organisationnel, les dépendances inter-projets, la sensibilité politique et l'utilisation de technologie non éprouvée.

Par ailleurs, pour Geraldi et al. (2011), la complexité d'un projet se matérialise par son cadre composé de cinq (5) éléments distincts. La **complexité structurelle** en gestion de projet se définit en 3 niveaux par Shenhar et Dvir (2007). Un premier niveau d'assemblage

où le produit remplit une fonction simple. Un second niveau où plusieurs éléments complexes et interactifs remplissent plusieurs fonctions. Enfin, interviennent un troisième niveau en réseaux qui consiste en plusieurs systèmes ayant un objectif commun. **L'incertitude** se traduit selon Geraldi et al. (2011) par l'écart entre les informations disponibles et celles nécessaires à la prise de décisions. Ces éléments manquants sont souvent associés à l'incertitude technologique ou dans les objectifs du projet. La **dynamique** se réfère aux bouleversements qui peuvent survenir par le mouvement des parties prenantes (Geraldi et al., 2011). Que ce soit au niveau des spécifications, de l'équipe de projets, des fournisseurs ainsi que l'environnement externe du projet, ces demandes de changements vont mener à un certain désordre et à une adaptation du projet pour qu'il corresponde toujours aux attentes fixées. Le **rythme** du projet fait référence à la vitesse de réalisation du projet par rapport à la vitesse optimale. Shenhar et Dvir (2007) proposent de caractériser ce rythme selon 4 niveaux. Le niveau régulier ou il n'y a pas de fixation particulière sur la vitesse de réalisation du projet. Ensuite, intervient le niveau compétitif où la vitesse de réalisation du projet s'aligne avec le besoin du marché ou une position stratégique à conserver ou atteindre. Puis le niveau critique où le projet se réalise en tenant compte d'une date buttoir. Si cette date est dépassée, le projet est un échec. Enfin, le projet « blitz » qui se réalise dans des situations de crise. La **complexité sociopolitique**, selon Shenhar et Dvir (2007) fait référence à la combinaison des aspects politiques et émotionnels des projets dans le management des parties prenantes. Elle tient compte des enjeux individuels et organisationnels, des agendas cachés, de la convergence des opinions et des intérêts tout en s'assurant du support des parties prenantes dans l'atteinte des objectifs du projet. Cet aspect de la complexité est probablement le plus difficile à

opérationnaliser puisqu'il fait référence aux aptitudes relationnelles et aux compétences non techniques. De ces éléments qui caractérisent la complexité d'un projet, plusieurs outils sont proposés. A cet effet, Shenhar et Dvir (2007), Handsmith (2007) et Maylor et Turner (2017) suggèrent aux équipes de projet et aux gestionnaires de mieux adapter leur style de gestion et leur méthodologie au contexte des projets pour assurer le succès des projets.

D'autre part, quant au risque de projet, il est toujours associé à des aspects négatifs, des dangers (?). Ainsi, la notion de risque est liée à deux concepts : la probabilité et la gravité des conséquences (PMI, 2017 ; ISO 31000, 2018) à savoir comment le risque peut-il se concrétiser ? (Probabilité d'occurrence), quels effets indésirables se produiraient-ils dans ce cas ? (Gravité des conséquences). Selon Hillson et al. (2004) le risque ne peut être défini que par rapport à des objectifs clairs. De cette idée, ils définissent le risque comme une incertitude qui a de l'importance. D'où une certitude que le risque ne peut pas exister dans un vide. D'autres ont tenté de définir ce qui est « à risque » c'est-à-dire quels seraient les effets sur les objectifs d'un projet de développement international si l'incertitude se concrétisait. Pour cela, Pich et al. (2002) définissent le risque de projet comme une incertitude qui, si elle arrivait, pourrait avoir un effet sur un ou plusieurs objectifs du projet. Une analyse de cette définition permet de remarquer deux choses. La première, est que dans la mise en œuvre d'un projet complexe, il peut exister des incertitudes qui n'ont pas d'effets sur les objectifs du projet et que nous sommes censés ignorer dans le processus de gestion des risques. La deuxième, est que pendant la mise en œuvre d'un projet complexe, ils pourraient avoir aussi des incertitudes qui ont des effets sur un ou plusieurs objectifs du projet. Ainsi, les effets négatifs sont ceux qui vont rendre les objectifs plus difficiles à atteindre (connus sous le nom

de risques) et les effets positifs sont ceux qui vont faciliter la réalisation d'une tâche ou l'atteinte de l'objectif (les opportunités).

De ce qui précède, nous retenons le caractère flou du concept du risque. Ainsi, Dowie (1999) plaide en faveur de l'abandon total de l'utilisation du terme « risque » dans le cadre de la gestion des projets complexes. Il soutient que le terme « risque » est un obstacle à l'amélioration de la prise de décisions. Ses usages multiformes et flous constituent un handicap sérieux à la séparation des tâches d'identification et d'évaluation d'un projet donné, d'une part, et d'obtention et de traitement des jugements de valeur nécessaires, d'autre part. D'autres auteurs abondent dans le même sens en évoquant le fait que le terme « risque » est associé à l'adversité ce qui implique que les risques sont des effets négatifs potentiels d'une menace sur la performance d'un projet. De ces constats évoqués sur le caractère flou des risques, Ward et Chapman (2001), conseillent d'opter pour le choix de l'incertitude en lieu et place des risques dans le cadre de la gestion des projets complexes. Ils sont convaincus que les risques et les opportunités sont les revers d'une même médaille à savoir l'incertitude. Cette perception, est partagée par Browning et Ramasesh (2015) qui soutiennent que dans le cadre de la gestion d'un projet de développement international (très complexe et incertain) les techniques de gestion conventionnelle des risques ne s'appliquent exclusivement qu'aux menaces (liés aux objectifs du projet), tandis que les techniques de gestion globale et intégrative des risques (gestion des incertitudes) s'appliquent aux menaces et opportunités (liées au contexte du projet).

En définitive, des définitions de concepts nous retenons que le risque, l'incertitude et la complexité sont liés dans le cadre de la gestion d'un projet complexe tels que le projet de développement international. En effet, un risque est une incertitude négative pour un ou plusieurs objectifs d'un projet complexe. Tandis qu'une opportunité représente incertitude positive pour un ou plusieurs objectifs d'un projet complexe. Face à cette ambigüité du concept de l'incertitude, il devient opportun que pour arriver à circonscrire les notions de risque, d'incertitude et de la complexité pour un projet de développement international, que l'effort de réflexion et d'analyse s'effectue dès le démarrage du projet. Ainsi, pour le besoin de cette recherche, les analyses se focalisent sur les concepts de l'incertitude (risque et d'opportunités) et de la complexité afin de proposer un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international.

2.2.2 LES FACTEURS D'INCERTITUDES ET DE COMPLEXITÉ

Des analyses de Golini et Landoni (2013) ; Ika et Donnelly (2017) ; Orr et coll., (2011) ; Geraldi et al. (2011), nous retenons que les projets de développement international regorgent un ensemble d'éléments dont un ou plusieurs ne sont pas maîtrisés. Cet état de fait engendre une situation qui est alors difficile à appréhender, à analyser et donc à restituer. De cette idée, Grabher (2002) ; Smith et coll., (2011) ; Williams et coll., (2019) ; Munro (2020) ; Oldekop et al., (2020) ; Meredith et Zwikael (2020) défendent le caractère complexe et incertain des projets de développement international.

En considérant les risques et les opportunités comme les deux faces d'une même pièce c'est-à-dire l'incertitude (Hillson et al., 2004), Il est rarement conseillé de se concentrer sur

la réduction des risques sans tenir compte des opportunités associées, tout comme il est déconseillé de rechercher des opportunités sans tenir compte des risques associées. Ainsi, pour ce qui concerne les facteurs de risque pour un projet de développement international, plusieurs théories sont évoquées. De l'avis de Kerzner (2009), au cours du cycle de vie d'un projet de développement international, le manque d'informations génère un risque global élevé au début, tandis que le risque financier augmente au fur et à mesure de l'avancement du projet du fait des investissements déjà effectués et des coûts d'opportunité. Pour Métayer et al. (2007), les risques pour un projet de développement se regroupent dans le triangle classique de la qualité représenté ci-dessous :

Figure 5 : le triangle de la qualité (Source : Métayer et al., 2007).

De l'analyse des théories développées par ces auteurs, la cible des risques pouvant affecter un projet de développement international est naturellement constituée par le livrable du projet. Par ailleurs, pour Bouchard (2008) dans le cadre de la gestion des projets de développement international, le risque est évalué selon quatre (4) grandes catégories à savoir : l'exécution du projet, les résultats visés, les performances des parties prenantes partenaires et l'environnement du projet. D'autres auteurs comme Ika et Donnelly (2017) soutiennent que le déficit de gestion constitue également une menace pour un projet de développement international. Par au-delà des types de risques liés aux projets de développement international, Golini et Landoni (2013) et Ika et Donnelly (2017) soutiennent

que le degré très élevé de complexité et l'intangibilité et l'ambiguïté des objectifs desdits projets augmentent leurs niveaux d'incertitudes. Pour cela ils sont soumis à diverses types d'incertitudes qui sont d'ordres politiques, juridiques, culturels, techniques, organisationnels, sociaux, économiques et environnementaux. Difficilement probabilisables, ni quantifiables, ces incertitudes peuvent affecter négativement ou positivement la gestion des projets de développement international (Rodriguez-Rivero et al., 2020). De cette idée, pour Ward et Chapman (2001), soutiennent que dans un contexte de projet de développement international (projet complexe), les incertitudes peuvent être présentes tout au long du cycle de vie du projet. Toutefois, ils reconnaissent qu'elles sont particulièrement évidentes dans les phases de la conception, la planification et la mise en œuvre. Ainsi, nous retrouvons les incertitudes dans les domaines suivants du projet : la variabilité associée aux estimations des paramètres du projet, la base des estimations des paramètres du projet, la conception et la logistique, les objectifs et les priorités, ainsi que les relations entre les parties prenantes. Des différentes sources d'incertitudes ci-dessus citées, pour Ward (1999), celles relatives aux relations fondamentales entre les parties au projet semblent les importantes pour la performance d'un projet donné. De ce qui précède, nous retenons que la participation de plusieurs parties prénantes à un projet introduit une incertitude découlant de l'ambiguïté à l'égard de la spécification des responsabilités, la perception des rôles et des responsabilités, la communication entre les interfaces, la capacité des parties prenantes, les conditions contractuelles et leurs effets et les mécanismes de coordination et de contrôle. De ce constat, Baskahi et al. (2016) soutiennent qu'un projet complexe aura des frontières non définies ainsi qu'une incertitude ou une ambiguïté quant aux résultats attendus. Ainsi, pour Browning et

Ramasesh (2015), certains facteurs ont tendance à augmenter la probabilité d'occurrence de l'incertitude dans un projet complexe tel que le projet de développement international. Il s'agit entre autres de la complexité structurelle du projet (Shenhar et Dvir, 2007) ; la complexité des objectifs et des résultats (Geraldi et al. (2011) ; le besoin d'adaptation du projet à son environnement (Sherhar et Dvir, 2007) ; le rythme du projet qui fait référence aux temps imparti pour réaliser un projet (Shenhar et Dvir, 2007) et la complexité sociopolitique (Shenhar et Dvir, 2007).

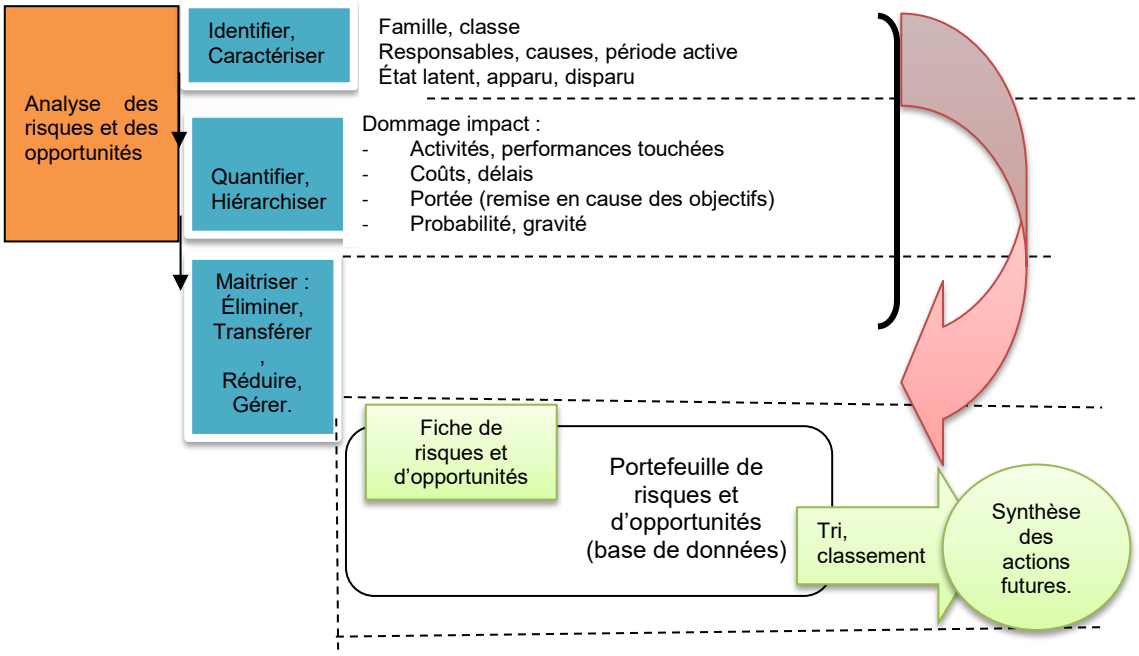
En définitive, nous concluons que dans la gestion des projets de développement international, le processus d'identification des facteurs d'incertitudes et de complexité doit se faire en deux phases. Une première phase pour identifier les événements qui auront un impact sur les objectifs du projet (temps, coût et portée), et une deuxième phase qui permettrait d'identifier la cause de l'impact afin d'être sûr de déceler les incertitudes du projet qui peuvent éventuellement être provoquées par la complexité du contexte.

2.2.3 L'ANALYSE DE L'INCERTITUDE ET DE LA COMPLEXITÉ

Tout en considérant l'incertitude comme un mélange de risques et d'opportunités dans un contexte de mise en œuvre de projet de développement international et la complexité comme une situation qui engendre l'incertitude, notre analyse débute par une définition du domaine d'application, du contexte et des critères pour la gestion des risques. Pour cela, les matrices PESTEL, SWOT et d'autres sont utilisées pour l'identification des parties prenantes externes et des risques qui affectent négativement les objectifs du projet. L'analyse permet ensuite d'évaluer la criticité de chacun des risques en fonction de différents critères

(probabilité d'occurrence, impact, détectabilité, etc.) préétablis (AFNOR, 2016). De cette définition, les risques sont hiérarchisés avec une définition d'un ordre de traitement. Ainsi, le type de modèle d'analyse choisi exige une responsabilisation des acteurs d'analyse et la mise à disposition de fonds nécessaire pour mettre en place le plan d'actions des recommandations. Finalement, la réussite d'un processus d'analyse des risques pour un projet donné dépend des méthodes d'analyse préconisées, du type de management des risques à adopter et du contexte de sa mise en œuvre. Azarian (2014) propose à cet effet la méthodologie suivante d'analyse des risques pour un projet que nous adaptons ci-dessous :

Figure 6 : méthodologie d'analyse des risques et des opportunités pour un projet (adaptation de Azarian, 2014)



Des théories existantes sur la gestion des risques, l'analyse qualitative occupe une grande partie en ce sens qu'elle se consacre aux causes éventuelles et aux effets possibles. De cette perception, le niveau de chaque risque est évalué en de : la gravité des conséquences

(intensité) ; la probabilité d'occurrence (fréquence) et le niveau des réponses de l'organisation (vulnérabilité éventuelle). Ainsi, pour Métayer et Hirsch (2007, p.50), dans le cadre de l'identification et l'analyse des risques pour les projets de développement international, proposent les méthodes intuitives et empiriques, les méthodes directes inductives (des causes vers les effets) et les méthodes directes déductives (des effets vers les causes). De même, Rayan (2016) propose ci-dessous une méthodologie générale d'analyse des risques.

Tableau 3 : méthodologie générale et étapes d'une analyse de risques (Rayan, 2016)

1. Définition du système étudié	• Limites et contours du système • Collecte d'informations sur le système
2. Identification des risques du système	• Décomposition en sous-systèmes, composants, fonctions • Identification des modes de défaillance, des éléments dangereux, des déviations possibles • Détermination des conséquences possibles sur le système et son environnement
3. Modélisation du système	• Représentation prédictive de la logique de fonctionnement du système et des liaisons de causalité entre chaque risque (danger) et ses causes primaires
4. Analyse qualitative et/ou quantitative	• Analyse du système à partir des modèles prédictifs précédents. • Analyse Quali : classement des évènements non désirables selon leur importance relative et leur mode d'apparition • Analyse Quanti : attribution de probabilités d'occurrence
5. Synthèse et évaluation	

Par ailleurs, Casteuble et Beth (2016), soutiennent que l'approche quantitative (les probabilités) est peu pertinente pour analyser les risques des projets de développement international. C'est pourquoi, ils ont proposé une analyse qualitative qui se consacrerait aux causes éventuelles et aux effets possibles. Au regard des méthodologies d'analyse des risques

évoquées dans les théories, Tixier et al, (2002) ; Gourc (2006) ; Siénou (2009) ; Cagliano et al. ; (2015), … les classent selon leur démarche, laquelle peut être inductive ou déductive. Concrètement, les méthodes directes déductives, partent d'un événement indésirable unique, pour représenter graphiquement les combinaisons d'événements qui conduisent à la réalisation de cet événement. Tandis que les méthodes directes inductives permettent d'estimer la dérive du système, en envisageant de manière systématique l'enchainement d'événements, ou du fonctionnement ou dysfonctionnement des dispositifs de détection, d'alarme, de prévention, de protection, d'intervention, ... (Debray B et al. 2006).

Des différentes méthodes d'analyse du risque projet évoquées, nous retenons de Grimaldi et Rafele (2008) que de nombreux outils sont utilisés au travers du cycle de vie du processus de management des risques pour les projets de développement international. Ils recommandent pour la phase d'identification des risques les outils suivants : le Brainstorming, l'analyse SWOT, ... Pour la phase d'évaluation des risques, les interviews, le jugement d'expert, …sont préconisés. Quant à la phase de planification des mesures de réduction des risques, les interviews, le Brainstorming, le jugement d'expert, l'analyse SWOT, sont utilisés. Enfin, pour la phase de contrôle, aucun outil n'est mentionné spécifiquement. En effet, comme les incertitudes sont aussi des opportunités, il existe des techniques d'analyse qui permettent de mettre en exergue certains avantages qu'offre l'environnement d'un projet de développement international. Quant au calcul des opportunités, Pich et al. (2002) proposent la même logique que celui des risques : (probabilité d'un événement) x (valeur de l'événement).

De ces constats, pour Jing (2009), l'analyse des effets des incertitudes (menaces et opportunités) s'effectue pour un premier temps par l'identification des effets des incertitudes sur le projet en sachant qu'il existe deux catégories d'effets : ceux qui vont rendre les objectifs plus difficiles à atteindre (risques) et ceux qui vont faciliter la réalisation d'une tâche ou l'atteinte de l'objectif (opportunités). Pour un second temps, par l'analyse qualitative ou quantitative des effets identifiés au cours de la phase d'identification, permet une estimation de la probabilité de survenance de l'effet et des conséquences de celui-ci.

D'autre part, afin de mener à bien l'analyse des incertitudes, Browning et Ramasesh (2015) propose la décomposition d'un projet complexe en des sous-systèmes qui sont les résultats, le processus, l'organisation, les outils, les objectifs et le contexte. De cette idée, nous retenons que la complexité qui englobe les incertitudes (risques et opportunités) se révèle être très difficile à analyser. Cette difficulté s'explique par le fait que les démarches d'analyse des risques font parties des choses les plus difficiles à réaliser et les plus inutiles dans un contexte de mise en œuvre d'un projet de développement international. En effet, l'analyse des risques est difficile car il y a tellement de causes possibles que tout ce qui est envisagé devient rapidement ingérable, tandis qu'elle est inutile car les risques se présentent toujours d'une manière imprévisible.

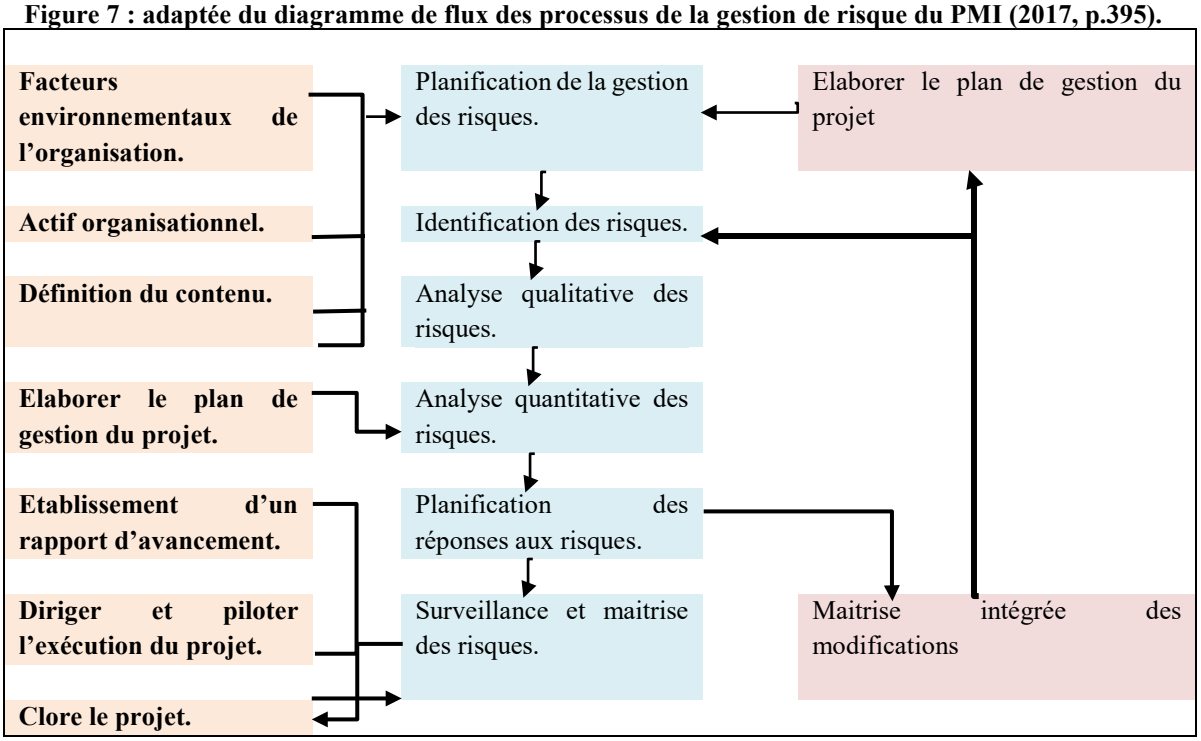
Cependant, malgré cet état de fait, il est nécessaire de procéder à l'analyse des risques afin de prendre la mesure du projet de développement international tout au long de son cycle de vie. Ainsi, pour qu'elle se réalise, la démarche s'effectue en deux temps. Premièrement, il s'agit de se focaliser sur la détermination claire et précise du but ultime du projet. Le risque

associé est la non réponse au besoin. Deuxièmement l'analyse en fonction de la complexité est liée aux risques d'insuccès du projet (hors délais ou budget dépassé). Cette problématique est au cœur des préoccupations des chefs de projets de développement international en ce sens que l'analyse des risques liés aux relations humaines et aux aspects techniques ou technologiques est effectuée en fonction du domaine, du contexte et des causes du risque. Enfin, une fois que l'analyse des risques est terminée, une mise en cohérence des informations recueillies permet de mieux cerner la complexité du projet complexe tel que le projet de développement international.

2.2.4 LA GESTION DES INCERTITUDES ET DE LA COMPLEXITÉ

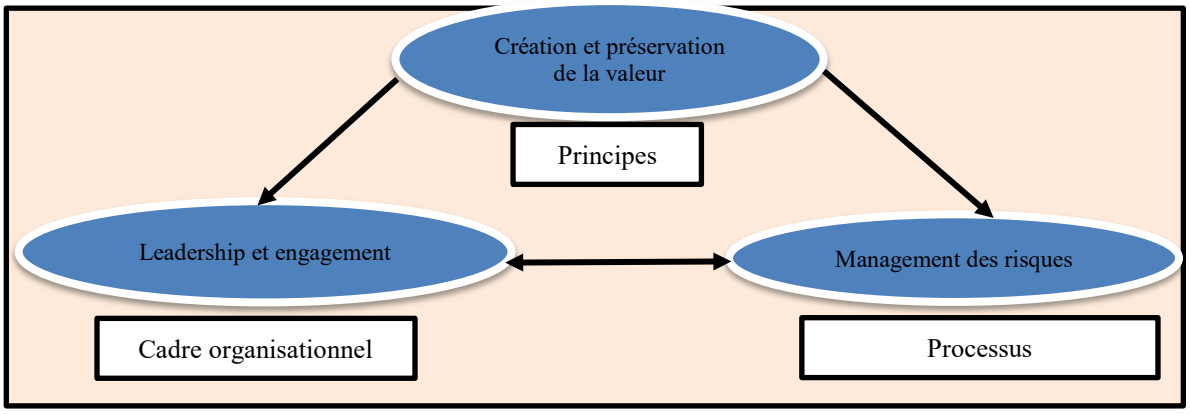
Les projets de développement international se présentent sous différents types dans une grande variété de secteurs (Diallo & Thuillier, 2004, 2005) ; Manning, 2017). Leurs cycles de gestion évoluent de la phase de préparation à la phase de mise en œuvre et à la phase de clôture/évaluation. Toutefois, de par leurs particularités, la gestion des projets complexes nécessite l'utilisation intelligente d'approches, d'outils et de techniques afin de pouvoir faire face aux contraintes. D'où le choix des techniques de gestion des risques afin de réduire les menaces. Plusieurs contributions sont recensées à cet effet : Maders et Masselin (2009) ; Desroches et al. (2010) ; Goncalves et Hed (2013), …De ce qui précède, des standards en management de projets ont proposé des outils également pour gérer les risques d'un projet. Ainsi, pour l'outil PmBOK (2017, p.395), le processus du management des risques projet que nous représentons ci-dessous (voir fig. 7) consiste à analyser le risque dans la phase avant-projet et à le maîtriser dans la phase projet.

Figure 7 : adaptée du diagramme de flux des processus de la gestion de risque du PMI (2017, p.395).



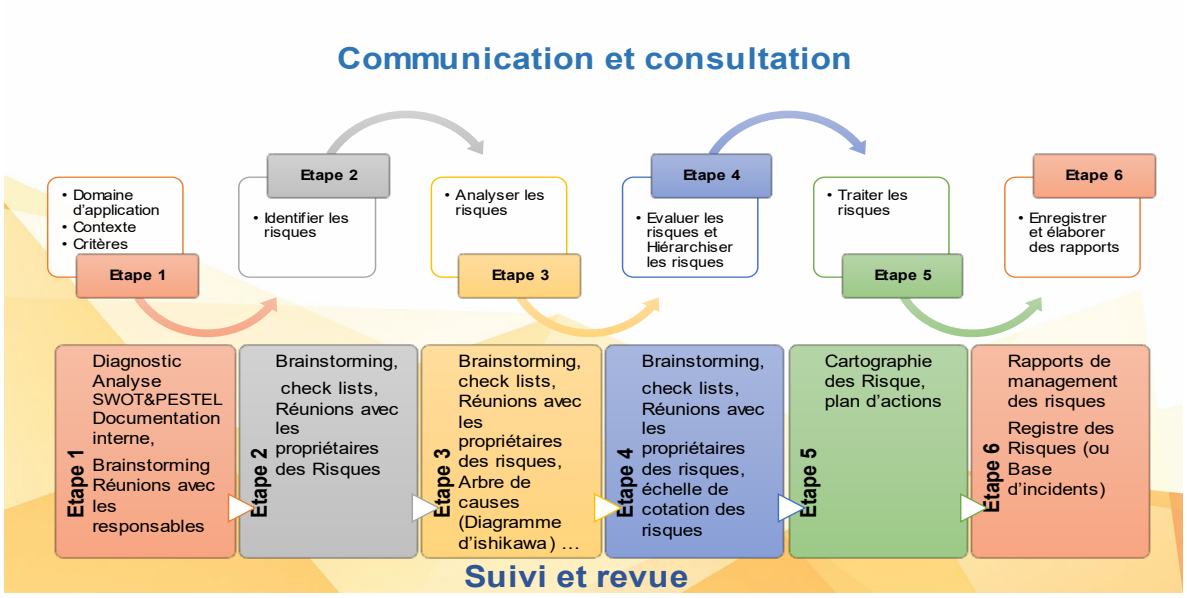
Par contre, pour l'outils ISO 31000 (2018), le management du risque est intégré à toutes les activités d'un projet et inclut l'interaction avec l'ensemble des parties prenantes. Il internalise le contexte interne et externe du projet. En somme, il est fondé sur les principes, le cadre organisationnel et le processus (management des risques) représentés ci-dessous :

Figure 8 : Principes, cadre organisationnel et processus (ISO 31000, 2018)



Pour plus de détail, la figure 10 représente le processus de management des risques selon ISO 31000 (2018).

Figure 9 : processus de management des risques (ISO 31000, 2018)

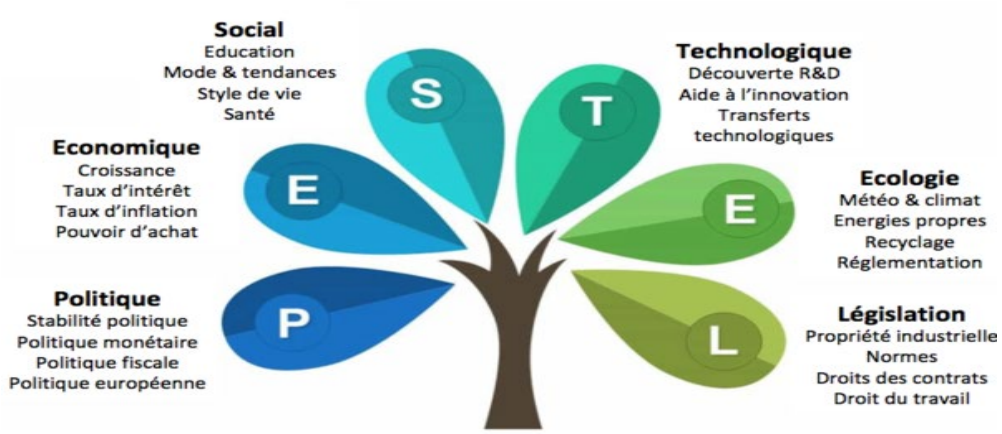


Un regard croisé des deux outils proposés par les standards (PMI et ISO) permet de retenir que la gestion des risques consiste à traiter au plus tôt les risques majeurs d'un projet pour qu'ils ne deviennent jamais des problèmes ou au minimum que l'impact de ces problèmes éventuels soit connu et maîtrisé. Ainsi, nous résumons ci-dessous son mode opératoire :

Etape1 : Domaine d'application, contexte et critères

Domaine d'application. A cette étape le projet est tenu de définir au début de l'exercice le périmètre du management des risques et ses limites en tenant compte des contraintes qui peuvent l'influencer. **L'établissement du contexte interne.** A ce niveau on procède par la présentation du projet, du cadre règlementaire interne (exemple : manuel des procédures), les

objectifs, les parties prenantes internes. L'établissement du contexte externe. A ce stade, on essaye de comprendre, analyser et évaluer le contexte externe. Pour cela, la matrice PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer le projet. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme :



Quant à l'analyse SWOT, elle est un outil stratégique qui s'applique aux entreprises, organisations, territoires ou individus. L'outil SWOT met en perspective les caractéristiques internes de l'entité avec l'état de l'environnement dans lequel elle évolue.

	Positive	Négative
Interne	**Forces** -Aspects positifs internes sous contrôle de l'entité et sur lesquels elle peut bâtir dans le futur (Ressources possédées, compétences détenues conférant points positifs internes qui procurent un avantage durable…)	**Faiblesses** -Aspects négatifs internes sous contrôle de l'entité et sur lesquels des marges d'amélioration substantielle existent.
Externe	**Opportunités** -Possibilités extérieurs positives qui peuvent présenter certaines zones de potentiel dont l'entité peut tirer profit dans le contexte des forces et des faiblisses actuelles.	**Menaces** -Problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement de l'entité ainsi que les changements en cours ou à venir qui peuvent avoir un impact négatif sur les activités et qui sont souvent hors du champ d'influence de l'entité.

SWOT

Pour l'analyse SWOT et PESTEL, elle fait un regard croisé des deux outils afin de donner plus d'éléments d'appreciation aux élements qui composent l'environnnement externe du projet.

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
P plan Politique	ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales qui fixent de nouvelles règles.			
E plan Economique	état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des clients, inflation...)			
S plan Social	évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...)			
T plan Technologique	les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence.			
E plan Ecologique	les règlementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable.			
L plan Légal	évolution du cadre règlementaire et législatif(Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, etc.)			

La criticité du risque est la combinaison de l'impact (ou effet ou gravité) et de la vraisemblance (ou probabilité) d'un risque (AFNOR), évaluée souvent sur une échelle de 1 à 4. Elle est liée à l'intensité de l'accident (ou gravité, ou sévérité) lorsqu'il se produit.

Echelle de vraisemblance

Niveau de vraisemblance	Cotation	Description
Très improbable	1	
Improbable	2	
Probable	3	
Très probable	4	

Echelle de Gravité

Niveau de gravité	Cotation	Description
Faible	1	
Moyen	2	
Grave	3	
Très grave	4	

Criticité du risque (Cr)= vraisemblance * Gravité Cr = V * G

Echelle de criticité

Echelle de criticité	Degré de Criticité		Description de la criticité
Risque Mineur	Vert	$1 \leq Cr \leq 3$ Risque maitrisé	
Risque Modéré	Jaune	$3 < Cr \leq 8$ Risque à surveiller	
Risque Elevé	Orangé	$8 < Cr \leq 12$ Risque à diminuer	
Risque Critique	Rouge	$Cr > 12$ Risque prioritaire	

Enfin, le degré d'opportunité est évalué selon Pich et al. (2002) par la formule suivante : probabilité d'un événement x valeur de l'événement. La probabilité d'un événement est le pourcentage de chances que cet évènement se réalise. Par exemple si un événement a 25 chances sur 100 de se réaliser, on dira que sa probabilité est de 25% (ou 0,25 ou 1/4). Une probabilité est donc toujours comprise entre 0 et 1 (ou entre 0% et 100%).

Etape 2 : identification et analyse des Risques

Ici, premièrement, il est procédé à l'identification et l'enregistrement du risque dans la liste des risques. Elle consiste à envisager le « scénario du pire », réussir à se projeter dans l'avenir à court, moyen et long terme et tenter de catégoriser les risques :

technique	process	juridique
Outil qui fonctionne mal	Mauvaise fiabilité des données, de la production	Non respect des normes
humain	économique	délais
Démission / Turn-over	Budget dépassé	Retard important

A la suite de cette identification, une analyse des risques est effectuée pour déterminer les causes et les conséquences de chaque risque.

Activités	Objectifs	Risques	Causes	Conséquences

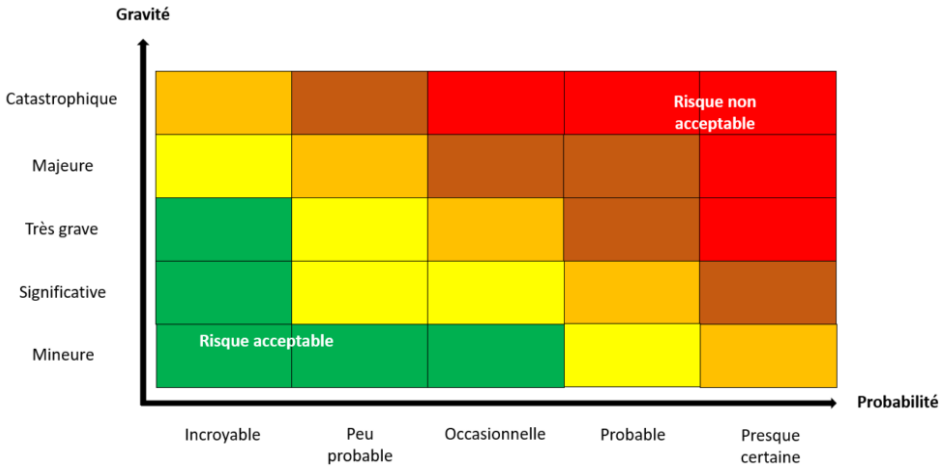
Etape 3 : cotation et évaluation des risques

La cotation et l'évaluation des risques permet de déterminer la criticité (faible, moyen, fort) résultante de l'évaluation de son niveau d'impact (coûts, délais et qualité) ainsi que de sa probabilité de réalisation.

Activités	Risques	Vraisemblance	Gravité	Criticité	Niveau du risque

Etape 4 : cartographie des risques

La cartographie des risques se définit comme la démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques inhérents aux activités du projet. Elle implique d'investiguer de façon approfondie l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et support que les activités nécessitent de mettre en œuvre.



Etape 5 : plan d'actions face aux risques

Le plan d'actions sert de guide pour la mise en œuvre des activités quotidiennes de gestion des risques du projet. Il permet de se focaliser sur ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait, et quelles ressources ou analyses sont nécessaires pour cela. C'est un document d'opérationnalisation des objectifs stratégiques de la gestion des risques.

Processus « .....»						
Risques	Niveau du Risque	Actions à entreprendre	Moyens	Livrables	Période	Intervenants

Etape 6 : enregistrement et élaboration des rapports

L'ensemble des étapes du processus du management des risques et ses résultats devront faire l'objet d'enregistrement et de rapports selon des mécanismes appropriés dans le but de : communiquer et disséminer une culture de management des risques au sein du projet ; garantir la traçabilité et servir de preuves tangibles lors de l'intervention des organes de contrôle ; fournir les informations nécessaires à la prise de décision ; faciliter l'interaction avec les parties prenantes.

En définitive, de cette synthèse, il ressort que les démarches classiques de gestion des risques permettent de veiller à ce que les facteurs pouvant impacter sur les résultats visés du

projet soient sous contrôle. D'où son intégration dans le management du projet et de la prise de décisions afin d'augmenter ses chances de réussite. Par ailleurs, la pertinence des éléments académiques soulignés par les outils classiques de gestion des risques, témoigne à juste titre les enjeux de la gestion des risques en contexte projet. Aussi, les déterminants de leurs succès et échecs démontrent que ses enjeux se situent au niveau d'une démarche. Ainsi, dans une approche classique de gestion des risques on distingue une première étape de cadrage à travers laquelle les objectifs, l'environnement et le planning de la gestion des risques sont établis. A cela s'enchaine une phase opérationnelle qui consiste en l'identification, l'analyse, l'évaluation, le traitement et le suivi des risques. En somme, nous concluons que les outils classiques de gestion des risques ont un effet positif sur le projet d'une part, et permet de prendre des mesures d'atténuation pour éviter les événements qui pourraient avoir des conséquences négatives pour le cycle de projet, d'autre part.

Cependant, force est de reconnaitre, que malgré les bénéfices qu'ils procurent, les outils classiques de gestion des risques présentent des failles. En effet, n'étant pas une science exacte, l'utilisation des outils classiques ne permet pas de faire des prévisions sur le long terme sans admettre une part d'incertitudes dans le projet. Certes, ces ils permettent de réduire les risques d'un projet, mais ne peuvent pas les éliminer totalement, en raison de la diversité des types de risques. Pour Ward et Chapman (2001), les processus actuels de gestion des risques sont trop axés sur les menaces qui se trouvent être de loin les seules préoccupations des projets. Plus précisément, une approche basée sur les menaces entraîne un manque d'attention à plusieurs domaines importants d'incertitude liée au projet, y compris : la variabilité découlant du manque de connaissances, la base des estimations, le traitement

des hypothèses sur les conditions d'exploitation et l'élaboration d'objectifs approprié et de compromis connexes. De ces idées, il ressort que les outils classiques de gestion des risques n'empêchent pas les projets de développement international d'échouer. Cette perception est confirmée lors de notre séjour en milieu organisationnel, où l'équipe du projet avouait que malgré le déploiement d'une stratégie classique de gestion des risques, elle arrivait difficilement à cerner la complexité du contexte local. De même, Amansou (2019) soutient que dans une démarche classique de gestion des risques, les risques sont pris en compte au travers des procédures standards qui consistent à matérialiser une définition des risques, des normes d'analyse, des outils de mesure, des systèmes sécurisés, des contrôles permettant de réduire les risques et des procès-verbaux destinés à la direction. Il soutient que les démarches classiques de gestion des risques sont toutes orientées vers une approche fonctionnelle. En effet, il est convaincu que l'approche fonctionnelle repose sur la séparabilité des fonctions qui correspond au principe selon lequel la résolution d'un problème oblige son séquencement en des éléments simples se révèle être insuffisante pour gérer les risques des projets de développement international. Car les gérer de la sorte conduirait certainement à oublier certains détails subjectifs. De ce qui précède, Munier (2002) soutient qu'en priorisant une gestion par étape des risques, l'approche fonctionnelle consiste alors à opérer des choix partiels en une série non intégrée. Ce qui lui fait dire que les démarches traditionnelles de gestion des risques sont obsolètes. Barthélemy (2002) abonde dans le même sens en soutenant que l'approche fonctionnelle se focalise uniquement sur les risques purs, c'est-à-dire les risques quantifiables, et néglige les risques dits spéculatifs, c'est-à-dire liés à la gestion même de l'organisation, dont les conséquences sont généralement mal quantifiées.

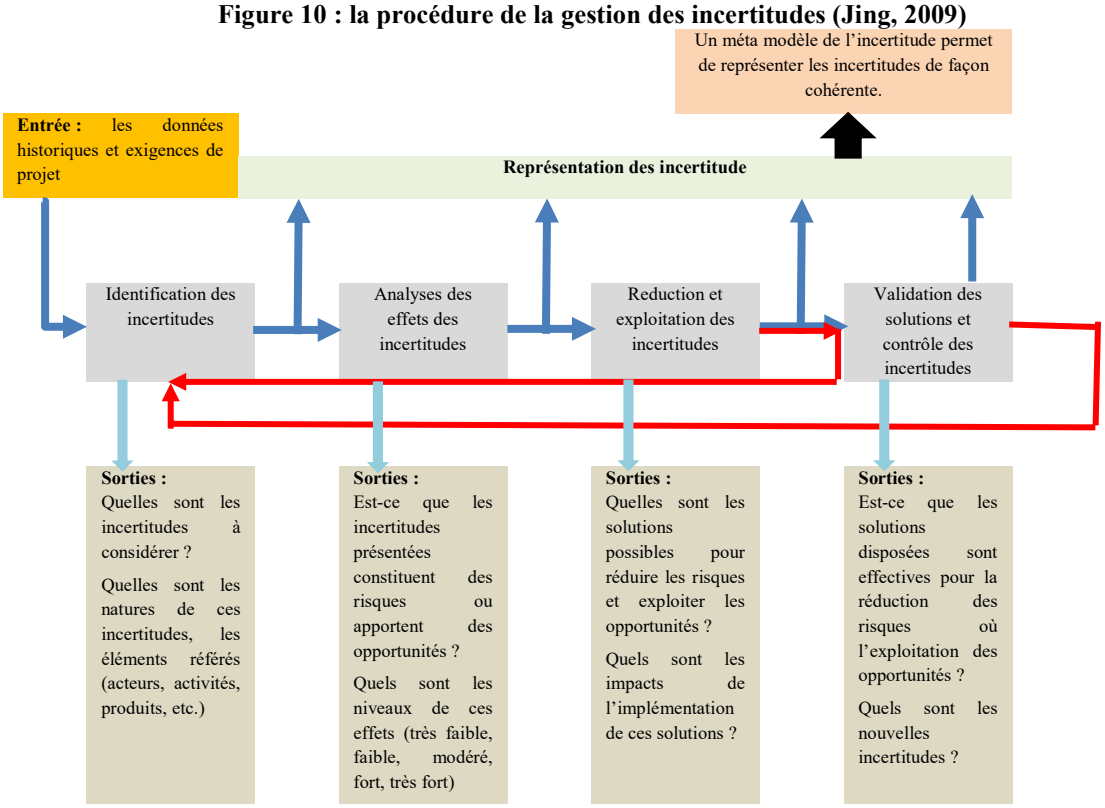
Quant à Kloman (2003), il est convaincu que le séquencement de la gestion des risques en compartiments n'a pas de sens. Pour cet auteur, la fragmentation de la gestion des risques en des phases bien distincts ne permet pas de gérer l'incertitude au même titre que les risques. Enfin, Duffourn et Pouteaux (2014) sont convaincus de l'inefficacité des normes traditionnelles de gestion du risque à faire face à la complexité et l'irrationalité.

De ces limites évoquées sur l'inefficacité des outils classiques de gestion des risques à faire face à la complexité contextuelle des projets de développement international, plusieurs propositions innovantes sont suggérées pour les améliorer. C'est ainsi que, Berger (1957) et Rodriguez-Rivero et al. (2020) proposent une approche prospective stratégique qui offre la possibilité de convertir l'incertitude en risques et en opportunités grâce à la participation des parties prenantes. Selon ces auteurs, l'approche prospective stratégique fonctionne à chaque fois que les parties prenantes d'un projet de développement international travaillent en tandem. Cette collaboration entre les acteurs permet d'envisager la finalité du projet sereinement, de faire face à ses incertitudes et ses risques et d'explorer ensemble à travers une analyse de scénario, les meilleurs moyens de les traiter et d'obtenir les résultats fixés. En somme, la méthode prospective stratégique améliore l'efficacité et l'impact du projet. D'autres part, pour Chouinard (2018), la gestion des risques dans les projets de développement international, doit se faire dans la logique de trouver et gérer les causes possibles des risques pour éviter qu'ils aient une incidence sur le succès du projet. Cet auteur soutient que les facteurs de succès vont au-delà du temps, du coût et de la portée. Suivant la même logique, Thamhain (2013) soutient que les risques d'un projet complexe sont gérés suivants trois variables importantes qui sont le degré d'incertitude, la complexité du projet et

l'impact. Lesdites variables affectent la démarche de gestion des risques du projet et les ressources affectées à la gestion des risques. Dans ce modèle, nous remarquons que plus la complexité du projet est élevée, plus la gestion des risques doit être faite de façon préventive. Ainsi, un risque peut avoir un impact mineur au début du projet et devenir un risque majeur s'il n'est pas circonscrit à temps à la fin du projet (effet domino). D'où l'importance pour un gestionnaire de projet complexe de diagnostiquer les risques très tôt et de trouver des pistes de solutions idoines pour trouver leurs causes, c'est-à-dire les incertitudes. Par ailleurs, pour Aubert et al., (2004), les démarches classiques de gestion des risques pour évoluer doivent intégrer le volet interactions entre les risques qui ne sont pas toujours apparentes. D'où le besoin d'aller vers une gestion transverse qui exploite les synergies existantes entre les risques, lesquelles étaient omis par la gestion classique des risques. De cette idée Ward et Chapman (2001), ils recommandent la gestion des incertitudes afin de gérer le réel et l'abstrait. Ainsi, le traitement complet de l'incertitude du projet nécessite une approche qui revient à modifier et à augmenter les processus actuels de gestion des risques projet. Cela aiderait à faire passer les processus de gestion des risques projet d'une approche axée sur les menaces à une approche plus globale qui intègrerait la compréhension et la gestion de toutes les sources d'incertitudes du projet. Ainsi, en dehors des contextes particuliers de projet, une dynamique de gestion des incertitudes permet de mettre en évidence la nécessité d'aborder certains aspects de l'incertitude liés au projet. De même, Jing (2009) propose une méthodologie de gestion des incertitudes que nous représentons ci-dessous (figure 11). Elle combine quatre étapes séquentielles avec une activité en parallèle : Etape 1 : identification des incertitudes ; Etape 2 : analyse de leurs effets ; Etape 3 : réduction et /ou exploitation des

incertitudes ; Etape 4 : validation de solution et contrôle des incertitudes et une activité en parallèle : représentation des incertitudes.

Figure 10 : la procédure de la gestion des incertitudes (Jing, 2009)



De ce qui précède, nous retenons que la gestion globale de l'incertitude du projet fonctionne comme une extension importante de la gestion des risques du projet. A cet effet, elle a le potentiel d'influencer la conception du projet et les plans initiales sur une base régulière influençant parfois des questions très fondamentales telles que la nature des parties prenantes du projet et leurs objectifs.

En conclusion, il ressort que dans le cadre de la gestion des projets de développement international, les résultats souhaités, le processus planifié, la quête de performance,

l'utilisation d'outils, les objectifs et le contexte, … prêtent tous à la complexité et à la complication. De ce constat, nous soupçonnons que toutes ces zones d'un projet complexe peuvent abriter des incertitudes (risques et opportunités). Ainsi, convaincu que la gestion classique des risques en tant que pratique managériale ne serait utile que pour gérer les risques projet, il est important d'aller vers une gestion des risques intégrée (ou gestion des incertitudes) pour éviter l'apparition de problèmes plus graves susceptibles d'influencer l'atteinte des objectifs. D'où la transition d'une approche axée sur les menaces à une approche qui se focalise sur toutes les sources d'incertitude du projet. Confirmant alors cette affirmation de Hillson (2004) qui soutient qu'il existe un lien entre le risque et l'incertitude en ce sens que le risque est une incertitude mesurable et que l'incertitude est un risque non mesurable.

CHAPITRE 3

LE CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, l'effort de recherche commence par un aperçu sur la gestion des projets de développement international et la gestion des risques pour les projets et la façon dont elles sont appréhendées à travers la littérature existante. Par la suite, nous nous prononcions sur leurs cadres et leurs limites. Ensuite, nous discutons de la gestion des risques pour les projets de développement international.

3.1 LE RÉSUME DU CADRE CONCEPTUEL

Toujours dans le but de préciser encore plus l'objet et le champ de notre démarche, quelques précisions supplémentaires s'imposent. D'abord, la présente recherche s'intéresse exclusivement aux pratiques de gestion des risques pour les projets de développement international qui s'emploient à relever les défis de développement. Il est important de noter d'entrée de jeu que dans la gestion de ces projets, la grande particularité qu'est la complexité du contexte et le degré d'incertitudes très élevé se révèle être très difficile à gérer pour les parties prenantes, y compris l'équipe du projet. Cette position est d'ailleurs partagée par Ward et Chapman (2001), Munier (2002), Barthélemy (2002), Kloman (2003), Aubert et al., (2004), Duffourn et Pouteaux (2014), Amansou (2019). Ainsi, nous sommes d'avis que la problématique de la gestion des risques est proportionnellement omniprésente dans le quotidien des projets de développement international au Mali.

D'autre part, contrôler les incertitudes (risques et les opportunités) et la complexité, c'est cibler des projets de développement international qui doivent les gérer en fonction des outils de gestion des risques dont ils disposent. En effet, si l'importance de la gestion des risques est le précepte phare de notre démarche, il ressort que la complexité du contexte et les incertitudes liées aux projets de développement international rendent encore plus difficile l'application de méthodes classiques de gestion des risques. De ce constat, nous jugeons intéressant et même utile de soulever la pertinence de développer d'autres modèles de gestion des risques plus adaptés aux contextes des projets de développement international afin de s'offrir une série d'apprentissages transversaux sur notre problématique.

Finalement, puisque nous nous attardons ici sur une activité de gestion bien précise et largement répandue, il est clair qu'elle doit permettre de gérer les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité d'un projet de développement international. Ainsi, tout en reconnaissant d'amblée et d'une manière anticipée une variabilité des risques et opportunités et la complexité dans le niveau de formalité du processus de gestion des risques, il n'en demeure pas moins que dans la gestion des projets de développement international le poids des incertitudes et de la complexité est très énorme. D'où la proposition d'un modèle de gestion des risques adapté à leurs contextes dans le cadre de cette recherche.

3.2 UN MODÈLE DE GESTION DES INCERTITUDES ET DE LA COMPLÈXITE

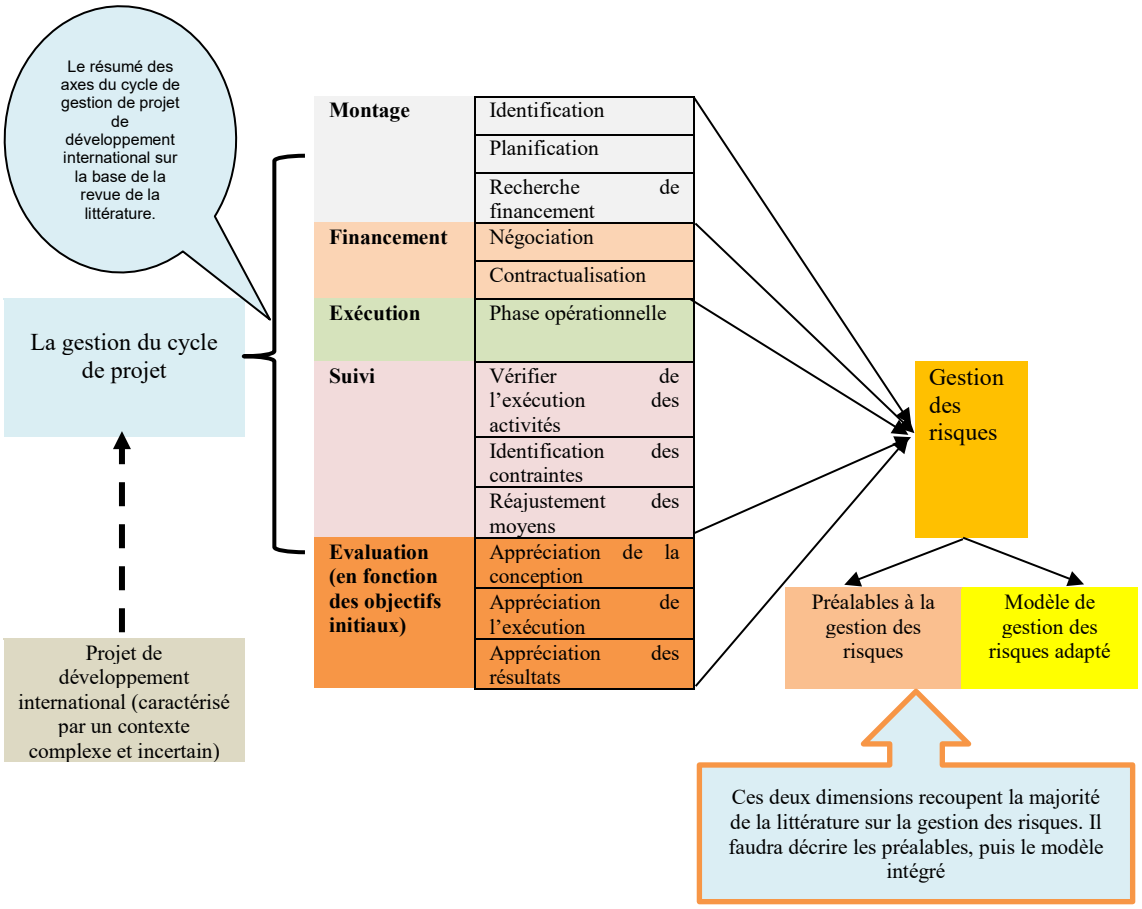
Notre grande préoccupation pour les tenants et aboutissants de la gestion des risques pour les projets de développement international trouve son fondement dans la complexité de leurs contextes. Ainsi, à la manière d'une loupe, l'approche de la gestion des risques adaptée

aux projets de développement international assure à cette recherche une compréhension large du processus à savoir de l'implication des parties prenantes jusqu'à l'arrimage avec le cycle du projet, en passant par une description des façons d'aborder la gestion des risques. Plus encore, une telle approche est non seulement respectueuse des préoccupations des parties prenantes du projet, mais permet également d'identifier des pistes de solutions pour améliorer la gestion de projet qui dépassent le seul processus de gestion des risques. Ce challenge nous parait possible.

En somme, puisque la gestion des risques nous apprend à combiner des outils, des techniques et méthodes d'une manière fonctionnelle, notre démarche offre un éclairage différent par rapport aux valeurs, principes et méthodes nécessaires pour réussir à cerner les incertitudes et la complexité d'un projet de développement international. A cet effet, Aubert et al., (2004) ajoutent que l'intégration est une étape essentielle dans les démarches de gestion des risques en ce sens qu'elle permet de saisir des interactions entre les risques, les opportunités qui ne sont pas toujours apparentes. C'est-à-dire les incertitudes et la complexité. D'ailleurs, d'autres comme Ward et Chapman (2001), Browning et Ramasesh (2015), Amansou (2019) et Rodriguez-Rivero et al. (2020) abondent presque dans le même sens.

En conclusion, les différents thèmes pertinents à cette recherche abordés au chapitre 2, mais surtout les liens observables entre ceux-ci constituent les fondations et les assises conceptuelles de notre démarche. Avant d'expliciter davantage l'origine de ces liens, il convient d'abord de présenter ci-dessous notre cadre conceptuel.

Figure 11 : schéma du cadre conceptuel (auteur, 2020).



3.3 LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Rappelons que les problématiques de recherche s'intéressent au 1) Les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international. 2) Les étapes clés du modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international. Plus précisément, elles chercheront identifier les fondements nécessaires pour réussir l'implantation d'une démarche de gestion des risques adaptée aux projets de développement international, puis à cerner l'objet principal de la gestion des risques dans les projets de développement international.

3.3.1 LES PRÉALABLES À LA GESTION DES RISQUES

Les analyses théoriques effectuées au deuxième chapitre sur les projets de développement international laissent présager la prédominance de certaines lacunes qui empêchent leur gestion efficace et efficiente. En somme, puisqu'il apparait plus facile de poser un avis sur leurs faiblesses évoquées par Muriithi et Crawford (2003) ; Ika, Diallo et Thuillier (2009) ; Diallo et Thuillier (2010) ; Crost et al., (2014) ; Picciotto (2020), nous suggérons que pour réussir une gestion des risques pour les projets de développement international, il est important d'avoir une vision stratégique en faveur de la gestion des risques (proposition 1A). Cet aspect permet de questionner le processus de conception desdits projets depuis la phase d'élaboration de la note conceptuelle.

Toujours dans l'étude de cette première problématique, nous cherchons également à mieux comprendre la clarté des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance clés liés au plan de gestion classique des risques (proposition 1B) déroulé par le gestionnaire du projet et son équipe. Cette quête de vérité s'appuie sur les nombreuses critiques formulées par Crost et al., (2014) ; Picciotto (2020) ; Ward et Chapman (2001) ; Munier (2002) ; Barthélemy (2002) ; Kloman (2003) ; Aubert et al. (2004) ; Duffourn et Pouteaux (2014) ; Amansou (2019) sur les limites des démarches classiques de gestion des risques.

Par ailleurs, puisque la gestion de la complexité et des incertitudes pour les projets de développement international sont évoquées par Ika, Diallo et Thuillier (2009) ; Muriithi et Crawford (2003) ; Ika et Donnelly (2017) ; Flyvbjerg (2016) ; Munro et Ika (2020) ; Brière et Proulx (2003) ; Jepsen et Eskerod (2009), Thamhain (2013), nous suggérons que la

maitrise de l'environnement interne et externe peut être un socle important pour la gestion des risques pendant le cycle de vie pour ces types de projets (proposition 1C).

Finalement, la dernière série de proposition se penche sur l'arrimage du modèle de gestion des risques adapté avec la participation des parties prenantes au suivi-évaluation du plan de gestion des risques proposé. Cette affirmation se fonde sur les théories défendues par Berger (1957) et Rodriguez-Rivero et al. (2020) en ce sens que grâce à la participation des parties prenantes, une approche prospective stratégique (intégrative) offre la possibilité de convertir l'incertitude en risques et en opportunités afin d'améliorer les chances de succès des projets.

Cependant, compte tenu du fait que la littérature se penche sur la faible maitrise des pratiques de gestion des risques pour les projets de développement international, nous retenons qu'elles sont considérées comme subjectives et très peu balisées par les parties prenantes desdits projet.

Fort de ce constat, nous sommes amenés à supposer que les difficultés liées au manque d'encadrement de l'équipe projet et des autres parties prenantes du projet affectent la capacité globale de ces acteurs à développer des supports pour récupérer l'informations utiles afin d'assurer la veille de démarche de gestion des risques déployée au sein du projet. En définitive, nous concluons que les conséquences au plan organisationnel de ce déficit de participation des parties prenantes du projet au suivi-évaluation cohérent de la mise en œuvre du plan de gestion des risques sont bien réelles et très alarmantes.

D'où la pertinence de mettre en place un système suivi-évaluation de la démarche de gestion des risques pour le projet de développement international (proposition 1D). De ce qui précède, notre démarche vise à cibler les préalables nécessaires à la gestion des risques dans un projet de développement international. Ce bloc de propositions est central pour le premier objectif spécifique : définir les préalables à la gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali. En définitive, en statuant sur les propositions 1A, 1B, 1C et 1D, nous serons à mesure de proposer un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. En somme, ces dimensions font l'objet de la première proposition :

Proposition 1 :

- 1A - L'adoption d'une vision stratégique clair en faveur de la gestion des risques est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international.
- 1B - La clarté des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance clés liés au plan de gestion des risques est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international.
- 1C - La maitrise de l'environnement interne peut être un socle important pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international.
- 1D – La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international.

3.3.2 LE MODÈLE DE GESTION DES RISQUES

Cette seconde proposition s'appuie spécifiquement sur la nature intangible des objectifs des projets de développement international combinée à la complexité de leurs contextes. Elle se fonde également sur la prédominance de l'incertitude pour les gestionnaires de projet dans le processus de gestion de projets. De cette idée et sur la base des théories développées par Ward et Chapman (2001) ; Munier (2002) ; Barthélemy (2002) ; Kloman (2003) ; Aubert et al. (2004) ; Duffourn et Pouteaux (2014) ; Amansou, 2019) ; Browning et Ramasesh (2015), nous supposons que le niveau de complexité (organisationnel, institutionnel, contextuel, sécuritaire, …) et d'incertitudes dans lequel baigne les projets de développement international ne permet pas aux modèles classiques de gestion des risques d'être efficaces (proposition 2A). Ainsi, convaincu que les approches classiques de gestion des risques qui opèrent de façon séquentielle arrivent difficilement à gérer les risques et les opportunités du projet en même temps que la complexité, Berger (1957) ; Rodriguez-Rivero et al. (2020) et Chouinard (2018) défendent l'idée d'adopter d'autres démarches intégrées de gestion des risques pour ces types de projets (dimension 2B). Cette deuxième proposition vise donc une meilleure compréhension des éléments ayant une influence sur l'efficacité et l'impacts des projets de développement international. Elle vise, en outre, à expliciter les étapes nécessaires pour opérationnaliser le modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. Elle est cruciale pour le second objectif spécifique : proposer un modèle de gestion des risques adapté susceptible d'améliorer la maîtrise des risques et opportunités et la complexité du contexte dans le cadre de la gestion des projets de

développement international au Mali. En résumé, la deuxième proposition se décline de la façon suivante :

Proposition 2 :

- 2A - Les approches classiques de gestion des risques ne permettent pas d'identifier et de gérer toutes les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité des projets de développement international.
- 2B – Les approches de gestion des risques plus adaptatives et globales (gestion des incertitudes et de la complexité) permettent de gérer la complexité des contextes, les risques du projet et profiter des opportunités.

En somme, nos deux propositions de recherche regroupées sous deux grands thèmes, permettent, d'une part, de mieux comprendre les fondements nécessaires pour réussir à implémenter une démarche de gestion des risques pour les projets de développement international et d'autre part, à adopter une démarche structurée et adaptée de la gestion des risques pour les mêmes types projets. Toutefois, au-delà du processus de la gestion des risques même, la vision intégrative du nouveau modèle qui sera proposé nous est cher en ce sens qu'il offrira la lentille appropriée pour comprendre les conséquences profondes de la complexité et des incertitudes (risques et opportunités) dans la réussite d'un projet de développement international. Cependant, puisque nous supposons ici l'existence d'un fossé entre le besoin de résultats (produits, effets et impacts) pour lesdits projets et la démarche de gestion des risques en apparence peu balisée qui prévaut dans les projets de développement international, ces quelques pistes de recherches semblent se poser tout naturellement. Il importe donc de mentionner ici que cette thèse aborde ces propositions avec une grande prudence, sans opinion préexistante sur le besoin de préséance de quelconque approche face

à la gestion des risques. Ainsi, si nous espérons que les réponses à ces propositions permettront de dresser un portrait plus complet et compréhensible des méthodes de gestion des risques actuellement déployées dans les projets de développement international, nous ne sommes pas insensibles au fait que lesdits projets se singularisent par la complexité de leur contexte. Pour cela, nous approchons cette démarche sans modèle préétabli, ouvert à l'itération et à l'impromptu, sans pour autant négliger la rigueur scientifique nécessaire à son succès. Enfin, avant de discuter au chapitre suivant des implications méthodologiques inhérentes à la recherche de ce délicat équilibre, le prochain tableau permet de résumer nos différentes propositions de recherche.

Tableau 4 : rappel des propositions de recherche

Propositions de recherche
1A - L'adoption d'une vision stratégique clair en faveur de la gestion des risques est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. 1B - La clarté des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance clés liés au plan de gestion des risques est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. 1C - La maitrise de l'environnement interne peut être un socle important pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. 1D – La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international.
2A - Les approches classiques de gestion des risques ne permettent pas d'identifier et de gérer toutes les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité des projets de développement international. 2B – Les approches de gestion des risques plus adaptatives et globales (gestion des incertitudes et de la complexité) permettent de gérer la complexité des contextes, les risques du projet et profiter des opportunités.

CHAPITRE 4

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente notre choix méthodologie pour la recherche ainsi que quelques justifications d'usage. Dans un premier temps, les spécificités de la recherche en science de la gestion sont présentées. Par la suite, l'accent est mis sur le positionnement épistémologique qui explique le cheminement scientifique de la conception de la notion de connaissance. Une description des méthodes de recherche et d'analyse des données cohérentes à la connaissance recherchée est développée par la suite. Enfin, ce chapitre est clôturé par une proposition des critères de validité, de fiabilité ainsi que les limites méthodologiques de la présente démarche.

4.1 LES SPÉCIFICITÉS DES SCIENCES DE LA GESTION

La recherche en sciences de la gestion présente des spécificités. Les sciences de la gestion sont déterminantes dans la compréhension de la vie humaine, dans l'amélioration de la performance des uns et des autres dans un contexte organisationnel. Comme discipline scientifique, les sciences de la gestion s'intéressent aux dispositifs ou agencements et à leur performance. En effet, compte tenu de son importance dans la gestion des organisations, elles s'intéressent à des problématiques managériales pertinentes et d'actualité. En outre, elles analysent la conception, la mise en œuvre, le fonctionnement, la fin des dispositifs et elles cherchent à mettre en évidence les conditions dans lesquelles les organisations réussissent à coordonner les actions planifiées et celles où elles échouent. Sur la même dynamique, elles s'intéressent aussi à la conception d'outils de gestion, aux paramètres sociaux et psychologiques dans les organisations publiques ou privées ainsi que la conception d'outils de recherche (Prévost

et Roy, 2015). En somme, elles visent la transformation positive des organisations et son objet central est la performance organisationnelle (Hervé Dumez, 2014). La quête d'une performance organisationnelle exige aux chercheurs le développement d'habilités qui leurs facilitent la mise en place des démarches efficaces susceptibles de les aider à atteindre leurs objectifs de recherche.

Fort de cette réalité, les recherches en sciences de la gestion se réalisent sur un terrain physique et peuvent servir de fondement quant au développement des entités organisationnelles. Toutefois, les besoins d'une recherche amènent souvent les chercheurs à mettre en lumière le rôle et la responsabilité des gestionnaires des organisations au détriment des autres groupes d'employés. Cette situation créée le plus souvent des malaises quant à la perception de ces gestionnaires face à de telle recherche. Cependant, réfléchir à la performance organisationnelle s'avère être un exercice très risqué et difficile qu'il faut affronter (Callon, 2008) dans le cadre d'une recherche en sciences de la gestion. Pour cela, le défi majeur est de lier cette question (performance) à l'étude des organisations qui s'orientent généralement vers les organisations performantes qui ont déjà des résultats positifs dans leurs actifs que des entités qui ont des difficultés notoires (Spicer et al., 2009). Cette liaison constituant la spécificité des sciences de gestion, complique encore le travail de recherche. Mais la gestion se doit de développer une épistémologie originale et les méthodes qui lui permettront de relever le défi. En définitive, à l'intérieur de ce chapitre, une tentative de liaison est élaborée entre la gestion des risques et à l'étude de la gestion des projets de développement international.

4.2 LE POSITIONNEMENT EPISTÉMOLOGIQUE INTERPRÉTATIVISTE

Une recherche d'une manière générale a pour finalité la production de la connaissance. L'étude de la constitution des connaissances scientifiques est

l'épistémologie (Piaget, 1967). A titre de rappel, un positionnement épistémologique cherche à élucider la production de la connaissance qui sert de fondement à toute recherche et à estimer la valeur escomptée des connaissances qui seront élaborées (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Ainsi il existe une multitude de façon de produire la connaissance. Le positivisme et le constructivisme sont les deux grandes positions épistémologiques qui soutiennent l'existence de plusieurs paradigmes qui suivent un continuum (Girod-Séville et Perret, 1999). Selon Kuhn (1962), un paradigme est l'unification des croyances, des valeurs et des façons de faire d'une communauté de scientifiques.

Pour cette recherche, l'objet est l'interprétation ciblée des conditions par lesquelles les parties prenantes, y compris l'équipe du projet de développement international peuvent encourager la mise en place d'un modèle de gestion des risques adapté susceptible d'avoir une influence sur l'efficacité et l'impacts du projet. A cet effet, la connaissance produite servira de matière pour leurs besoins. Cette perception nous fait dire que la présente connaissance est subjective et qu'une énumération des possibilités est acceptée. Cet aller et retour entre les utilisateurs de la connaissance et la réflexion pour produire de la connaissance renvoient à la définition de l'interprétativisme suggérée par Thiétart et al. (2014). Le but recherché par ce paradigme est de comprendre le monde social par l'interprétation de la réalité perçue par des acteurs. Selon Perret et al., (2003), ce courant privilégie la méthode de la contextualisation pour une explication adéquate des interprétations des acteurs, avec des critères de validité de la connaissance correspondants.

Cependant, pour capitaliser les expériences sur le déploiement d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international, et pour

appréhender au mieux la complexité du contexte du projet (cas d'étude), le profil des participants à l'exercice par ordre de priorité est : l'équipe du projet, le coordinateur du projet, les prestataires-partenaires, le comité de pilotage (Etat) et le bailleur. Toutefois, s'intéresser à l'équipe du projet à l'entame de la première phase de la collecte de données permet de cerner les conditions et la manière dont elle définit sa méthode de gestion des risques et contextualise son environnement. De cette idée, les résultats globaux obtenus reflètent les expériences vécues, les réflexions, les questionnements et les besoins de l'équipe projet occupant une double fonction (projet et métier). Pour plus de détails, les résultats théoriques sont analysés pour comprendre et décrire la manière dont l'équipe du projet identifie les facteurs d'incertitudes (risques et opportunités) et de complexité et déploie sa stratégie de gestion pour les remédier (incertitudes et complexité). Ainsi, cette description facilite la proposition du modèle de gestion des risques adapté pour les projets de développement international. D'autre part, cette perception de la démarche de production de la connaissance s'inscrit dans cette recherche au même titre que les principes de base des concepts de l'interprétativisme où la connaissance est une interprétation de la réalité ou une observation (principe de représentabilité) réalisée par les sujets de la recherche.

Par ailleurs, comme annoncé dès le départ, les réalités observées et vécues par l'équipe du projet alimentent l'objet de cette recherche. Cette interprétation est alors dupliquée ou partagée par des acteurs qui énumèrent des éventualités. La pluralité des thèmes abordés contribue ainsi à une compréhension partagée et acceptée de l'aspect social du projet. Dans cette optique, l'objet de la recherche est atteignable grâce au sujet qui évolue dans un contexte donné avec une subjectivité qui lui est personnelle (Velmuradova, 2004). Cette subjectivité de la réalité du sujet bonifie les conditions et la manière par lesquelles le gestionnaire du projet et son équipe peuvent contribuer au

déploiement d'un modèle de gestion des risques adapté à leurs besoins. Enfin, compte tenu de l'objet de cette recherche, les aspects sociaux et évolutifs au regard des réflexions des acteurs sont nécessaires.

4.3 LA STRATÉGIE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de la présente recherche, la connaissance produite provient des réflexions et de la capitalisation des expériences de l'équipe du projet, du gestionnaire du projet et des autres acteurs clés du projet, donc de l'interprétation de leur réalité. Pour Corbière et Larivière (2014), la recherche descriptive interprétative est un dispositif crucial en recherche qualitative. Cette forme de recherche épluche dans les détails un phénomène, ses propriétés, ses composantes et ses variations. Elle sert à expliquer et à rendre compte de la signification des phénomènes. Il s'agit donc d'une démarche inductive de recherche qui se focalise sur la complexité des phénomènes humains et qui accorde une attention particulière à la subjectivité humaine. En outre, la recherche descriptive interprétative s'appuie naturellement sur les fondements de la recherche qualitative (Creswell, 2013 ; Sandelowski, 2000, 2010 ; Thorne, 2008). Elle est une opportunité quant à la façon d'obtenir une description interprétative détaillée et holiste d'un phénomène dans son contexte naturel (Creswell, 2013 ; Denain et Lincoln, 2011). À cet effet, elle est mise entièrement sur la subjectivité humaine en portant attention aux points de vue du chercheur et des participants (Creswell, 2013). Ainsi, le dispositif de recherche est souple, évolutif et itératif selon Creswell (2013), Pelaccia (2010) et Paillé (2010).

Les résultats d'une telle recherche enrichissent le corpus des connaissances disciplinaires et soutiennent une pratique fondée sur des résultats probants (Sandelowski, 2008). Dans une recherche de type qualitatif, on tente de discerner une vérité à partir de

notre perception. Pour cela, on cherche des opinions, des comportements, ..., des façons de faire typiques ou spécifiques (Paillé et Mucchielli, 2016). De même, selon Dumez (2011), la nature qualitative d'une recherche indique que les aspects relatifs à l'humain tels que la pensée et la parole facilitent l'obtention des descriptions et des explications cohérentes avec le contexte étudié. Cet aspect contextuel est intégré à l'objet de la recherche dans la mesure où il a une incidence sur l'évolution des théories de management des risques de projet. Ainsi, les réflexions sont importantes dans la mesure où elles permettent de comprendre les modalités par lesquelles l'équipe du projet et les autres parties prenantes peuvent contribuer au déploiement d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international.

Sur cette base, la connaissance recherchée provient, donc des expériences passées et des réflexions des acteurs ainsi que de l'interprétation de leur réalité. Cette exploration, permet au chercheur de se familiariser avec des environnements inconnus, de mieux circonscrire un problème, de générer des idées de concepts et de recueillir des réactions premières sur un nouveau concept, de déterminer des critères d'évaluation, etc. La quintessence de cette recherche qualitative se trouve dans la description de l'articulation de divers concepts documentés dans la littérature scientifique tels que la gestion des risques, la gestion des projets de développement international, … Toutefois, jusqu'à date, la littérature scientifique suggère que ces concepts ont un impact positif sur l'atteinte des résultats d'un projet. Pour Giordano (2003), les recherches qualitatives peuvent être définies comme une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène observé. De cette idée, les gains de cette recherche proviennent aussi de l'identification des options, des freins et des contraintes individuelles, techniques, sociales et organisationnelles au regard

de la capacité de l'équipe du projet à dérouler une démarche de gestion des risques de projet répondant aux attentes.

D'autre part, dans le cadre d'une recherche qualitative, les observations des parties prenantes (sujets) édifient la logique de la recherche mais elles doivent être utilisées avec une plus grande précaution. En outre, le chercheur adopte une approche inductive puisqu'il est guidé par les objectifs de la recherche, et que le cadre conceptuel est présent uniquement à titre de repère, comme le suggèrent Blais et Martineau (2006). Ainsi, la revue de la littérature scientifique permet de cerner des concepts théoriques et à travers une méthode de type descriptif, qualitatif et inductif, le potentiel d'un projet est envisagé. Dans cette perspective, le positionnement interprétativiste et l'aspect qualitatif de la recherche restent cohérents au regard de la possibilité d'offrir aux parties prenantes la liberté de s'exprimer sur des éléments constitutifs d'un modèle adapté de management des risques à leur réalité au sein d'un projet de développement.

En définitive, perçu comme un système social, l'approche qualitative permet de renforcer les échanges et les interactions entre le chercheur et les parties prenantes, y compris l'équipe du projet. Ses techniques de collecte de données, dites techniques qualitatives, sont l'analyse de la documentation pertinente (ce qui nous fait un peu défaut), l'analyse de cas particuliers et les entrevues avec des personnes ressources.

4.4 LE DÉVIS DE LA RECHERCHE

Dans le but d'établir un lien entre la revue de la littérature, les pratiques professionnelles et les avis des personnes interviewées lors de cette recherche dans un contexte organisationnel précis (le projet de développement international), l'étude de cas est pertinente (Wacheux,1996 ; Miles et Huberman, 2003). Selon Yin (1984) l'étude de cas est perçue comme une investigation empirique qui se focalise sur un phénomène

nouveau dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement perceptibles, et dans laquelle les informations multiples provenant de plusieurs sources sont utilisées.

Les études de cas apportent ainsi une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de données. Pour Berg (2000), elles constituent une approche méthodologique qui vise systématiquement la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle. En effet, selon Yin (2003, 2009, 2015), la méthode de l'étude de cas peut être utilisée afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer des évènements ou des phénomènes dans leur contexte réel. Sa portée permet d'appréhender le ou les « cas » en contexte réel.

Pour cela, un phénomène est étudié dans son ensemble et en profondeur afin de faire émerger à travers des échanges multi-acteurs les éléments significatifs qui le composent. De cette idée, Woodside et Wilson (2003) voient la méthode de l'étude de cas comme un meilleur moyen de construire des théories, tandis que, d'autres soutiennent qu'elle est tout aussi appropriée pour la vérification d'une théorie. Finalement, il y en a qui prétendent qu'on peut élaborer un design de recherche qui combine les deux, soit l'élaboration et la vérification d'une théorie.

Cependant, la méthode de l'étude de cas est un processus unique de collecte de données avec une multiplication des sources d'information afin de trianguler les données et d'enrichir la réflexion par rapport aux données obtenues (Yin, 2015). Elle est appropriée pour décrire, expliquer, prédire et contrôler des processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupes ou d'une organisation (Woodside et Wilson, 2003). La combinaison de ces quatre finalités (décrire, expliquer,

prédire et contrôler) est aussi possible. Et d'une manière particulière et spécifique, la méthode de l'étude de cas est considérée comme de : la description, si elle répond aux questions qui, quoi, quand et comment ; l'explication vise à éclairer le pourquoi des choses ; la prédiction cherche à établir, à court et à long terme, quels seront les états psychologiques, les comportements ou les événements ; enfin, le contrôle comprend les tentatives pour influencer les cognitions, les attitudes et les comportements qui apparaissent dans un cas individuel (Woodside et Wilson, 2003). En termes de forces, la méthodologie de l'étude de cas permet de fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, d'offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, d'assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée.

Par ailleurs, pour Yin (2003, 2015), la méthodologie liée à l'étude de cas, permet d'opter pour une démarche à la fois flexible et rigoureuse. Elle doit obéir à des normes scientifiques et son utilisation doit prendre pour assise une démarche systématique où la validité et la fiabilité des données et des résultats sont démontrées. Yin (2015) propose cinq composantes essentielles pour une étude de cas dans une recherche. Il s'agit de : 1) La question de recherche. 2) Les propositions de recherche, le cas échéant. 3) L'unité ou les unités d'analyse. 4) Le lien entre les propositions de recherche et les données recueillies. 5) Les critères d'interprétation des résultats de la recherche. Chacun de ces points est développé de manière agencée. Toutefois, le point quatre (le lien entre les propositions de recherche et les données recueillies) est inclus dans la présentation de la méthode de collecte de données (point 4.5). Enfin, le point cinq, soit les critères d'interprétation des résultats de la recherche est abordé à la fin de ce chapitre (point 4.7).

4.4.1 L'ÉTUDE DE CAS ET LA QUESTION DE RECHERCHE

L'étude de cas facilite l'obtention de réponse à la question centrale de recherche. Pour le cas d'étude suivant, la question de recherche est la suivante : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ? Comme le mentionnent, Paillé et Mucchielli (2016), cette question met en exergue la perspective globale de l'objet de la recherche. De même, cette question est une opportunité pour les parties prenantes, y compris l'équipe du projet dans la mesure où elle les aide à réfléchir et à s'exprimer sur les dynamiques sociaux présents dans le cadre de la gestion de projet de développement international.

Ces interactions se situent à plusieurs niveaux à savoir entre l'équipe du projet et leurs rapports avec le gestionnaire du projet et le comité de pilotage dans une perspective de déploiement d'un modèle de gestion des risques adapté. Elles justifient le choix de l'approche globale dans la mesure où l'objet de la recherche est de concevoir une nouvelle façon de gérer les risques pour les projets de développement international dont l'équipe du projet et le gestionnaire du projet peuvent s'épauler pour s'améliorer. Ainsi, la systématisation des connaissances conduit à la production des diagnostics, des propositions qui sont, à nouveau, soumis à la discussion pour en apprécier la pertinence, les enrichir, les expérimenter et les faire partager.

4.4.2 L'ÉTUDE DE CAS ET LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Les propositions de recherche doivent appuyer la question de recherche pour spécifier les éléments à définir (Yin, 2015). Pour la présente étude, les objectifs reflètent un but précis afin de répondre d'une manière précise et concise à la question de recherche. À titre de rappel, cette recherche vise à apporter une contribution pratique pour les projets de développement international aux prises avec ses enjeux de gestion des risques et faire

progresser la recherche scientifique sur la question. De manière spécifique, elle cherche les objectifs spécifiques suivants : 1) Définir les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international. 2) Proposer un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international, susceptible d'améliorer leur efficacité et leurs impacts. L'ensemble de ces objectifs illustrent bien un cheminement (propositions de recherche) qui permet d'améliorer la maîtrise de la complexité et des incertitudes (risques et opportunités) dans la gestion des projets de développement international au Mali. Ainsi, le modèle de gestion des risques adapté pour ces types de projets au Mali est exploité par les équipes de projets.

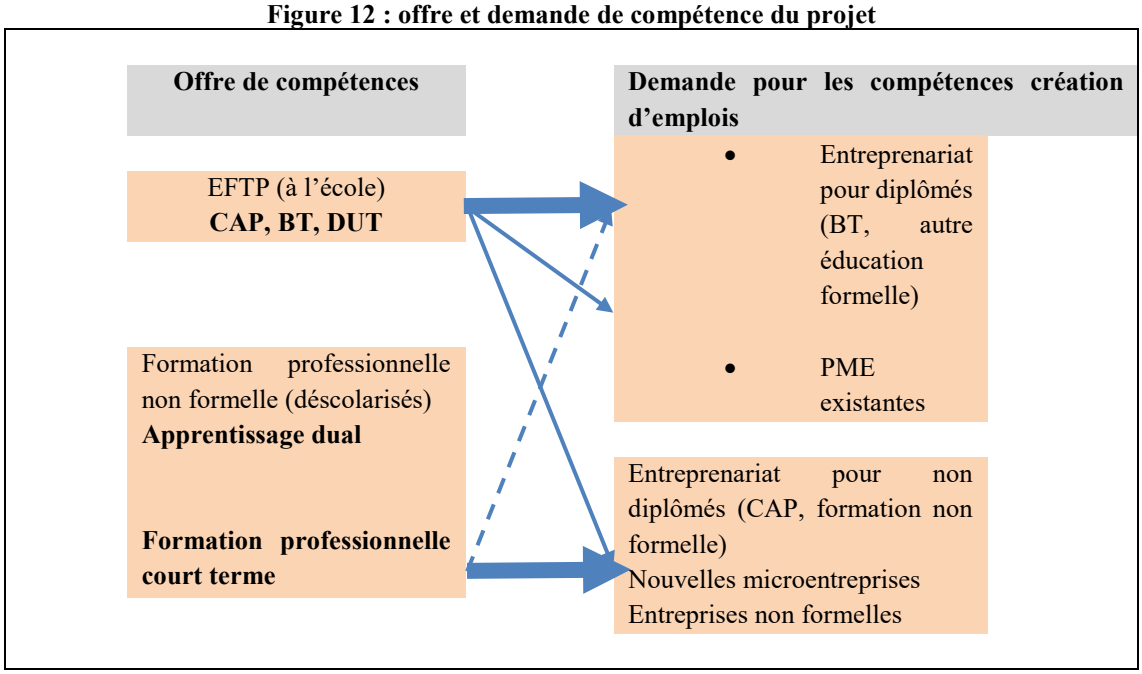
4.4.3 L'ÉTUDE DE CAS ET L'UNITÉ D'ANALYSE

Se référant à l'objectif général, l'unité d'analyse est clairement identifiée. Il s'agit de l'objet sur lequel porte la recherche (OCDE, 2002). Pour cela, le point d'attaque de la présente recherche est le contexte particulier des projets de développement international au Mali. À l'intérieur de ce contexte, l'analyse des données se focalise sur la définition des préalables à la gestion des risques et à la proposition d'un modèle de gestion des risques adapté, susceptible d'améliorer la maîtrise des incertitudes (risques et opportunités) et la complexité dans les projets de développement international au Mali.

Pour illustrer le présent cas, le Projet de Développement des Compétences Emplois Jeunes participe à cette recherche. Nous le présentons succinctement ci- après. Démarré depuis 2015, le projet proposé appui une stratégie duale pour promouvoir la création d'emplois et développer des compétences pour la jeunesse malienne. Pour une période de six (06) ans de 2015 à 2020 des synergies ont été créées entre les volets offre et demande en assurant la continuité dans le soutien depuis l'éducation jusqu'à l'emploi pour les jeunes avec différents niveaux d'éducation. Le projet appui des techniciens plus

nombreux et meilleurs au niveau secondaire et tertiaire à travers un soutien ciblé aux écoles publiques et privées. Enfin, le projet appui les jeunes mieux qualifiés sans ou avec peu d'éducation formelle à travers les options innovantes de développement des compétences. La figure ci-dessous illustre cette logique :

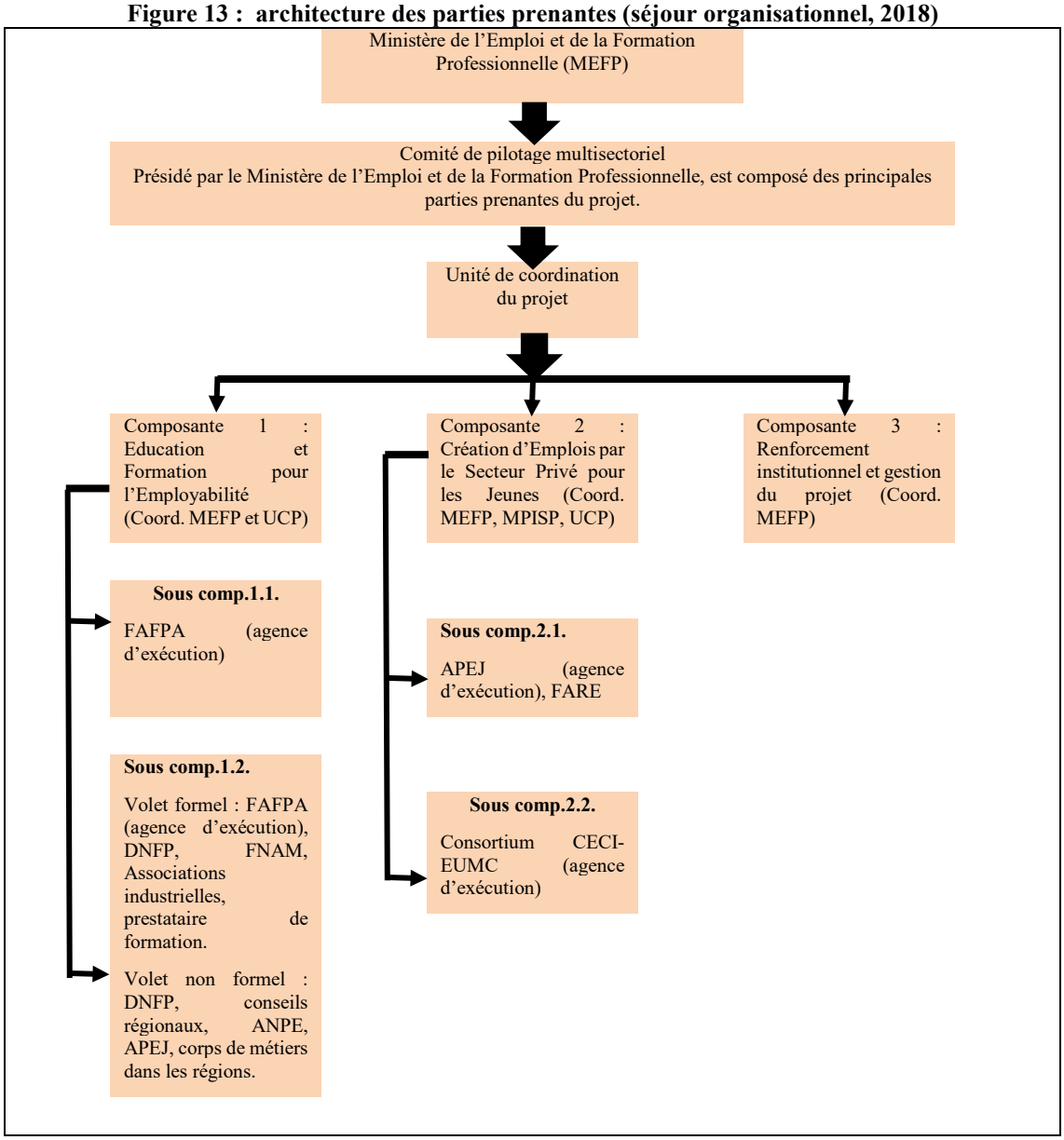
Figure 12 : offre et demande de compétence du projet



Source : travail du séjour organisationnel (2018)

Par ailleurs, sur un plan institutionnel, le projet est placé sous la tutelle du Ministère en charge de l'emploi. Un Comité de Pilotage (CP) multisectoriel de l'exécution est mis en place et comprend toutes les principales parties prenantes du projet. L'Unité de Coordination du Projet, est responsable de la coordination générale ainsi que du suivi-évaluation et du rapportage du projet. En résumé, la figure 15 présente les parties prenantes impliquées dans l'animation du projet.

Figure 13 : architecture des parties prenantes (séjour organisationnel, 2018)



Cette figure montre d'une manière précise les différentes institutions et acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre du Projet de Développement des compétences et Emploi des Jeunes. A la lumière des éléments de la description, plusieurs domaines et pratiques en management des risques projets sont mis en jeu. Par ailleurs, pour procéder au choix du Projet de Développement des compétences et Emplois des Jeunes, une douzaine de projets de développement faisant partis du portefeuille de projet de la Banque mondiale au Mali ont été approchés. Seulement, un d'entre eux a exprimé son intérêt face à une telle étude car les risques et incertitudes auxquels il est confronté sont énormes vu

le contexte de crise multidimensionnelle du pays. Ainsi, les membre de l'équipe du projet participant, partagent des préoccupations de base quant aux objectifs de la recherche et disent ne pas trouver de solution idoine à cette problématique managériale dans la littérature scientifique et celle destinée aux projets de développement international.

En effet, lors de la conception dudit projet, les principaux risques susceptibles d'affecter l'atteinte de ses résultats ont été identifiés. Ils se regroupent en plusieurs catégories qui sont : risque des parties prenantes, risque de l'agence d'exécution (capacité, gouvernance), risque du projet (conception, social et environnemental, programme et bailleur, suivi et durabilité des prestations), risque global de mise en œuvre. Cependant, face à la complexité du contexte du projet (instabilité politique, sécuritaire, institutionnelle, …), de l'avis des participants, des stratégies de gestion des risques jusque-là déployées peinent à être efficaces. Mais compte tenu du caractère anonyme des participants, la description ne peut pas être plus précise.

Par ailleurs, pour plus de cohérence entre les questions, les objectifs de cette recherche et le projet sélectionné, un court séjour d'observation est effectué en mai 2018. Ce séjour d'observation intégré à la scolarité du doctorat en management de projets a pour objectifs de : réfléchir dans l'action sur les pratiques réelles en management de projets ; mettre en relief les problèmes en appréciant leurs natures et leurs portées ; observer et codifier les informations relatives à une problématique priorisée par le milieu où il réalise sa résidence ; examiner les possibilités de solutions au problème retenu en appliquant les théories existantes ou en développant de nouvelles connaissances ; analyser de façon critique le lien entre les théories et les pratiques en contexte de projet.

Pour effectuer ce séjour en milieu organisationnel, une demande a été adressée au gestionnaire de l'unité de gestion dudit projet. Cette volonté s'appuie sur le fait que

l'immersion sur le terrain avant le démarrage de toute recherche est capitale quant à la réussite d'une démarche de recherche qualitative (Paillé et Mucchielli, 2016). Ainsi, des échanges informels, sans enregistrement et d'une durée d'une heure par personne sont réalisés avec chaque membre de l'équipe du projet y compris le gestionnaire du projet. Les thèmes abordés au cours des entretiens touchaient : le présent, c'est-à-dire la mise en contexte par rapport à la gestion des risques et la gestion des projets de développement international et le futur (la situation désirée), c'est-à-dire le déploiement d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international.

Sur un autre plan, des séances d'observation sont organisées auprès des membres de l'équipe du projet et du comité de pilotage sur la thématique « gestion des risques de projet ». Lors de ces séances, une pile de documents composée de : le document de projet, le manuel des procédures administratives, comptables et financières, les contrats de prestations, les rapports d'activités, ... sont consultés. De ce séjour d'observation en milieu organisationnel, les notes produites lors des séances avec les acteurs clés sont conservées pour orienter la collecte de données de la présente recherche. Toutefois, pour ce qui concerne le but recherché par la gestion des risques, les acteurs à l'unanimité évoquent la nécessité de la mise en place d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali afin d'améliorer l'atteinte de ses résultats. Cette importance reflète la pertinence managériale du présent sujet de recherche et le contexte propice pour réaliser la démarche puisque les parties prenantes semblent être préoccupées par les craintes. Au final, l'unité d'analyse représente la totalité des éléments nécessaires pour répondre aux problématiques suggérées. Pour cela, les informations relatives à la gestion des risques et la gestion des projets de développement international sont recensées et, à la suite du séjour organisationnel les différentes procédures sont matérialisées. Cependant, compte tenu de la rareté des ressources, entre le lot de

documents à consulter, les séances d'observation à réaliser, et les entretiens à mener avec les parties prenantes, l'étude de cas unique nous a paru beaucoup plus réaliste pour la réalisation de ladite recherche.

Enfin, malgré le fait que le principal problème avec l'étude de cas est qu'elle est sous-évaluée et sous utilisée par la littérature scientifique et que pour certains, elle limite la généralisation des résultats, elle aborde néanmoins d'une manière approfondie et systémique les éléments soulignés à l'intérieur des objectifs de recherche et des données recueillies (Yin, 2015). De cette idée, nous retenons que la quête de la perspective systémique dans le cadre d'une étude de cas unique fait que plusieurs mesures sont prises pour diminuer les limites de cette méthodologie.

4.5 LES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans le cadre de la présente recherche, le cas choisi est un projet de développement international et l'unité d'analyse est le cadre systémique qui intègre les conditions de déploiement d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali. Ainsi, pour les besoins de la recherche, trois sources d'information sont choisies : l'observation, la documentation et l'entretien de groupe. Pour Yin (2015), ces sources permettent de dégager une vision globale du sujet tout en enrichissant l'unité d'analyse.

4.5.1 L'OBSERVATION

Pour faciliter l'observation, la compréhension et la documentation des aspects contributifs à la définition des préalables à la gestion des risques et à la proposition d'un modèle de gestion des risques adapté pour les projets de développement international, de nombreuses observations pertinentes sont effectuées. Sur une dizaine d'heures, sont organisées des séances d'observation non structurées. Sur chacune des séances, une fiche

d'expérience est élaborée, transcrite sur support informatique et intégrée dans le logiciel d'analyse des données.

Par ailleurs, sur une invitation de certains participants, le chercheur est sollicité à faire ses observations sur des rencontres du comité de pilotage du projet. Et durant les entretiens de groupe, ils ont exprimé leurs souhaits de tenir des activités professionnelles en lien avec l'objet de la recherche, ce qui a amené l'observateur à y participer. Quoi qu'il advienne, les séances d'observation permettent de se focaliser sur les différentes activités organisationnelles (gestion de projet, gestion des risques de projet) des membres de l'équipe du projet.

Dans le cadre de cette recherche, l'observation participante s'est révélée utile pour apporter un questionnement qui peut délivrer des informations supplémentaires sur le sujet de recherche. A ce titre, elle a permis d'appréhender sereinement les différents enjeux individuels, sociaux et organisationnels en lien avec l'unité d'analyse et l'objet de la recherche. Enfin, l'ensemble de ces séances d'observation enrichissent les résultats de la présente recherche dans la mesure où le contenu des fiches d'expériences est numérisé dans le logiciel d'analyse des données. De même, les vécus des membres de l'équipe unité du projet sur le contexte organisationnel, communicationnel et relationnel présents dans le cadre de la gestion des projets de développement international sont saisies.

4.5.2 LA DOCUMENTATION

Dans le but de comprendre l'influence d'une démarche de gestion de risques adaptée aux projets de développement international, plusieurs documents utiles et pertinents sont choisis pour leurs capacités à documenter le phénomène étudié. Ainsi, les documents écrits et standardisés (livres, guides de pratique, des articles, …), l'examen du contenu des sites internet professionnels (agence de développement internationale, etc.),

sur les sujets touchant les procès-verbaux du comité de pilotage du projet, les rapports d'activités, le manuel des procédures administratives, comptables et financières, sont consultés. Au total, plus de 100 documents sont recensés. Ce nombre relativement faible de documents se justifie par la quasi inexistence d'informations sur la gestion des risques pour le cas précis des projets de développement international. En définitive, des rencontres sont organisées avec les parties prenantes du projet pour compléter les séances d'observation et la recherche documentaire.

4.5.3 L'ENTRETIEN DE GROUPE SEMI DIRIGÉ

Pour comprendre les bénéfices d'une démarche de gestion des risques sur l'efficacité et l'impacts d'un projet de développement international, il est du devoir de l'équipe du projet de s'impliquer pour que ce cadre reflète leur préoccupation et leur réalité. De même, pour une gestion efficace du projet de développement international, les autres acteurs du projet (comité de pilotage, prestataires-partenaires, le bailleur, …) sont également sollicités pour formaliser le soutien qu'ils peuvent apporter. En effet, dans le cas où la gestion de projet présente un contexte propice, l'entretien de groupe est une nécessité. Le but de ce choix est de récolter des données discursives reflétant notamment les perceptions des parties prenantes du projet. Ce type d'entretien permet de répondre précisément à nos interrogations de recherche tout en laissant une certaine marge de liberté aux interviewés et en essayant d'assurer une objectivité maximale.

Selon Baumard et al. (2007), dans un entretien de groupe semi-directif, l'interviewer se base sur un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ainsi, dans un entretien de groupe semi structuré, les interviewés interagissent mutuellement tout en répondant aux idées et aux commentaires des autres. Dans ce cas-ci, l'entretien de groupe reproduit le contexte de l'équipe du projet (Steward

et al., 2007). D'un point de vue méthodologique, les entretiens de groupe se réalisent spécifiquement en trois phases distinctes pour pouvoir répondre à la question générale de la recherche suivante : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international au Mali ? Et aux deux questions spécifiques suivantes : 1) Quels sont les préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international ? 2) Quelles sont les étapes clés du modèle de gestion des risques pour les projets de développement international ?

Toutefois, dans la mesure où la première question est une préoccupation récurrente du gestionnaire de projet et de l'équipe du projet, les entretiens de groupe débutent par eux. Chaque groupe est formé d'environ trois à cinq personnes afin de pouvoir suivre facilement les discussions entre les personnes participantes. Suivant ce cheminement, l'échantillon est dimensionnel (Johnson, 1990) et se compose de personnes expérimentées de l'équipe du projet, tous choisis parce qu'ils représentent un maillon essentiel à la compréhension et à la description significative des diverses perspectives du phénomène d'étude. Ils répondent tous aux critères suivants : Depuis son démarrage, les membres de l'équipe du projet sont impliqués depuis plus d'un an à la mise en œuvre du projet ; Durant le projet une double fonction (tâches fonctionnelles et de participation) est attribuée aux personnels de l'équipe du projet ; Pour la gestion du projet des réunions d'équipes sont tenues ; Une unité de coordination du projet composée d'au moins quatre personnes et impliquant au moins deux unités fonctionnelles.

Le premier critère se justifie par le fait qu'au-delà d'un an de participation et d'implication à la mise en œuvre du projet, chaque membre de l'équipe du projet possède une connaissance soutenue de l'environnement du projet. Le deuxième critère, affirme l'importance des membres de de l'équipe du projet à cause de leurs doubles

responsabilités (fonctionnelle et de participation) dans la mise en œuvre du projet. Le troisième critère témoigne de l'intérêt de la mutualisation des capacités de réflexion et d'action en faveur de la réussite du projet. Le dernier critère concerne la systématisation des connaissances par les membres de l'équipe projet. Avec eux, c'est un aller et retour permanent (action-réflexion-action) c'est à dire que les connaissances tirées de l'expérience sont confrontées en permanence au verdict de la pratique. Au-delà des critères, les membres de l'équipe du projet sont sélectionnés suivant une logique bien élaborées. Dans un premier temps, ils manifestent leurs intérêts pour participer à la présente démarche et sont contactés par la suite par téléphone pour leur communiquer la nature du projet, la démarche et les prochaines étapes. A cet effet un guide de sélection est proposé au gestionnaire du projet (annexe 1). Pour un second temps, ce responsable discute du projet de recherche durant la réunion de cadrage journalier du projet. Au cours de cette rencontre, les chargés de projet et autres responsables peuvent manifester leurs intérêts et s'ils répondent aux critères de base de sélection, le gestionnaire du projet leur autorise. Une fois, le consentement des uns et des autres obtenu, une liste de courriels est acheminée au chercheur. Ce courriel de consentement facilite le premier contact avec les membres de l'équipe du projet et permet de poursuivre les interactions. Il est joint au courriel de consentement le formulaire d'information et de consentement à la participation à la recherche. Notons que l'entretien téléphonique effectué par le chercheur a précédé les accords de consentement formalisé. Pour les entretiens de groupe, ils se déroulent sur les lieux de travail et durant les heures de bureau. Avant de commencer l'animation, un guide comprenant les items suivants est soumis aux personnes participantes pour mieux cerner leur niveau de connaissance théorique en matière de gestion des risques projet (annexe 2) : Combien d'années d'expérience en gestion des risques pour les projets de développement international possédez-vous ? Quelle est votre

formation scolaire en lien avec la gestion des risques ? Avez-vous reçu de la formation d'appoint/continue en gestion des risques de projet ? Si oui, lesquelles ?

En effet, tout en considérant les modèles classiques de gestion des risques (PMI, 2017 ; Maders et Masselin, 2009 ; ISO 31000, 2018 ; Lainey et al., 2009 ; MEHARI, 2017 ; AFNOR, 2003, 2009, 2016), ... et les modèles de gestion intégrée des risques (Ward et Chapman, 2001 ; Munier, 2002 ; Barthélemy, 2002 ; Kloman, 2003 ; Aubert et al., 2004 ; Duffourn et Pouteaux, 2014 ; Amansou, 2019), il est important de savoir qu'au moment de l'analyse des résultats, une capitalisation des vécus et des expériences des membres de l'équipe du projet en gestion des risques est effectuée. Toutefois, pour faciliter les échanges pendant les entretiens de groupe, un guide d'animation pour une durée de deux heures est élaboré. Ce guide est un excellent outil d'aide et permet de partager avec chaque participant le cadre conceptuel de la recherche. Par ailleurs, en vue de chercher la saturation des données au moment des entretiens de groupe, aucun nombre n'est fixé au départ. Ce choix est fondé sur le fait que dans la littérature, très peu d'études fixent un nombre pour la saturation des données dans les entretiens de groupe. Cependant, dans le cadre d'un entretien de groupe, la saturation des données qualitatives intervient à deux niveaux (les groupes et les individus). Pour cela, Hancock (2012) suggère différentes manières d'analyser la saturation des données qualitatives. En ce qui concerne l'analyse des données en fonction du groupe, la saturation est constatée lorsqu'aucune idée nouvelle et pertinente n'émerge pour chacune des méta catégories suivants les éléments de contenu des démarches de gestion des risques. En outre, les mêmes critères sont utilisés pour l'analyse en fonction des individus. Ainsi, pour cette première phase, 3 entretiens de groupe sont réalisés ce qui équivaut à une mobilisation de 12 personnes. Concrètement, le tableau suivant présente la participation réelle de la première phase des entretiens de groupe.

Tableau 5 : État de la première phase des entretiens de groupe avec l'équipe du projet et des partenaires prestataires.

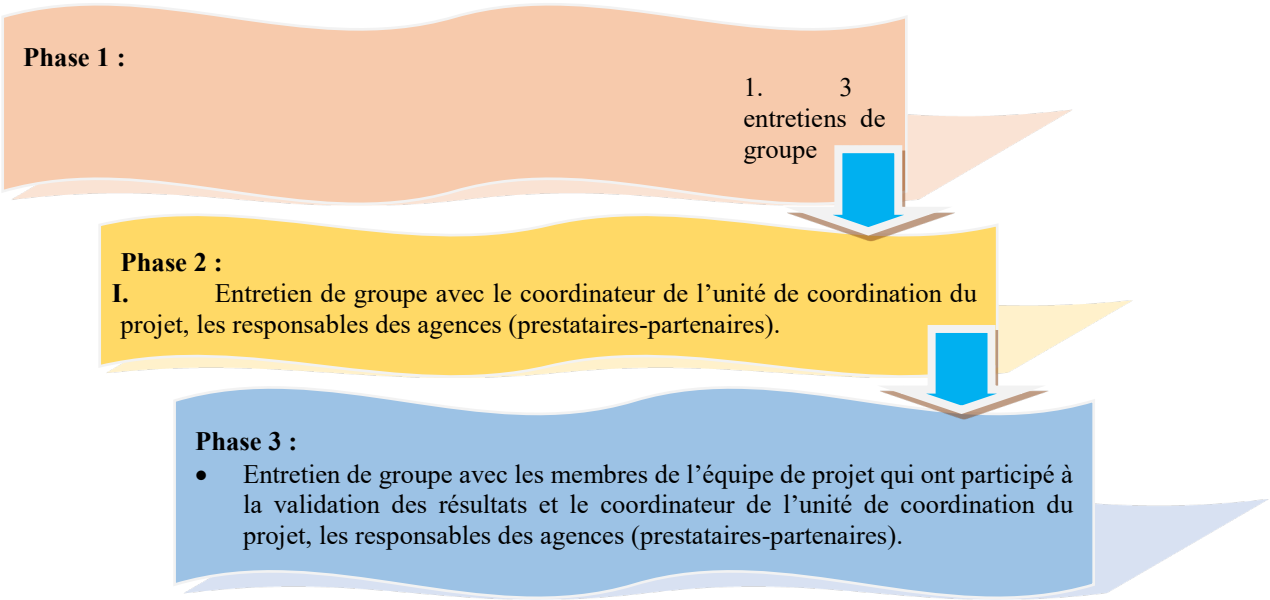
Entretiens de groupe	Nombre de personne participantes	Durée
Entretien groupe 1	3	2h
Entretien groupe 2	4	1h 30 min
Entretien groupe 3	5	2h 15 min
Total	**12**	**4h 45 min**

Au total 12 personnes ont participé aux trois premiers entretiens de groupe effectués avec les membres de l'équipe du projet pour une durée totale de 4h 45 min. Par la suite, le chercheur a transcrit les quatre verbatims de ces rencontres et fait une analyse à l'aide du logiciel Nvivo. L'analyse détaillée est abordée au point suivant. Pour la validation des données recueillies, un autre entretien de groupe est organisé et chaque groupe d'entretien délègue un représentant pour participer à une série de rencontre. Par la suite, le chercheur les invite à des entretiens de groupe en fonction de leur disponibilité. Un résumé des différentes réponses obtenues est envoyé quelques jours (trois au plus) avant la tenue de l'entretien. Au regard de l'animation, chacune des questions est reprise avec les réponses émises par les participants sous format PowerPoint. Cet entretien de groupe qui est une restitution permet de valider les réponses obtenues et de poser quelques questions plus détaillées. En somme, certains propos sont corrigés, mis en contexte et discutés. Pour cet entretien de groupe de validation et de clarification de certains propos, trois personnes sont présentes pendant 1 heures 30 minutes. Pour arriver à proposer un modèle adapté de management des risques pour le projet de développement international, les membres de l'équipe projet et le coordinateur de l'unité de gestion du projet, les responsables des agences de prestation et des partenaires, les responsables publics (les tutelles) sont invités à s'exprimer sur les principes et le cadre organisationnel du management des risques qu'ils peuvent éventuellement avancer pour soutenir les besoins de l'équipe du projet quant au déploiement d'une démarche de gestion des risques pour

la réussite du projet de développement international. Ces derniers sont interpellés lorsqu'ils répondent aux critères d'inclusion suivants : assumer au sein du projet un poste depuis au moins un an et encadrer des membres de l'équipe de projet qui occupent occasionnellement une double fonction (tâches fonctionnelles et participation à un projet). Pour ce qui concerne la deuxième phase, le gestionnaire du projet et d'autres responsables (agences de prestation-partenaire, tutelle) dans le cadre de cette recherche, ils doivent être en poste depuis au moins un an pour avoir une vision globale du projet et de leurs prérogatives. En plus, ils doivent encadrer des personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet qui occupent la double fonction parce qu'ils sont directement impliqués dans la gestion des projets et la mise en place d'un modèle de gestion risques capable d'impacter sur les résultats recherchés par les projets de développement international au Mali. Ainsi, pour formaliser la participation au projet de recherche de cette seconde catégorie, un courriel est envoyé avec le formulaire de consentement et quatre personnes l'ont signé en plus de se présenter à la rencontre qui a duré 2 heures. Enfin, dans le but de recueillir une rétroaction générale au regard des résultats globaux obtenus jusqu'à présent, une équipe de travail d'experts en gestion des risques de projet est rencontrée à la suite de la rencontre avec le gestionnaire du projet et les responsables des agences partenaires et prestataires. Ce point de vue est partagé par Paillé et Mucchielli (2016. p. 87) qui affirment que lors d'une analyse qualitative qui est une quête de sens des actions et des expériences humaines pour mieux saisir les subtilités humaines émergentes de l'objet de la recherche, une discussion avec une équipe d'experts est appropriée. Cette équipe d'experts, composée d'une dizaine de personnes, prend actes des résultats obtenus à ce jour, et proposent des observations et des suggestions. Néanmoins, compte tenu du fait que la rencontre est organisée dans le cadre du travail des experts, elle n'est pas enregistrée. Toutefois, des notes de synthèses des échanges sont produites

et sont par la suite numérisées et intégrées à l'analyse des données. Ces données sont utilisées formellement lors du débat autour des résultats puisque ces derniers n'ont aucun lien avec le projet étudié. Cette seule rencontre organisée avec des experts en gestion des risques de projet a réuni 10 personnes et a duré 4 heures. En effet, sur la base des réponses obtenues durant la phase de validation avec l'équipe du projet, et du verbatim issu l'entretien de groupe avec le coordinateur de l'unité de gestion du projet et des responsables des agences prestataires-partenaires, la dernière phase consiste à rassembler dans un même groupe toutes ces personnes (membres de l'équipe du projet, le gestionnaire du projet, les responsables des agences prestataires-partenaires, Etat...). Au total sept personnes participent à cette rencontre qui dure 2 heures et 10 minutes. Cette dernière rencontre consiste à valider l'ensemble de la démarche et à obtenir des clarifications à propos de certains éléments. Les échanges sont transcrits et présentés sous forme de diapositives afin de permettre leurs appréciations par tous. Le but est de créer une dynamique d'acceptation et de reconnaissance des résultats obtenus. En résumé, les trois phases de collecte de données pour les entretiens de groupe semi-structurés se sont déroulées comme présenté à la figure 16.

Figure 14 : les trois phases de collecte de données pour les entretiens de groupe semi-structurés



En somme, le tableau 6 ci-dessous reprend d'une manière agencée les trois phases. Les entretiens de groupe ont débuté en février 2019 et un délai de trois à quatre semaines entre chacun est calculé pour permettre une analyse des données. Quant au tableau 5, il montre l'ensemble de la démarche suivie pour la collecte de données.

Tableau 6 : le calendrier de réalisation de la collecte de données.

	Séjour en milieu organisationnel et phase préparatoire	PHASE 1	PHASE 2	Experts en gestion des risques	PHASE 3
Outils de collecte de données	Recherche documentaire	Entretien de groupe	Entretien de groupe	Rencontre	Entretien de groupe
	Séances d'observation	Séances d'observation			
Nombre de participants aux entretiens de groupe		15 pers.	4 pers.	10 pers.	7 pers.
Nombre d'heures d'entretien		6 h 15 min	2 h	4 h	2 h 10 min

La démarche pour la collecte de données s'est échelonnée sur une période de sept mois. Au total, sur l'ensemble des phases et la rencontre avec les experts, une quarantaine de personnes ont participé aux différentes rencontres pour une durée totale de 14 heures 25 minutes. En outre, les séances d'observation ont totalisé 10 heures et plus de 100 documents sont rassemblés pour l'analyse documentaire.

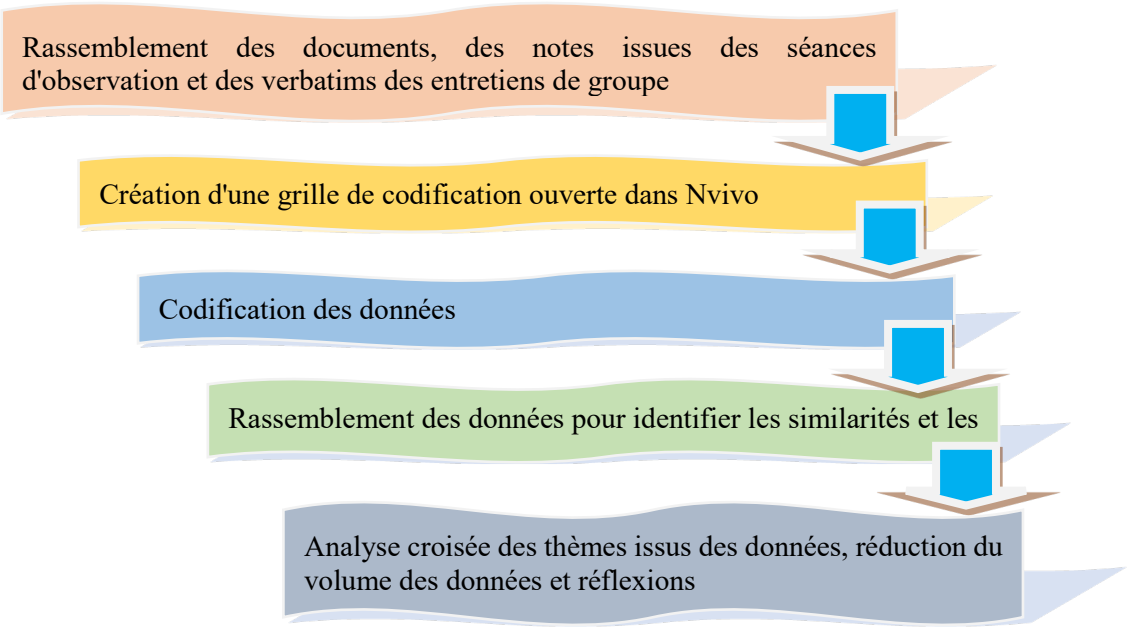
4.6 LES MÉTHODES D'ANALYSES DE DONNÉES

L'analyse des données est en phase avec la collecte de données. A cet effet, Paillé et Mucchielli (2016) sont convaincus qu'une analyse qualitative des données facilite le recadrage, l'explication soutenue ou la théorisation des avis, des vécus ou des phénomènes. Elle vise essentiellement la compréhension et l'interprétation des vécus des sujets. Fort de cela, la description d'une grille de codification et d'une démarche rigoureuse d'analyse est nécessaire pour en saisir les particularités. Pour donner suite à la

collecte de données, la figure suivante illustre la démarche de l'analyse des données inspiré de Miles et Huberman (2003) et Desjardins (2020).

4.6.1 LE PROCESSUS DE SYNTHÈSE D'ANALYSE DE DONNÉES

Figure 15 : le processus de synthèse d'analyse des données (auteur, 2020)



La figure 15 présente les grandes phases de l'analyse des données qui émanent de la collecte. Elle commence par le cumul des données qui proviennent de trois sources : la documentation, les séances d'observation et les entretiens de groupe. Pour réaliser l'analyse, les données qui proviennent des différentes sources sont traitées de plusieurs façons. Pour cela, une description de la logique de traitement des données brutes est proposée. Concomitamment, une grille de codification qui s'appuie sur le cadre théorique est élaborée pour harmoniser le travail de traitement des données et leurs regroupements en vue de répondre aux questions ainsi qu'aux objectifs de la recherche. La présente description illustre les étapes lors de la codification des données, leur rassemblement sous chacun des codes et leur analyse. Comme l'a suggéré Paillé et Mucchielli (2016), cette analyse des données aboutit à construire des descriptions et des interprétations. A l'entame de l'analyse, le chercheur procède à la création d'une grille de codification qui

contient des méta catégories, des catégories et des sous-catégories. Les méta catégories qui concernent le degré d'incertitude (Thamhain, 2013) représentent les étapes de la gestion des risques pour être en harmonie avec l'objet de la recherche. De ces méta catégories émergent des catégories qui représentent souvent un concept abstrait qui provient du cadre conceptuel de la présente recherche. Par la suite, une définition est proposée pour chaque catégorie (voir l'exemple au tableau 6), afin de s'assurer de l'exactitude de celle-ci et de son harmonisation avec la classification générale des données recueillies, comme le suggèrent Paillé et Mucchielli (2016).

4.6.2 LES DÉFINITIONS DES CATÉGORIES

Tableau 7 : exemple des définitions des catégories

Méta catégories	Catégories	Définitions
Le degré d'incertitude	Les risques et opportunités liés à la finalité du projet.	Menaces et opportunités liées à la finalité du projet.
	Les risques et opportunités liés aux moyens.	Menaces et opportunités liées liés aux ressources.
	Les risques et opportunités liés au contexte social, économique, environnemental	Menaces et opportunités liées liés à l'environnement du projet.

Le tableau 7 présente les premiers éléments de la grille de codification. De cette méta catégorie est définis des catégories qui la compose. Chaque catégorie possède une définition, si nécessaire. Le tableau 8 représente les catégories aussi possèdent parfois des sous catégories qui présentent aussi des définitions. Le tableau 9 représente le niveau de précision des catégories et des sous-catégories définies dans la grille de codification. Par des codes sont attribués à chacune des catégories ou sous-catégories, et de la source d'information.

Tableau 8 : exemple des définitions des sous - catégories

4.6.3 LES DÉFINITIONS DES SOUS CATÉGORIES

Méta catégories	Catégories	Définitions	Sous catégories	Définitions
Le degré d'incertitude	Les risques et opportunités liés à la finalité du projet.	Menaces et opportunités liées à la finalité du projet.	La complexité des résultats	Elle se caractérise par une incertitude ou ambiguïté quant aux résultats visés.
	Les risques et opportunités liés aux moyens.	Menaces et opportunités liées liés aux ressources.	La complexité des ressources	Elle se caractérise par une incertitude ou ambiguïté quant aux ressources déployées.
	Les risques et opportunités liés au contexte social, économique, environnemental	Menaces et opportunités liées liés à l'environnement du projet.	La complexité du contexte	Elle se caractérise par une incertitude ou ambiguïté quant à la maitrise du contexte.

Tableau 9 : exemples des codes

4.6.4 EXEMPLES DE CODES

Méta catégorie	Catégories	Définitions	Sous catégories	Définitions	Entretien de groupe de l'équipe projet (discussion)	Entretien de groupe de l'équipe projet pour la validation (discussion)	Entretien de groupe du coordinateur du projet et d'autres responsable	Entretien avec les experts en gestion des risques projet	Entretien de groupe pour tous	Observations	Recherche documentaire
Le degré d'incertitude	L'incertitude liée à la finalité du projet.	Menaces et opportunités liées à la finalité du projet.	La complexité des résultats	Elle se caractérise par une incertitude ou ambiguïté quant aux résultats visés.	IncertFP_EP	IncertFP_Val	IncertFP_Gest	IncertFP_Exp	IncertFP_ Tous	IncertFP_obs	IncertFP_ doc
	L'incertitude liée aux moyens	Menaces et opportunités liées liés aux ressources.	La complexité des moyens	Elle se caractérise par une incertitude ou ambiguïté quant aux ressources déployées.	IncertM_EP	IncertM_Val	IncertM_Gest	IncertM_Exp	IncertM_ Tous	IncertM_ obs	IncertM_ doc
	L'incertitude du contexte social, économique, environnemental	Menaces et opportunités liées liés à l'environnement du projet.	La complexité du contexte	Elle se caractérise par une incertitude ou ambiguïté quant à la maitrise du contexte.	IncertC_EP	IncertC_Val	IncertC_Gest	IncertC_Exp	IncertC_ Tous	IncertC_ obs	IncertC_ doc

Sur un plan analytique, le tableau 8 témoigne le choix des codes pour les catégories qui possèdent des données. Cependant, bien que la grille de codification soit conçue au début de l'analyse, elle reste flexible pour d'autres ajouts de données complémentaires. En effet, la grille est programmée dans le logiciel Nvivo et chaque code représente un nœud. Selon Miles et al. (2014), la grille de codification est un excellent outil de classification des phrases de nature descriptive afin de faciliter leur compréhension. Pour cette recherche qualitative, la grille de codification est utilisée pour classer les phrases provenant diverses sources de données (des documents administratifs, des notes prises pendant les séances d'observation et des verbatims). En guise de rappel, la finalité recherchée par cette grille de codification est l'amélioration de la capacité d'utilisation des données surtout si elles sont nombreuses. Les codes priorisés sont de type descriptif et précédemment définis à partir des concepts de management des risques de Shenhar et Dvir (2007), Geraldi et al. (2011), Thamhain (2013). Enfin, la grille de codification facilite la classification des phrases descriptives des diverses sources d'information.

4.6.5 L'ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DE LA DOCUMENTATION

L'analyse des données issues des documents administratifs du projet étudié s'est déroulée suivant deux logiques. Premièrement, le gestionnaire du projet et l'équipe du projet ont remis au chercheur une pile de documents afférents à la gestion des risques et de la gestion des projets de développement international. Par ailleurs, sur le site du projet se trouvent d'autres documents tels que les procès-verbaux du comité de pilotage du projet, les appels d'offres, des rapports annuels d'actualité, les rapports de gestion et le planification stratégique (5 ans), les rapports d'études commanditées, la liste de sélection des bénéficiaires, etc. Dans un deuxième temps, plus de deux cents documents sont sélectionnés et triés. Par la suite le lot de documents est trié suivant une fiche de tri conçue

comportant les items suivants : le titre, la description, l'importance en lien avec les objectifs de la recherche et le résumé (voir annexe 4). Seuls les documents d'une importance capitale pour la recherche sont conservés. Ces documents ont fait l'objet d'une analyse approfondie de chacune des phrases et d'une codification dans le logiciel Nvivo.

Toutefois, bien que des exemples permettent de prouver la pertinence et la rigueur d'une telle démarche, dans ladite recherche cela s'est avéré impossible en raison de la volonté du projet étudié de rester dans l'anonymat. En outre, considérant qu'il s'agit d'un projet de développement international financé par la Banque mondiale, tous ces documents utiles sont accessibles en ligne et le plus souvent téléchargeables. Enfin, l'ensemble de ces documents font l'objet d'une analyse automatique avec le logiciel Nvivo par recherche de mot pour cibler tous les éléments en lien avec la gestion des risques et la gestion des projets de développement international. Concrètement, la recherche automatique se fait avec les mots « risque », « incertitudes », « complexité » et « projet de développement international ». Dès que le logiciel cible un document, la lecture est orientée sur le projet de développement international et les risques et incertitudes.

En somme, sur plus de 200 documents recensés, une centaine (100) sont en phase avec l'objet de la recherche. Lesdits documents retenus font l'objet d'une analyse sérieuse de chacune des phrases, mais seules celles pertinentes à la gestion des risques et la gestion des projets de développement sont sélectionnées et enregistrées dans les nœuds programmés dans Nvivo. Pour un rappel, les nœuds sont les catégories ou les sous-catégories programmées. Cette première analyse issue des documents est réalisée pour

saisir le contexte organisationnel et préparer le chercheur à la collecte de données au cours des séances d'observation et de l'animation des entretiens de groupe.

4.6.6 L'ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DES OBSERVATIONS

Les séances d'observation participantes non structurées et les notes sont numérisées. Elles contiennent généralement la date et l'heure de la séance d'observation, les titres officiels des personnes présentes, le motif de la rencontre, les thèmes abordés durant la séance ou l'ordre du jour, les discussions, les questions soulevées, les points de tension entre les personnes et les comportements manifestés. Ces notes sont résumées dans une cinquantaine de pages incluant celles produites lors du séjour organisationnel de 2018. Ce document informatique est classifié dans le logiciel Nvivo et codifié dans une grille de codification unique. Ainsi, l'analyse des notes se déroule en deux phases. Primo, une lecture est effectuée avec les codes inscrits dans la marge du document. Cette méthode, permet au chercheur la réflexion et l'ouverture à de nouveaux codes. Deuxio, ces phrases sont classées dans les codes programmés dans Nvivo.

4.6.7 L'ANALYSE DES DONNÉES ISSUES DES ENTRETIENS

Pour l'analyse des données provenant des entretiens de groupe, les données de chacun sont retranscrites sous forme de verbatim quelques jours après l'animation et l'enregistrement audio de chacun par le chercheur. Ainsi, des fiches d'expériences permettent de retranscrire fidèlement les propos des participants tout en incluant les questions du chercheur. Durant cette retranscription, les personnes participantes sont identifiées par un code qui assure leur anonymat. Pour faciliter l'appropriation des codes, au cours de l'entretien numéro 1, tous les participants avaient un code commençant par le chiffre 1.

Ainsi, tous les participants ayant un code commençant par 1, 2, 3 et 4 sont des membres de l'unité de coordination du projet puisqu'ils ont participé aux quatre premiers entretiens de groupe. Le coordinateur de l'unité de gestion de projet et les responsables des agences prestataires ont participé au cinquième entretien de groupe, ils ont donc un code commençant par 5. Pour le dernier entretien de groupe qui s'intitule « tous » puisque les membres de l'équipe projet, le gestionnaire du projet et les responsables des agences prestataires sont présents, les codes commencent par 6. Cependant, lors de chaque entretien de groupe, les participants reçoivent tous un code différent. Cette spécificité liée aux codes permet de faire la différenciation des propos entre les personnes participantes et, lors de l'analyse, de changer les sources des phrases retenues pour être développées au prochain chapitre. Enfin, pendant la codification, une légère amélioration des réflexions des personnes participantes est souvent perçue grâce aux codes. Le tableau 10 montre l'état général des entretiens de groupe et du nombre de pages remplies.

Tableau 10 : entretien de groupe

Entretien de groupe	Temps	Nombre de pages des verbatims
Entretien de groupe 1	2h	50 pages
Entretien de groupe 2	1h 30 min	25 pages
Entretien de groupe 3	2h 15 min	40 pages
Entretien de groupe 4	1h 30 min	15 pages
Entretien de groupe 5	2h	35 pages
Entretien de groupe 6	2h 10 min	30 pages
Total	**11h 25 min**	195 pages

Selon le tableau présenté, plus de 195 pages de verbatims sont codifiées. Dans un souci de rester fidèle aux propos des participants et de permettre la création de nouveaux codes, la codification s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, le code est inscrit à la main pour chacune des phrases. Pour un second temps, au moyen de la grille d'analyse, toutes les phrases sont codifiées avec le logiciel Nvivo (Miles et Huberman,

2003). Cette codification facilite l'exercice de synthèse qui est par la suite transmis aux membres de l'unité de coordination du projet lors de l'entretien du groupe de validation. Lors de cette activité de restitution, le chercheur reprend les grandes lignes des différentes questions posées et des points d'attraction afin d'en saisir le sens selon l'équipe du projet. Cette synthèse a été utilisée également pour l'entretien de groupe réalisé auprès du coordinateur du projet et des experts en gestion des risques. Les codes distinguant les phrases codées des membres de l'équipe du projet, du gestionnaire du projet, des responsables des agences de prestation et des experts en gestion des risques de projet facilitent l'effort de sélection des idées similaires et divergentes. Les idées divergentes font l'objet de discussion au cours du dernier entretien de groupe où tous sont présents. À la suite de cette codification, la triangulation des données est réalisée.

4.6.8 LA TRIANGULATION DES DONNÉES

La triangulation est une méthode qui favorise l'obtention d'une description holiste et significative des données. Elle a pour but de voir si les données collectées au moyen de différents instruments convergent vers la même réalité. Fort de ce constat, l'unicité de la grille de codification permet de regrouper au même lieu dans Nvivo les phrases codées dans les documents administratifs, les séances d'observation et les verbatims des entretiens de groupe. Ainsi, les différentes catégories et sous-catégories sont analysées affirment Miles et Huberman (2003).

En effet, dans leurs analyses, on procède de deux manières :

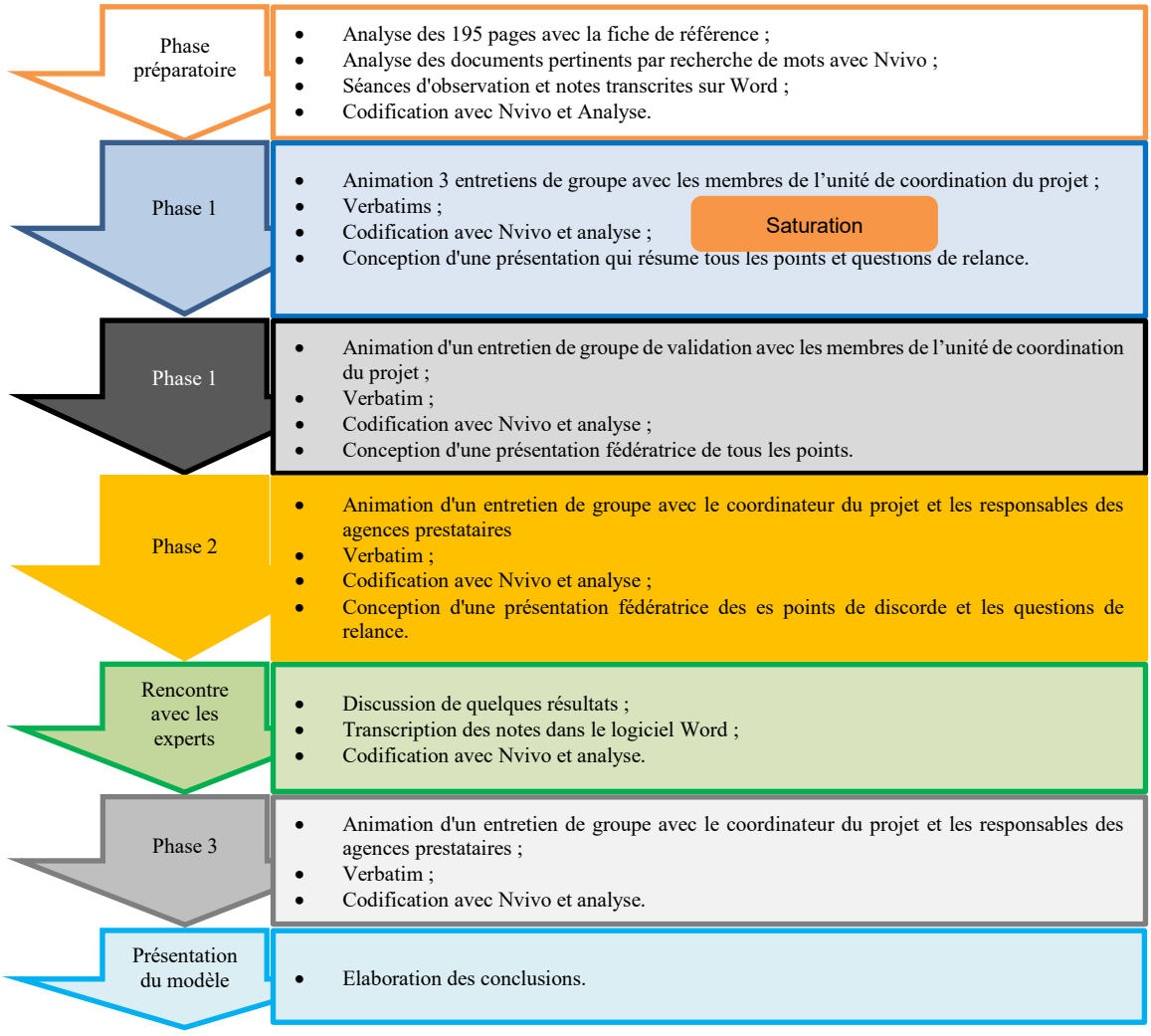
a) Premièrement, on regroupe les phrases de chaque catégorie et sous-catégorie qui affichent un sens similaire avec sa source (observation, document et entretien de groupe). Cette phase qu'on appelle déconstruction met en exergue les similitudes, permet d'ordonner les données recueillies et d'amorcer brièvement leurs

interprétations (Deslauriers, 1991). Pendant cette phase, la catégorie « contexte » est recodée considérant les nombreuses informations recueillies. Ainsi, pour le contexte externe, les nouveaux codes sont : facteurs politiques, sociaux, valeurs, etc. et le contexte interne les nouveaux codes sont : gouvernance, stratégies, objectifs, etc. Cette première synthèse permet de dégager les idées principales et le contexte de l'objet de la recherche et de faire émerger la sous-catégorie « contexte organisationnel ». Durant cette phase de la triangulation, les données issues de la recherche documentaire sont priorisées. Les données issues des entretiens de groupe sont par la suite considérées, car elles proviennent d'une multitude d'acteurs. Pour ce qui concernent des séances d'observation, elles sont des moments ponctuels qui ont facilité l'appropriation du contexte des membres de l'équipe du projet qui occupent une double fonction.

b) Deuxièmement, on regroupe (synthèse des données recueillies) les autres phrases qui sont soient des commentaires, des précisions, des idées mineures. Selon Deslauriers (1991), cet exercice s'assimile à de la reconstruction. Au cours des synthèses des catégories ou des sous-catégories, une grille de réflexion est produite. Elle contient deux sections soit la synthèse de la catégorie ou de la sous-catégorie et les réflexions du chercheur. Ces réflexions regroupent les mots clés pour faire émaner un concept clé qui donne un sens aux phrases codées des documents administratifs, des entretiens de groupe et des séances d'observation. Durant cette réflexion, les notes sont prises à la suite de la rencontre avec les experts en recommandations des experts aident à dégager une vision de l'objet de la recherche. Ces notes sont traitées de la même manière que celles des séances d'observation. Elles sont retranscrites en information, toutes les phrases sont codées et classées dans l'unique grille de codification. À la différence des autres phrases codifiées, l'analyse se réalise à ce moment.

Enfin, en ce qui concerne l'écriture du chapitre suivant, il expose la première série d'actions où il est question de décrire les catégories et les sous-catégories. Le chapitre 5 présente la discussion des résultats où le chercheur propose son analyse issue de la collecte de données. Ce chapitre provient de la deuxième série d'actions incluant les experts en gestion des risques projet. Cette triangulation des données permet d'enrichir chacun des codes et de diversifier les points de vue. En définitive, ladite recherche documentaire permet d'avoir une vision de la situation considérant que les documents sélectionnés datent de 2014 à 2020. La grande stratégie de collecte et d'analyse des données est illustrée à la figure 17.

Figure 16 : la démarche globale de la collecte et de l'analyse de données



L'ensemble des options d'analyse des données ont contribué à bonifier le cas étudié qui est le Projet de Développement des Compétences et Emplois Jeunes au Mali (projet de développement international) et à répondre à la question de recherche : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international au Mali ? En définitive, pour solidifier le caractère scientifique de cette recherche, un accent particulier serait accordé à la validité et de la fiabilité de la recherche.

4.7 LA VALIDITE ET LA FIABILITE DE LA RECHERCHE

Dans cette étude de cas qui est une recherche sociale interprétativiste et qualitative, quatre critères de Yin (2015) permettent de montrer sa qualité. Ces critères sont : la validité du construit, la validité interne, la validité externe, la fiabilité. La pertinence de ces critères est approuvée suite à la cohérence qu'elle établit entre la revue de la littérature et les mesures opérationnelles (validité du construit), les données recueillies et leur interprétation (validité interne), la généralisation des résultats ou leur transférabilité (validité externe) et la réplication de l'étude pour parvenir aux mêmes résultats (fiabilité). Cette dynamique constitue la pièce maitresse d'un guide pour établir cohérence et rigueur dans le cadre de la recherche scientifique.

4.7.1 LA VALIDITE DU CONSTRUIT

Le but du processus de la gestion des risques peut se résumer au rehaussement de la qualité de gestion des projets de développement international. La littérature sur la gestion des risques dans les projets de développement international comporte des lacunes tandis que celle sur les projets « classiques » et les projets privés internationaux est abondante (Bouchard, 2008). Cette lacune s'appuie sur le fait que dans de nombreux projets de développement international, la gestion des risques et l'analyse de l'environnement se font très superficiellement, et souvent même lorsque le projet est en

phase de réalisation (Datta et Mukherjee, 2001). Dans cette dynamique, la nécessité de s'intéresser à un tel sujet est soutenue par des théories nouvelles de la gestion des risques pour les projets complexes. La question de recherche est conçue en tenant compte des lacunes de la revue de la littérature, ce qui permet de mobiliser des concepts théoriques cohérents. Pour y parvenir, une définition générale de la gestion des risques ainsi qu'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international sont proposés. Plusieurs théories sont mises à contribution pour la bonne marche du modèle. Ces théories facilitent aussi la conception de guides d'animation et de la grille d'analyse des données. Pour parer aux faiblesses théoriques identifiées, les objectifs de recherche sont établis en suivant une logique et une cohérence concernant les concepts mobilisés. En somme, pour le besoin de cette recherche, il est suggéré que l'équipe du projet assure un rôle primordial dans la gestion des risques à l'intérieur du projet. Ainsi, les objectifs de la recherche s'attardent au départ, sur la définition des préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international au Mali et la proposition d'un modèle pertinent de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali susceptible d'améliorer la maîtrise des incertitudes et la qualité de la gestion. Par ailleurs, les objectifs se fixent sur les conditions suivant lesquelles l'équipe du projet peut contribuer au déploiement d'une démarche de gestion des risques adaptée aux projets de développement international et à l'appui constant des autres parties prenantes à la mise en œuvre du projet. Par la suite, l'articulation entre les objectifs de la recherche et la proposition de modèle et de son opérationnalisation constitue un élément capital pour cette quête de validité du construit. De même, la panoplie de sources d'informations (entretiens de groupe, recherche documentaire, séances d'observation) permet l'atteinte des objectifs de recherche. Ces sources enrichissent l'obtention et la présentation des résultats puisqu'elles sont analysées de manière intégrée. Ainsi, une

perception systémique est dégagée pour chacun des codes, les données provenant des différentes sources sont regroupées grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo. En définitive, sur l'ensemble des rencontres effectuées, deux, qui constituent des moments forts de validation sont réalisées afin de donner une interprétation juste des données recueillies au sein du projet participant. Le premier se tient après la tenue de l'entretien de groupe avec l'équipe du projet et le second, à la fin où sont présents le gestionnaire du projet et les responsables des agences prestataires qui ont participé aux différentes étapes.

4.7.2 LA VALIDITE INTERNE

Les données, les méthodes d'analyse utilisées ainsi que les efforts de triangulation sont décrites, afin de contrôler la validité des résultats et des démarches priorisées. A l'entame de cette rubrique, une précision de taille est apportée sur le fait que le processus de collecte a permis d'analyser en moyenne 200 documents et permettre à 36 personnes en 14h25mn de discuter sur 195 pages de verbatim des modalités possibles pour l'identification des facteurs de risques capables d'influencer le résultat des projets de développement au Mali dans un contexte d'instabilité permanente. Ces données sont toutes collectées sur un intervalle de huit mois, période au cours de laquelle deux entretiens de groupe de validation sont menés. Ainsi, des séances de « restitution » effectuées ont pour but de confirmer la validité des données obtenues et à soumettre des questions de clarification issues également de la recherche documentaire. En outre, au regard de la méthode d'analyse des données, les dispositions prises pour respecter une cohérence entre la collecte de données et les résultats divulgués sont décrites. Quant à l'analyse des documents, un regard croisé est effectué des notes issues des observations et des verbatims, de la grille de codage prédéfini (susceptible d'évoluer), ainsi que des définitions pour chacun d'entre eux. Pour cela, Miles et Huberman (2003) proposent une grille qui inclut les trois sources d'information et s'assimile à une matrice descriptive des

concepts retenus dans le cadre de cette recherche. En effet, au-delà, la tenue et l'animation de deux groupes de discussions permet de s'assurer que les reformulations respectent les propos des participants. Dans cette dynamique, le travail d'analyse s'est fait de façon continue avec des alternances entre la collecte et l'analyse des données comme le suggèrent Paillé et Mucchielli (2016). Néanmoins, au-delà de la pertinence des arguments pour prouver la validité interne de ladite recherche, il est important de souligner quelques biais qui sont : la documentation remise par l'équipe de projet pourrait s'avérer incomplète (avec surtout la tendance des parties prenantes à ne partager que les informations qui leur seraient favorables) avec comme corollaire le fait qu'elle ne soit pas représentative de toute la réalité ; l'implication du responsable de projet dans le recrutement des participants (biais de sélection) ; l'implication du chercheur lors des rencontres à faire. Au final, pour cette étude de cas, en prélude de la présentation des données issues de la documentation, des séances d'observation et des entretiens de groupe, au chapitre 5, les résultats seront discutés et bonifiés par des théories de la gestion des risques et de la gestion des projets de développement international.

4.7.3 LA VALIDITE EXTERNE

Selon plusieurs théories sur les facteurs de succès des projets de développement international, l'application d'une démarche de gestion des risques relève de la responsabilité du gestionnaire de projet, souvent épaulé par ses collaborateurs directs (membres de l'équipe de projet). Toutefois, la gestion des risques déployée au sein d'un projet permet l'atteinte des résultats escomptés si le jugement à dire d'expert est utilisé comme technique d'analyse (PMI,2017). En d'autres termes, il convient de faire appel à la compétence de personnes ou de groupes ayant une connaissance spécialisée ou une formation aux thèmes suivants : la connaissance de l'approche adoptée par le projet pour

gérer le risque ; l'adaptation de la gestion des risques aux besoins spécifiques du projet, et les types de risque susceptibles de survenir dans le projet de développement. Pour le groupe des experts en gestion des risques, pour la présente démarche, les résultats sommaires ainsi que les réflexions du chercheur sont en phase avec l'appui qu'ils apportent à leurs clients au quotidien. En terminant, la validité externe dans le cadre de cette recherche (étude de cas unique holistique) qualitative représente une limite importante. Il s'agit de la non-représentativité du cas étudié, qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus à tous les projets de développement international.

4.7.4 LA FIABILITE

Un chercheur se doit de détailler, préciser et décrire son protocole de recherche de mise en œuvre (Miles et Huberman, 2003). Dans cette recherche, la fiabilité se base sur les formulaires de consentement et d'information (annexes 5 et 6), les deux guides d'entretien (un pour l'équipe projet et l'autre pour le coordinateur et les autres responsables) (annexes 7 et 8), le schéma utilisé dans les groupes de discussion, la grille d'analyse (annexe 3). Par ailleurs, l'ensemble notes et des verbatims sont numérisés afin de faciliter leur analyse avec le logiciel Nvivo. En effet, lors de l'analyse des verbatims, les citations sont retenues et présentées au chapitre suivant. Dans cette logique, il est devenu du ressort du chercheur de fournir plus d'effort dans le but de prouver que les résultats obtenus sont issus d'une démarche rigoureuse et transparente. Enfin, dans les mêmes conditions, la reproduction de la démarche peut tendre théoriquement à des propositions similaires par rapport aux possibilités de conception d'un modèle adapté de management des risques. En définitive, comme à l'image des autres recherches doctorales, la présente démarche de recherche est suivie par deux directeurs de recherche

et est évaluée par un comité incluant une personne indépendante de l'université d'où provient le chercheur.

4.8 LE CADRE ETHIQUE DE LA RECHERCHE

Pour cette étude qualitative, les informations collectées concernent, les expériences antérieures et les réflexions des membres de l'équipe du projet, du gestionnaire du projet et des autres responsables des agences de prestataires. Dans ce contexte ou les interactions avec des êtres humains sont omniprésentes, le Comité d'éthique de l'Université du Québec à Chicoutimi a délivré un certificat d'éthique (annexe 9). Cette certification d'éthique a pour but d'analyser les outils de collectes de données pour préserver le respect des individus, leur bien-être et la justice.

4.9 LA CONCLUSION

Pour clore ce chapitre, il a été procédé à la synthèse du positionnement épistémologique ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données. En effet, en lien avec la revue de la littérature et le cadre conceptuel, en plus des questions de recherche, le positionnement épistémologique est interprétativiste avec une approche qualitative et descriptive. Pour un rappel, cette recherche descriptive interprétative s'appuie naturellement sur les fondements de la recherche qualitative. Elle est une opportunité quant à la façon d'obtenir une description interprétative détaillée et holiste d'un phénomène dans son contexte naturel (Creswell, 2013 ; Denain et Lincoln, 2011). Cependant, compte tenu du fait que le contexte organisationnel est l'étude de cas unique et que l'unité d'analyse est composée des éléments favorables à la conception d'un modèle pertinent de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali, l'étude de cas s'avère incontournable (Yin, 2015). Elle permet donc de faciliter l'utilisation de plusieurs outils de collectes de données tels que l'analyse

documentaire, l'observation et les entrevues semi-dirigées de groupe (Yin, 2015). Cette panoplie d'outils de collecte de données bonifie les éléments au regard des questions de recherche. Par ailleurs le logiciel Nvivo est utilisé pour rassembler l'ensemble des données vue que les expériences, les perceptions et les idées de l'équipe projet sont pertinentes pour la suite de la recherche. Le prochain chapitre met l'accent sur les différentes données recueillies.

CHAPITRE 5

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent, nous avons exposé la démarche méthodologique, le processus de la recherche et les modes de collecte des données. À la suite de ce chapitre sur la méthodologie, le chapitre 5 vise à présenter les résultats de notre collecte de données. Les différents thèmes étudiés ici font l'objet d'une analyse descriptive détaillée. Ces résultats, exposés par thème et dans l'ordre de la grille d'entretien, feront l'objet d'une discussion dans le prochain chapitre.

5.1 L'ANALYSE PRÉLIMINAIRE

L'exercice des entretiens de groupe débute avec les membres de l'équipe du projet qui occupent une double fonction dans le projet. Par la suite, le gestionnaire du projet et les autres responsables des agences de prestation, le bailleur participent aux entretiens et prennent connaissance des propos des membres de l'équipe du projet afin de saisir, réfléchir et identifier les facteurs environnementaux susceptibles d'influencer l'atteinte des résultats du projet. Le tout se termine par un entretien regroupant le gestionnaire du projet, les autres responsables des agences de prestation et le bailleur ainsi que l'équipe du projet.

Toutefois, pour la présentation des résultats issus des entretiens de groupe, les participants échangent en premier lieu sur un premier thème à savoir les préalables au déploiement d'un modèle pertinent de gestion des risques pour le projet de développement international. Les éléments de perception formulés à ce niveau permettent de répondre à la

première question spécifique et d'atteindre le premier objectif spécifique de cette recherche. Ensuite, ils se prononcent sur un second thème c'est à dire la proposition d'un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international. Les résultats des entretiens liés aux différentes phases de la gestion des risques telles que formulées par Thamhain (2013) ; Browning et Ramases (2015) permettent de répondre à la deuxième question spécifique et d'atteindre par la même occasion le deuxième objectif spécifique de ladite recherche.

Pour un rappel, les trois premiers entretiens de groupe sont réalisés d'une façon autonome. Le quatrième est une restitution (validation) regroupant les participants des trois premiers entretiens de groupe. D'autre part, les opinions du gestionnaire du projet et des autres responsables sont soumises aux appréciations émises lors des entretiens de groupe précédents. De ces différents entretiens nous retenons qu'au cours d'un cinquième entretien, quelques désaccords de perception sont perceptibles entre les avis de l'équipe du projet et le gestionnaire du projet et les autres responsables des agences de prestation.

En définitive, des ajouts d'informations découlant de la recherche documentaire et des observations réalisées bonifient les éléments abordés. De cette idée pour les participants, les nombreux documents du projet cumulés avec les séances d'observation ont facilité l'appréhension et le développement de l'ensemble des éléments en lien avec la question de recherche suivante : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ?

5.2 L'ANALYSE DESCRIPTIVE

5.2.1 LA VISION STRATÉGIQUE VIS- À -VIS DE LA GESTION DES RISQUES

Il ressort des entretiens avec les groupes qu'aucune vision proactive n'entoure la mise en œuvre du plan initial de gestion des risques pour le projet. Ainsi, face au contexte de complexité et d'incertitudes, les participants avouent ne pas effectuer spécialement de projections pour prévenir les risques du projet et exploiter si possible les éventuelles opportunités qu'offrent l'environnement du projet. Bien au contraire, au lieu d'impliquer les autres parties prenantes du projet à réfléchir sur un cadre propice de gestion des risques afin d'augmenter les chances de succès du projet, la stratégie actuelle de gestion des risques est focalisée uniquement sur le bailleur, le gestionnaire du projet et l'équipe du projet. Présentement, la gestion bipartite des risques entre le bailleur et l'équipe du projet ne favorise pas la déclinaison de la démarche de gestion des risques en des objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels (STO) pour la réussite du projet.

Par ailleurs, le faible accès à l'information constitue aussi un déficit pour la réflexion stratégique en faveur de la prise en charge des menaces et des opportunités pour le projet de développement international. Aujourd'hui, malgré l'existence d'un cadre institutionnel adéquat qui travaille sur l'efficacité desdits projets, il n'est pas aisé pour les acteurs non étatiques (bénéficiaires des projets) d'avoir accès à l'information au niveau des pouvoir publics. Cette façon de faire ne favorise ni l'appropriation, ni la responsabilisation, ni le dialogue, ni le suivi encore moins l'atteinte de résultats. Un des participants pose la question suivante : faut-il continuer avec une telle approche ? Nous pensons que non. En somme,

l'absence avérée du dialogue multi-acteurs constitue un blocage pour une plus grande efficacité de la stratégie de gestion des risques pour le projet car elle reste figée uniquement que sur le présent.

5.2.2 LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Pour les participants aux différents entretiens, la gestion actuelle des risques peine à gérer les incertitudes et la complexité du projet au quotidien. Cette situation est due au fait qu'en plus d'être mise en œuvre d'une manière ponctuelle, les objectifs du plan de gestion des risques ne répondent pas aux caractéristiques d'un bon objectif. En somme, le gestionnaire de projet et son équipe constatent avec amertume que les objectifs de la gestion des risques définis préalablement ne sont pas SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporel), ni PURE (Positif, Entendu, Pertinent, Ethique), encore moins CLEAR (Compréhensible, Légal, Ecrit, Approprié, Reconnu). Par ailleurs, de l'avis du gestionnaire de projet et de son équipe, ce manque de clarté dans la définition des objectifs du plan de gestion initial des risques affecte leurs capacités à suivre correctement la mise en œuvre des actions de mitigation des risques et à rendre des comptes périodiquement lors des comités de pilotage.

5.2.3 L'ENVIRONNEMENT INTERNE DU PROJET

La gestion quotidienne du projet continue d'avoir des limites quant à sa capacité à faire face aux menaces. Avec la complexité de l'environnement, plusieurs sources d'incertitudes non identifiées lors de la conception du projet sont apparues pendant la phase d'exécution du projet. Il s'agit d'une instabilité d'ordres politique, sociale, sécuritaire,

institutionnelle, ... Cette complexité s'amplifie avec l'intervention d'acteurs extérieurs et les jeux internes s'avère difficile à analyser et à comprendre. Par ailleurs, « tous » les participants sont unanimes que l'influence des groupes armés directement affiliés aux mouvements djihadistes augmente, la situation sécuritaire se dégrade fortement. Sur le territoire national, la violence s'intensifie, la menace terroriste se propage et les activités criminelles prospèrent.

De ce qui précède, l'analyse des documents consultés a montré que les projets de développement international au Mali sont étroitement dépendants des contraintes politiques, soit qu'elles émanent du changement de couleur politique du gouvernement (instabilité politique), soit qu'elles résultent de modifications liées au climat politique, aux contrôles gouvernementaux, etc.

En somme, un regard croisé des propos des participants des groupes 1, 2, 3 et 4 permet […] de mettre en évidence le caractère récurrent, violent et persistant de la crise actuelle qui fait que l'équipe du projet est obligée de travailler à distance sur certains éléments du projet. Manquant parfois d'appréciation réelle des vécus sur le terrain, cet aspect peut contribuer à un risque fiduciaire élevé. Cette description de l'environnement politique du projet a le mérite de fixer la vision globale des facteurs de risques politique dans le pays. En définitive, les participants (tous) sont conscients que la complexité du contexte local affecte sérieusement la mise en œuvre correct du projet. Par ailleurs, le manque de leadership des parties prenantes, y compris l'équipe de projet entraine une asymétrie d'informations dans le cadre le cadre de la mise en œuvre du plan de gestion des risques.

D'après les participants (tous), un projet de développement international a besoin de plus de spontanéité afin de faire face à des situations complexes. Cet état de fait nécessite de la part des parties prenantes, des compromis, de la fusion des ressources, des compétences très pointues et avérées. Un autre participant dira que cet assemblage de synergies (compétences, expertises), permet au projet d'augmenter ses chances de succès. Or, de nos entretiens, nous retenons que le mode de fonctionnement actuel du projet réduit sa capacité à réussir ce montage gagnant des compétences et des expertises afin de pouvoir faire face aux menaces de toute nature. En effet, à cause de la crise multiforme (politique, sociale, sécuritaire, institutionnelle, …), il est difficile d'accéder à toutes les informations permettant d'identifier les problèmes. Pour y arriver, selon les participants (tous) il faudrait adapter la gestion du projet à la complexité du contexte.

5.2.4 LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE

De l'avis des participants (tutelle), les rôles et responsabilités des acteurs du projet dans la mise en œuvre de la stratégie actuelle de gestion des risques ne sont pas bien clarifiés pour permettre une veille stratégique. Ainsi, à part le gestionnaire du projet et l'équipe du projet, les autres parties prenantes ne maitrisent pas leurs degrés d'implications dans la mise en œuvre du plan de gestion des risques déployé. Un participant (tutelle) dira qu'il est important de créer des interactions entre acteurs afin de faire face aux différentes formes de menaces. De cette idée, les participants estiment qu'il est primordial de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie prenante. Ainsi, dans le tableau 11 ci-dessous est proposé un résumé des verbatims sur les rôles et responsabilités de chaque partie prenante est sensée jouer pour une meilleure stratégique de la démarche de gestion des risques.

Tableau 11 : rôles et responsabilités des acteurs dans la gestion des risques (auteur, 2020).

Le maitre de l'ouvrage : le département ministériel concerné (tutelle)	
Rôles et responsabilités	En tant qu'acteur clé de la prévention des risques, d'après les participants, il a l'obligation de veiller à ce que la prise en compte des risques figure à chaque phase du cycle de vie du projet.
Le comité de pilotage : composé des principales parties prenantes du projet	
Rôles et responsabilités	Il veille au bon fonctionnement du projet. Pour cela, les participants estiment que le comité de pilotage doit planifier, analyser, décider, des actions à entamer la gestion des risques projet.
Le maitre de l'ouvrage : le gestionnaire du projet	
Rôles et responsabilités	Pour les participants le gestionnaire du projet a en charge la définition, le pilotage et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie de la gestion des risques projet. Par ailleurs, il doit définir et assurer le déploiement opérationnel de la gestion des risques.
L'équipe du projet	
Rôles et responsabilités	Pour les participants, l'équipe du projet s'occupe de l'analyse et la hiérarchisation des risques ; anime le dispositif de gestion des risques.
Les partenaires : les sous-traitants	
Rôles et responsabilités	Selon les participants les sous-traitants doivent contribuer au pilotage et au contrôle de la mise en œuvre des activités de gestion des risques.

En définitive, convaincus de la pertinence de la gestion des risques en tant que pratique managériale, les participants (tous) pensent que son déploiement tout au long du cycle de vie du projet doit se faire dans un contexte où chaque partie prenante maitrise son rôle et responsabilité.

5.2.5 LA GESTION DES RISQUES

Pour les participants (tous), la mise en œuvre du projet s'effectue dans un contexte d'instabilité sans précédent. Face à cette situation, en fonction du contexte interne du projet, ils identifient cinq (05) catégories de risques qui sont susceptibles d'impacter la gestion des

projets de développement international au Mali. Il s'agit des catégories de risque financier, risque opérationnel / Qualité, risque de ressources humaines, risque juridique, risque de réputation. Le tableau 12 ci-dessous résume les verbatim issus des entretiens de groupe avec l'équipe du projet et le gestionnaire du projet.

Tableau 12 : identification des risques suivant le contexte interne du projet (auteur, 2020).

	Contexte interne du projet		
	Equipe de projet	**Gestion des procédures internes**	**Gestion du Matériel**
Risque financier	Détournement ; Rareté du profil contrôle de gestion ; ...	Retard de reporting ; Manque/Inadaptation/non application des procédures de suivi-contrôle	Malversation ; Méconnaissance des procédures d'achat.
Risque opérationnel / Qualité	Manque de compétences ; Instabilité ; Manque de coordination, cloisonnement ; …	Respect strict du cadre logique ; Faiblesse du dispositif de suivi contrôle-évaluation	Qualité des produits ; Difficultés d'archivage ; …
Risque de ressources humaines	Interculturalité mal gérée ; Management défaillant ; Surcharge de travail ; …	Processus de recrutement ; Politique salariale inadaptée et/ou insuffisante ; Pas de plan de formation ; …	Accidents du travail ; Maladies socio-sanitaires ; …
Risque juridique	Non-respect des règles ; …	Remise en question de l'agrément (règles d'actualisation mal connues) ; …	Propriété des ouvrages ; Responsabilité en termes de maintenance des ouvrages ; …
Risque de réputation	Comportement inapproprié ; Perte de notoriété ; …	Décalage de crédibilité entre les objectifs affichés et les réelles capacités d'actions ; Manque de professionnalisme ; …	Mauvaise qualité des investissements (infrastructures, ouvrages) ; …

Par ailleurs, le tableau 13 ci-dessous résume les verbatim issus des entretiens de groupe avec l'équipe projet et le coordinateur du projet. Dans ce tableau les risques sont identifiés par catégories et en en fonction du contexte externe du projet.

Tableau 13 : identification des risques suivant le contexte externe du projet (auteur, 2020).

	Contexte externe du projet			
	Pays (sécurité)	**Bailleurs Procédures – Contrats**	**Partenaires/ Prestataires**	**Populations cibles**
Risque financier	Insécurité matérielle ; Corruption (petite et grande) ; …	Procédures : instabilité, évolution, interprétations, incompatibilité ; Inéligibilité des dépenses ; …	Gestion défaillante : non maîtrise des procédures, inéligibilité des dépenses ; Faible capacité financière ; …	Faible niveau de participation ; Manque d'efficacité et d'efficience du projet ; …
Risque opérationnel / Qualité	Degré de connaissance du pays ; ingérence ; Instabilité politique ; …	Peu de souplesse pour réorienter le cadre logique ; …	Faiblesse des capacités opérationnelles ; Manque d'expertise en suivi contrôle-évaluation ; …	Différence de lecture des principaux enjeux du projet ; …
Risque de ressources humaines	Sécurité de l'équipe ; Grille de salaire inadaptée ou inadaptable en cas de crise ; …	Insuffisance de RH en fonction ; support de renforcement des capacités (expertise, suivi-contrôle évaluation) ; ...	Faiblesse des outils de suivi évaluation des pratiques partenariales ; …	Manque de confiance ; Absence de démarche participative ; Insuffisance des temps collectifs ; …
Risque juridique	Fragilité de l'Etat ; Absence/ Mauvaise qualité de l'appui-conseil ; …	Différences d'interprétation des conventions ; …	Cadre partenarial mal conçu ; …	Dénonciation/ Dépôt de plainte ; …
Risque de réputation	Répercussion indirecte de scandale lié au projet ; Perte d'autonomie ; …	Indicateurs d'évaluation de l'impact contraires aux principes de l'action ; …	Concurrence de savoir-faire / d'expertise	Manque volontaire de reconnaissance Campagne de dénigrement Rejet du projet ;

De cette identification des catégories de risques, il ressort des entretiens avec le gestionnaire du projet et l'équipe du projet que la stratégie actuelle de gestion des risques de projet n'est pas structurée. Elle est mise en œuvre en « silos » et aucune priorisation des risques n'est effectuée. Cette situation pose un problème de cohérence d'ensemble dans le processus global de la gestion du projet. Par ailleurs, les participants (tous) évoquent aussi le fait que la stratégie actuelle de gestion des risques ne permet pas de faire face correctement aux risques pays (risques politique). En somme, il est très difficile de trouver des parades au caractère presque inattendu de certains risques (exemple : l'instabilité institutionnelle) avec la démarche de gestion des risques de projet qui est utilisée. Pour les participants, la stratégie actuelle de gestion des risques se focalise essentiellement sur les évènements susceptibles d'affecter négativement les objectifs du projet et occulte les opportunités qui peuvent découler des incertitudes. De ces constats, nous percevons clairement que la démarche actuelle de gestion des risques est très limitée quant à l'identification de phénomènes flous et incertains qui peuvent menacer la gestion des projets de développement international, d'une part, et, de saisir des opportunités qu'offrent aussi parfois l'environnement du projet. Ainsi, la non prise en charge de ces types d'incertitudes liées au projet confirme que les démarches actuelles de gestion des risques globalement souffrent de diverses limitations.

A tire d'exemples, tous participants citent quelques limites majeures. Une vision limitative des incertitudes en ce qu'elle se focalise sur les menaces (risques) et oublie les opportunités. Or la complexité du contexte exige la prise en compte de deux pans de l'incertitude (risque et opportunité). Un niveau de détail inadéquat dans la mesure où l'équilibre entre une identification trop large des risques (qui ne permettra pas d'agir) et une

cartographie trop exhaustive (où le projet s'épuisera à traquer des détails inutiles) est rarement perceptible. Une cartographie incomplète qui ne permet pas de prioriser les risques et opportunités et de faire une distinction entre les risques du projet et les incertitudes du projet. Un processus qui ne va pas au bout le plus souvent. En effet, les participant estiment que le processus d'identification des risques n'est pas suivi de parades adaptées à chaque type de risque afin de préserver les acquis du projet. Un manque de rigueur dans l'exécution du plan de gestion des risques est observé. Selon les participants, le meilleur des plans n'a de valeur que dans la mesure où il est exécuté avec soin. Donc, il ne suffit pas d'avoir à cartographier les risques, les prioriser et définir les parades, mais il faut le mettre en œuvre correctement. Des révisions trop peu fréquentes. Le plan de gestion des risques actuel est obsolète. Complètement en déphasage de la nature actuelle des risques et incertitudes du projet. Les participants (tous) sont conscients qu'un plan de gestion des risques vieillit vite, il est important de procéder à sa mise en jour afin de s'assurer de sa pertinence. Un manque d'engagement et d'appropriation de la stratégie de gestion des risques par les organes dirigeants qui ne s'intéressent uniquement qu'aux risques financiers avec lesquels ils sont plus familiers.

De ce qui précède, les participants considèrent la gestion des risques comme un exercice très complexe et compliqué. Ainsi, en fonction du cycle de projet, les parades aux risques financiers, opérationnels, de ressources humaines, juridiques et de réputation sont proposées d'une manière ponctuelle. Dans cette gymnastique au quotidien les opportunités liées à la complexité du contexte et aux incertitudes sont omises. Ainsi, ils considèrent que le processus de gestion actuelle des risques dont ils disposent souffre d'un manque

d'enracinement dans la mesure où elle n'est pas globale en ce sens qu'il se focalise uniquement sur les risques de façon ponctuelle en ignorant complétement les opportunités liées au contexte.

En conclusion, il ressort des entretiens avec les groupes des participants que le principe de l'enracinement de la stratégie actuelle de gestion des risques souffre de la faible maitrise des diverses incertitudes et de la complexité du contexte dans laquelle les projets de développement international au Mali sont réalisés. Cette situation inédite ne permet pas à ces projets de contribuer suffisamment à la production des services (éducation, santé, emploi, etc.) pour les populations. Cet état de fait trouve un fondement dans les documents consultés ou il ressort clairement que quand la gestion des risques n'est pas globale (traite les risques et opportunités), d'une part, et que, les parties prenantes ne sont pas impliquées, il est difficile d'atteindre les résultats souhaités.

5.2.6 L'EFFICACITÉ DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES

Pour les participants (tous), le déploiement de la stratégie actuelle de gestion des risques est qualifié de très peu efficace en ce sens qu'elle ne permet pas de gérer les nombreuses incertitudes et la complexité du projet. Ainsi, dans le contexte actuel, pour certains participants le degré des risques pays (instabilité politique, sécuritaire, institutionnelle, …) est tellement élevé qu'il influence la chaine de résultats du projet à savoir les produits/extrants (court terme), les effets (moyen terme) et les impacts (long terme).

Pour d'autres, le projet (objet de notre recherche) fait face à deux niveaux de risque projet qui sont : le risque individuel du projet (qui est un événement possible dont la concrétisation aurait un impact positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet), et le risque global du projet (qui est l'effet de l'incertitude sur l'ensemble du projet, provenant de toutes les sources d'incertitude possibles). Ainsi, ils sont convaincus qu'un mauvais traitement de l'un des deux types de risques aura un impact négatif sur l'atteinte des résultats visés. Cette perception est partagée dans les théories où il ressort que le risque pays a un impact potentiel sur les fondamentaux du projet. Plutôt que de vouloir ignorer les menaces en pratiquant la politique de « l'autruche », il faut donc considérer les risques et incertitudes comme des dimensions complémentaires du triangle classique « qualité/coût/délai », et les anticiper autant que possible pour mieux faire face aux incidents qui ne peuvent manquer de survenir.

De ce qui précède, nous soutenons que comme les théories le prévoit, la gestion des risques est directement liée à l'efficacité du projet en ce sens qu'elle détermine la mesure dans laquelle le projet atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient bien aux populations et groupes cibles. En conclusion, les résultats de notre collecte de données témoignent que la gestion des risques est essentielle pour la réussite d'un projet. Cependant, il ressort aussi que sa pertinence et sa complexité soulèvent beaucoup de réactions chez nos participants. Actuellement, les outils utilisés, les acteurs impliqués, les aptitudes nécessaires exigées pour son déploiement et les bénéfices probables, pour ne nommer que ceux-là, semblent pointer vers un contexte de gestion des risques non adapté aux projets de développement international au Mali. Parfois décourageants, souvent fatalistes, l'ensemble des propos

évoqués par les participants méritent d'être analysés plus en profondeur afin d'en dégager les implications pratiques et théoriques essentielles à notre modèle. Ainsi, nous proposons au chapitre suivant une discussion de ces résultats, en lien avec nos propositions de recherche (chapitre 3) et à la littérature pertinente (chapitre 2).

CHAPITRE 6

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS ET LES IMPLICATIONS PRATIQUES

À la lumière des résultats présentés dans le chapitre précédent, il importe de revenir sur nos propositions de recherche et d'interpréter les relations qui se dessinent entre ces résultats, notre cadre conceptuel et la littérature discutée plus tôt. Rappelons que l'objectif de cette thèse est d'apporter une contribution pratique pour les projets de développement international aux prises avec ses enjeux de gestion des risques et faire progresser la recherche scientifique sur la question. Plus particulièrement, la thèse vise (i) la définition des préalables à la gestion des risques pour les projets de développement international, (ii) la proposition d'un modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international, susceptible d'améliorer leur efficacité et leurs impacts.

Toutefois, en plus de répondre à ces propositions, nous avons pensé qu'il est important d'expliciter et discuter le décalage entre le désir des parties prenantes, y compris l'équipe du projet pour réussir le projet de développement international et leurs pratiques de gestion au quotidien. Cette discussion se veut résolument pragmatique, mettant de l'avant de nombreuses implications pratiques pour les projets de développement international et leurs gestionnaires.

6.1 LES PRÉALABLES À LA GESTION DES RISQUES

Tel que formulé au chapitre 2, les projets de développement international souffrent du poids des incertitudes et de la complexité des contextes (Crost et al., 2014 et Picciotto,

2020). C'est donc sans surprise que nous constatons que le mode actuel de gestion des risques de projet se bute à d'importantes critiques. En effet, au lieu d'apporter des éléments de réponse à la complexité et à la variabilité du contexte global du projet, cerner les enjeux de diverses natures auxquels le projet est ou sera confronté et gérer la multiplicité des acteurs, le mode actuel de gestion des risques se focalise uniquement sur des objectifs opérationnels. Cette fixation sur une vision à court terme de la gestion des risques confirme à moitié la proposition 1A qui soutient qu'une vision stratégique éclairée est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. Cet état de fait rejoint en partie les théories développées par PMI (2017), Maders et Masselin (2009), ISO 31000 (2018), Lainey et al (2009), MEHARI (2017), AFNOR (2003, 2009, 2016) sur les préalables à la gestion des risques pour les projets en matière de vision stratégique. Cependant, en partant du principe que la gestion actuelle des risques se fait d'une manière ponctuelle et qu'elle peine à gérer convenablement les incertitudes et la complexité, nous soupçonnons que depuis la conception du projet, les efforts se sont concentrés uniquement sur les objectifs opérationnels.

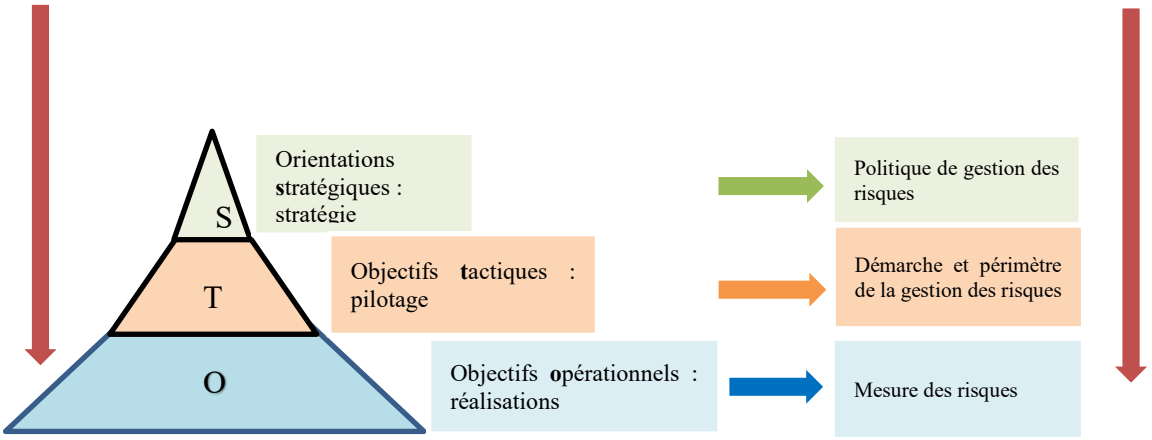
Cette constatation fait l'objet d'un premier contraste :

- ***Contraste #1 :*** *la conception du projet se focalise sur la définition d'objectifs opérationnels pour la gestion des risques alors que les enjeux de la gestion des risques pour un projet de développement international vont au-delà de la seule mesure des risques.*

Face à cette première contradiction, nous proposons la définition d'une vision stratégique (approche globale) pour la gestion des risques depuis la phase de conception du

projet. Cet état de fait permet de décliner en trois niveaux (stratégiques, tactiques et opérationnels) les objectifs d'une démarche de gestion des risques initiée pour un projet de développement international suivant des objectifs que représentons à la figure 17.

Figure 17 : les objectifs de la gestion des risques pour un projet de développement international



Par ailleurs, d'autres lacunes majeures liées à la gestion des risques sont perceptibles. Des échanges avec les participants, il ressort que contrairement aux autres actions liées à la mise en œuvre du projet, la formulation des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance clés liés au plan de gestion des risques souffre d'un problème de consistance. En effet, considérée habituellement comme activité secondaire de la gestion de projet, les processus d'identification, d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques de projet se font le plus souvent d'une manière hâtive avec une forte conviction que les risques sont négatifs et que tout sera mis en œuvre pour qu'ils n'apparaissent pas. Ce manque de rigueur entraine parfois des échecs pour les projets de développement international qui omettent d'intégrer dans la définition des objectifs et des indicateurs de performance pour la gestion des risques les aspects de complexité des contextes, des incertitudes, … (Picciotto, 2020 ;

Rodriguez-Rivero et al., 2020 ; Jones & Lichtenstein, 2008 ; Manning, 2017). D'où la confirmation la proposition 1B qui soutient que la clarté des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance clés liés au plan de gestion des risques est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. Cette lacune liée à la gestion globale du projet est défendue par les théories avancées par Ika et Donnelly (2017) ; Flyvbjerg (2016) et de Munro et Ika (2020) sur la faiblesse de la capacité de gestion de projet comme une des causes d'échecs des projets de développement international. Ainsi, entre les espoirs que dans la mise en œuvre du projet, la gestion des risques permet de déceler et d'identifier de manière proactive tous les risques et opportunités et les éléments de la complexité, de les analyser, les évaluer et les maîtriser et la faible consistance dans le processus d'élaboration des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance de la gestion des risques, le bémol réside dans le choix de la stratégie de gestion des risques projet. En effet, plutôt que d'être axée sur les résultats, la stratégie actuelle de gestion des risques est ponctuelle.

Cette constatation fait l'objet d'un deuxième contraste :

- ***Contraste #2 :*** *la stratégie de la gestion des risques se déroule d'une manière ponctuelle alors que les enjeux de la gestion des risques pour un projet de développement international exigent une définition claire des objectifs opérationnels et des indicateurs de performance.*

Devant cette situation, nous suggérons d'intégrer dans la dynamique globale de gestion du projet une stratégie de gestion selon laquelle les données sur le rendement orientent la mise en œuvre du plan de gestion des risques. Cette stratégie qui n'est rien d'autre

que la gestion axée sur les résultats permettra de cibler des objectifs axés sur les résultats pendant diverses phases de projet où les incertitudes (risques et opportunités) et les éléments de la complexité peuvent être identifier. Pour cela l'utilisation d'outils et de techniques de gestion axée sur les résultats est nécessaire afin d'augmenter les chances de succès du projet de développement international. Cette proposition rejoint l'Agence danoise pour le développement international (2017) qui avance l'idée que dans la mise en œuvre d'un projet de développement international les outils tels que la théorie du changement, le cadre des résultats, la gestion des risques, le suivi et évaluation, sont étroitement liés et se complètent. Elle suit aussi la même logique que Ika (2007) quand il affirme que le succès d'un projet de développement international peut s'évaluer aussi par l'efficience et l'efficacité de la gestion et de l'action de développement en termes de livrables. En outre, l'analyse de la qualité de la gestion des risques au sein du projet de développement international permet de faire un autre important constat pour cette thèse.

En effet, les résultats de la collecte et les théories abordent la question de la complexité de l'environnement du projet comme un facteur de risque très important (proposition 1C). Les risques qui en découlent de cette complexité affectent négativement les résultats visés. Ce point de vue rejoint Rodriguez-Rivero et al. (2020) quand ils défendent l'idée que les projets de développement international échouent le plus souvent lorsqu'ils sont mis en œuvre dans un monde en développement où l'incertitude entourant leur environnement est élevée. Pire, cette perception corrobore avec nos observations des pratiques professionnelles où la question de la complexité du contexte est considérée comme un facteur qui génère

constamment des évènements (positifs ou négatifs) qui peuvent affecter les résultats d'un projet de développement international.

De ce qui précède, il ressort de nos observations que dès que les risques (technique, management, externe) sont susceptibles d'affecter les résultats d'un projet en cours d'exécution, les gestionnaires de projet s'expriment le plus souvent à travers la proposition de solutions du côté de la science et de la technologie. Ce mode de management, axé sur l'administration et la coordination de manière efficace et efficiente des ressources (matérielles, financière, humaines etc.) ne garantit pas toujours l'atteinte des objectifs du projet. C'est pourquoi les projets de développement international continuent d'être des victimes des formes d'instabilités dues à la complexité du contexte. Pour les participants, c'est parce que les gestionnaires de projet manquent parfois des habilités d'appréciation de la complexité du contexte du projet qu'il est pratiquement impossible pour eux d'apprendre à connaitre la vraie nature des facteurs de risque pour le projet. Au clair, il ressort que dans une situation de complexité du contexte, les gestionnaires mettent l'accent sur la finalité du projet plutôt que sur l'appréciation de la complexité.

Cette constatation fait l'objet d'un troisième contraste :

- ***Contraste # 3 :*** *la gestion des projets de développement international s'intéresse à la complexité de l'environnement du projet alors que les gestionnaires de projet accordent davantage d'importance aux livrables du projet.*

Pour lever cette seconde contradiction, nous estimons que les gestionnaires de projet ont besoin de développer un leadership approprié afin de faciliter l'analyse des facteurs de

risque et autres imprévus capables d'anéantir les résultats escomptés du projet. Ainsi, tel que souhaité, ce leadership représente une chance de réussite pour le projet. Ses manifestations les plus significatives chez les gestionnaires de projet sont la responsabilisation face à la gestion du projet et aux prises de décisions, l'engagement en faveur de la gestion des risques, l'imagination et la stabilité. Ainsi, selon les participants, un leadership efficace permet aux parties prenantes et aux gestionnaires du projet de comprendre le contexte (interne et externe) du projet afin de procéder à des meilleurs diagnostics des menaces et opportunités du projet et des éléments de complexité liés à l'environnement du projet. De cette idée, il ressort de nos observations et de l'analyse des documents, que l'efficacité du leadership du gestionnaire permet de mettre en place un modèle de diagnostic qui expose un processus régulé et ordonné de traitement des informations recueillies lors d'un diagnostic, un modèle de l'efficacité organisationnelle qui est un inventaire structuré conventionnellement et validé empiriquement des extrants exclus dans les représentations et, un modèle de stratégies de résolution organisationnelle qui dresse un inventaire et la justification théorique des causes, des problèmes organisationnels et des solutions préconisées. De ces perceptions nous retenons qu'à travers un leadership éclairé du gestionnaire de projet de développement international, tout le travail de mise en œuvre et d'évaluation de l'efficacité du cadre organisationnel de la gestion de la complexité se fera. Nous comprenons ici que tout au long du projet, le suivi et la revue des risques doivent permettre aux parties prenantes du projet de se projeter dans l'avenir afin d'anticiper les incertitudes (risques et opportunités), de se fixer sur les éléments de complexité de l'environnement et de pouvoir y faire face à temps.

D'après nos analyses et interprétations des résultats, la faible implication des parties prenantes dans le suivi des risques est ressortie comme un handicap majeur dans la gestion des projets de développement international. Ce constat rejoint certaines théories qui mettent au cœur du dispositif de gestion des projets de développement international la place importante des parties prenantes. Nous citons, entre autres Jepsen et Eskerod (2009) et Lientz et Rea (2003) qui sont tous convaincus qu'en plus de la méthode de gestion de cycle de projet, la collaboration des parties prenantes constitue un facteur déterminant pour le succès des projets développement international. Ce volet corrobore avec la perception de Brady et Davies (2014) et Chakkol et al. (2018) qui sont convaincus que l'approche collaborative des parties prenantes est un enjeu majeur qui permet d'augmenter les bénéfices d'un projet complexe. Ainsi, il apparait clairement que le suivi et la revue sont importants pour une bonne gestion des risques pour les projets de développement international. Or, force est de constater que le gestionnaire de projet et son équipe ne disposent pas de plan de suivi et de revue des risques. Cet état de fait se matérialise par la difficulté pour les parties prenantes à réaliser correctement la partie du plan opérationnel de la gestion des risques qui les incombe. D'où la confirmation de la proposition 1D qui soutient que le suivi-évaluation est nécessaire pour réussir à implanter un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international. Le décalage réside dans le fait que les gestionnaires de projet mettent plus l'accent sur le résultat de la stratégie de gestion des risques en termes d'impact sur la gestion projet plutôt que sur le niveau d'implication et d'engagement des parties prénantes du projet en faveur du suivi-évaluation de la stratégie de gestion des risques.

Ce paradoxe fait l'objet d'un quatrième contraste :

- ***Contraste # 4 :*** *le gestionnaire de projet espère sur les bénéfices de la gestion des risques en tant que pratique managériale alors que le projet de développement international ne dispose pas de mécanisme cohérent de suivi - évaluation de sa stratégie de gestion des risques.*

Pour faire face à ce contraste, nous suggérons un dispositif de suivi-évaluation aux gestionnaires et autres clés du projet, pour suivre périodiquement les risques et incertitudes et porter un jugement de valeur sur les actions de mitigation programmées dans le modèle de gestion des risques proposé. Ce dispositif de suivi-évaluation est essentiel, d'une part, pour juger de la progression réalisée en direction de l'objectifs et l'impact du modèle de gestion des risques proposé, et d'autre part, pour fournir des informations fiables et précises aux différentes parties prenantes.

1. Le suivi et l'évaluation

Le suivi est une activité continue, interne au projet, qui consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information sur les actions envisagées pour gérer les risques. Il permet de suivre les progrès réalisés par rapport à ce qui était initialement prévu et permettre ainsi de procéder, le cas échéant, à des ajustements. A cet effet, il facilite le pilotage du projet, l'adaptation du modèle de gestion des risques proposé et de guider la prise de décisions. Il revêt une dimension opérationnelle qui nécessite un processus continu de collecte et de traitement de l'information tout au long du cycle de projet. Quant à l'évaluation, elle revêt davantage une dimension stratégique. Elle donne une appréciation sur le modèle de gestion des risques proposé sur toute la durée du projet et s'appuie sur les données en examinant

comment les activités de traitement des risques se sont déroulées et quels ont été leurs impacts ? Elle utilise les informations récoltées par le suivi. L'objet de l'évaluation est d'estimer les impacts du modèle de gestion des risques proposé et d'analyser le processus global d'un projet. Enfin, le tableau ci-dessous résume ce qu'est le suivi et l'évaluation dans un contexte de gestion des risques axée sur les résultats.

Tableau 14 : éléments constitutifs du suivi et de l'évaluation (auteur, 2020).

Suivi	Evaluation
Périodique	Episodique
Utilise des données collectées systématiquement	S'intéresse aux effets et impacts
S'intéresse aux activités et aux produits du modèle de gestion des risques	Effets/impacts imprévus et prévus de la gestion des risques
Part du principe que le modèle de gestion des risques, les activités, les objectifs et les indicateurs sont appropriés	Répond aux questions « comment » et « pourquoi »
Suit les progrès réalisés	Données : sources et méthodes diverses
Ne permet pas de mesurer l'impact.	Complète le suivi et conseille sur les directions pour l'avenir.

En conclusion, le suivi-évaluation est égal à un examen constant du modèle de gestion des risques proposé qui combine les résultats intermédiaires fixés, des questions d'évaluation et des indicateurs.

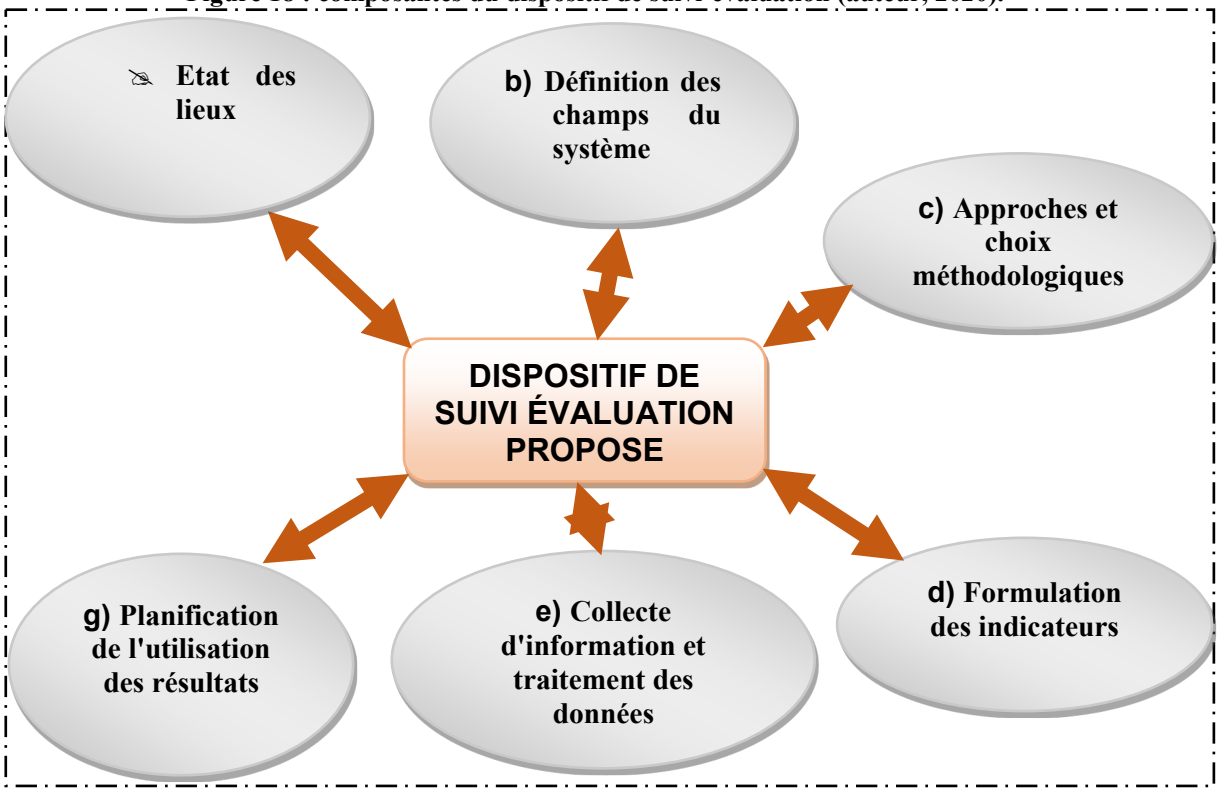
2. Le dispositif de suivi évaluation

« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux, les informations conflictuelles » - Churchill.

Le dispositif de Suivi Evaluation orienté sur la gestion axée sur les résultats que nous suggérons est l'ensemble des procédures, conditions et compétences mis en place pour que les résultats du modèle de gestion des risques proposé contribuent valablement au processus

d'orientation et de prise de décision. La figure 19 ci-dessous est une représentation du dispositif de suivi-évaluation suggéré afin de mieux gérer les projets de développement international au Mali.

Figure 18 : composantes du dispositif de suivi-évaluation (auteur, 2020).

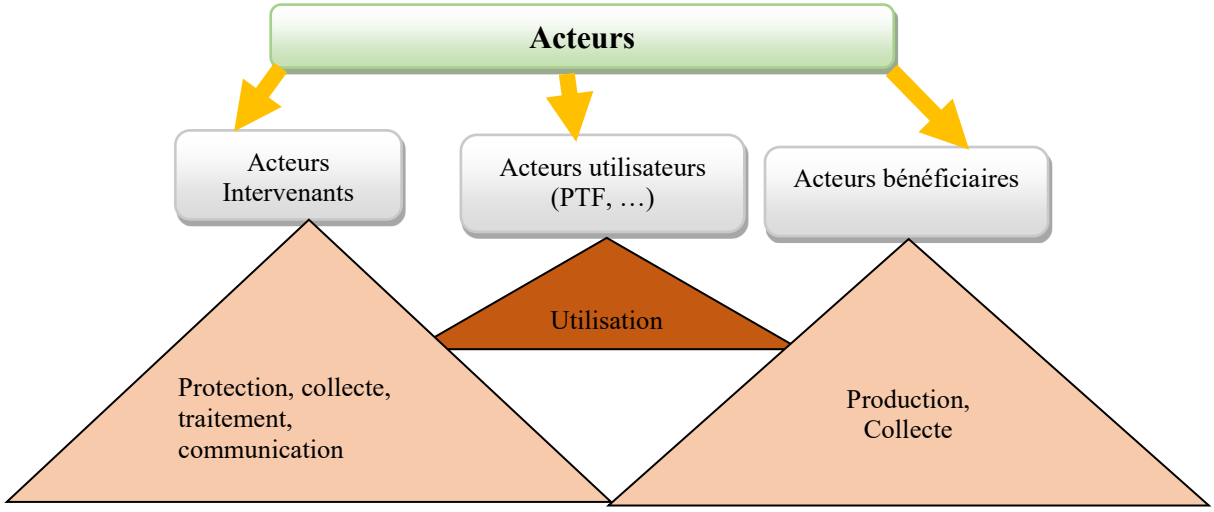


- **Etat des lieux**

Pour mettre en place un dispositif de suivi évaluation du modèle de gestion des risques proposé pour les projets de développement international, il est primordial de réaliser un état des lieux. Ce document, réalisé dans le cadre de l'opérationnalisation de la démarche de gestion des risques proposé décrit de manière détaillée l'état des risques et incertitude à une date donnée. Ce constat est établi par les parties prenantes, y compris l'équipe du projet.

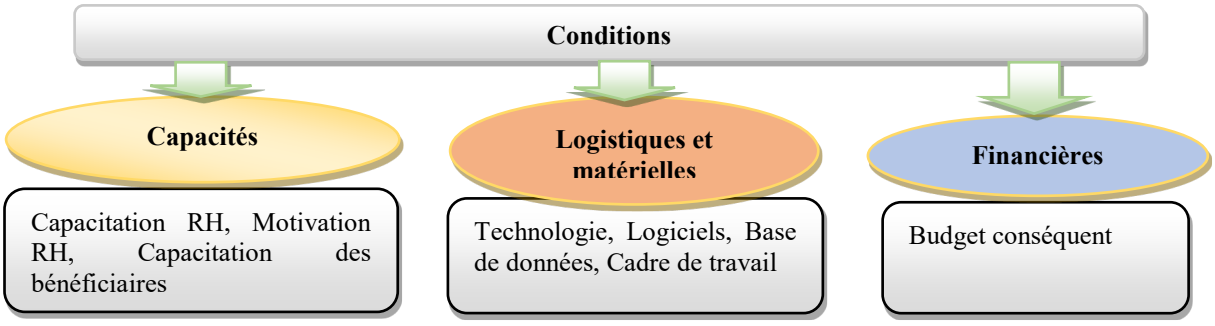
L'état des lieux comporte certaines informations précises, telles que la typologie des usagers. La figure 20 ci-dessous résume la cartographie des acteurs du suivi-évaluation du modèle de gestion des risques proposé pour les projets de développement international au Mali.

Figure 19 : conditions et acteurs du suivi – évaluation de la gestion de la gestion des risques (auteur, 2020).



Les acteurs sont caractérisés par les compétences, les rôles et responsabilités, les niveaux d'intervention et les relations. Par ailleurs, chaque acteur a des attentes particulières vis-à-vis du suivi-évaluation de la démarche de gestion des risques. Ainsi, les conditions de mise en œuvre du dispositif se présente d'une manière spécifique et se présente comme suit :

Figure 20 : condition de mise en œuvre du dispositif de SE du modèle (auteur, 2020).



Quant à l'analyse des parties prenantes, elle vise à examiner les intérêts et l'influence potentielle de toutes les parties prenantes dans le déploiement de la démarche de gestion des risques. Ainsi, les phases majeures de l'analyse des parties prenantes sont : l'identification des parties prenantes clés et leurs intérêts dans la maitrise des risques de projet ; l'évaluation de l'influence et l'importance de chacune de ces parties prenantes dans la mise en œuvre de la démarche de gestion des risques ; l'identification des goulots d'étranglements qui peuvent affecter la conception des activités de mitigation des risques et le diagnostic du comment y faire face ; l'identification des différentes pistes possibles de motivation de l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, la modélisation de la chaine de résultat. En effet, les résultats sont la manifestation d'une série de changements à la fois qualitatifs et quantitatifs induits directement par la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation du modèle de gestion des risques. En tandem avec les objectifs du dispositif, ils sont clairement établis dans le plan de suivi évaluation. Ainsi, pour envisager la mesure d'impact du dispositif de suivi évaluation de la démarche de gestion des risques déployée, la chaîne des résultats se révèle être une représentation logique et plausible de la manière dont une séquence d'intrants, d'activités et d'extrants réalisés entre en interaction avec le comportement des bénéficiaires pour réaliser un impact donné. La chaine des résultats, est un outil qui établit une logique causale du début à la fin du processus de suivi évaluation. Cette chaîne est généralement composée des éléments suivants : intrants (ressources dédiées au suivi évaluation), activités (actions de suivi et d'évaluation des risques), extrants (services tangibles produits par les activités de suivi et d'évaluation), effets (résultats susceptibles d'être atteints lorsque les parties prenantes

utilisent les services tangibles de suivi et d'évaluation) et l'impact (objectifs finaux du dispositif de suivi -évaluation du modèle de gestion des risques de projet). Une chaine des résultats, énonce clairement comment les changements interviennent par le biais des relations de cause à effet. Par la suite, elle montre les liens logiques entre les activités de suivi évaluation du modèle et les divers niveaux de résultats susceptibles d'être réalisés pendant une certaine période. En somme, la chaine des résultats est utile pour des révisions annuelles du plan de suivi évaluation du modèle de gestion des risques proposé. Enfin, pour dire que l'impact d'un dispositif de suivi évaluation mesure les changements intervenus dans la gestion de projet auxquels le modèle de gestion des risques a contribué. Pour atteindre la finalité d'un dispositif de suivi évaluation on met en œuvre un certain nombre d'activités concrètes.

- **Définition des champs du dispositif**

Les champs du dispositif de suivi évaluation se résument, d'une part, aux attentes, enjeux et utilité du dispositif. A cet effet, dans le suivi du modèle de gestion des risques, la finalité est de fournir aux gestionnaires du projet les données nécessaires pour améliorer la mise en œuvre de la démarche de gestion des risques déployée. Quant au volet de l'évaluation du modèle de gestion des risques, elle désigne l'examen systématique et objectif du plan opérationnel du dispositif de suivi-évaluation du modèle de gestion des risques en vue de déterminer dans quelle mesure il produit les résultats souhaités. D'autre part, la formulation des questions évaluatives constitue une partie importante de la définition des champs du dispositif. En somme, les champs du dispositif répondent aux questions suivantes : Quelles

sont les données nécessaires ? Les données sont nécessaires à qui ? Les besoins d'informations des acteurs sont-ils définis avec eux ? Les besoins d'informations de tous les acteurs sont-ils pris en compte ? Les données sont nécessaires pour quoi ? Les informations à rechercher à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs sont-elles prises en compte ? Les données répondent-elles aux 5 questions de performance : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité des actions ? Quelle est la situation de référence ? Cependant, pour la définition des champs, il est important de se poser les bonnes questions pour obtenir les réponses utiles. Enfin, la rédaction des termes de références boucle la définition des champs du dispositif de suivi évaluation de la démarche de gestion des risques proposée. La rédaction des termes de références permet à l'équipe du projet d'être elle - même au clair sur ce qu'elle attend de l'évaluation, et de communiquer avec les futurs évaluateurs. Les termes de références doivent être clairs, fidèles, complets, et cohérents.

- **Approches et choix méthodologiques**

Le choix d'une approche méthodologique dépend, d'une part, des objectifs et de l'orientation théorique de ce que nous voulons et, d'autre part, des avantages et des limites de chaque approche. Ainsi, pour mettre en place un dispositif efficace de suivi évaluation capable de soutenir le déploiement d'un modèle de gestion des risques proposé pour les projets de développement international, les approches méthodologiques sont multiples.

Pour le besoin de cette recherche, nous retenons :

1. La gestion axée sur les résultats : elle est une approche de gestion qui prend en considération les attentes exprimées par les bénéficiaires en fonction des ressources

disponibles et vise l'atteinte de résultats de la démarche de gestion des risques en fonction d'objectifs préalablement établis. Elle permet de prendre des décisions éclairées tout en tenant compte des bénéficiaires du projet sous tous ses aspects.

2. La capitalisation permet un regard spontané sur les expériences vécues en matière de gestion des risques. Elle facilite l'apprentissage sur les erreurs, individuelles ou en équipe en matière de gestion des risques projet, de tirer des leçons du passé, …Par la suite, cette démarche méthodologique permet d'analyser l'ensemble des données primaires issues des échanges afin d'en extraire des informations utiles et utilisables au-delà du périmètre et des acteurs du projet. Enfin, comme l'affirme, Zutter (1999), « théoricien » de la capitalisation d'expérience, le processus de la capitalisation facilite la transformation du savoir en connaissance partageable.

- **Formulation des indicateurs**

Un indicateur est un outil, une grandeur, une statistique pour mesurer la preuve de l'avancement vers un résultat ou la preuve de la réalisation d'un résultat. Pour certains partenaires au développement tel que l'OCDE, un indicateur est perçu comme un « facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ». En effet, la plupart des indicateurs portent sur des éléments qui peuvent être chiffrés (indicateur quantitatif). Toutefois, un indicateur qualitatif décrit la qualité du résultat recherché. Les indicateurs concernent les Intrants, les Processus, les Extrants, les Effets et les Impacts. Pour être capables de rendre compte des progrès vers les résultats visés, certaines propriétés sont

désirables. Les propriétés désirables sont synthétisées sous le sigle « SMART » ou S = Spécifique, M = Mesurable, A = Atteignable, R = Réaliste, T = Temporel.

- **Collecte d'information et traitement des données**

Une fois que la décision de prendre quelles informations collectées, et quels indicateurs utilisés, le choix des méthodes de collecte des données est effectué, le choix de la méthode est effectué. Il peut s'agir des méthodes qualitatives, des méthodes quantitatives, des méthodes plus ou moins participatives, ... Pour le besoin de cette recherche, nous optons pour l'observation et les entretiens (toutes des méthodes qualitatives). Pour le suivi du modèle gestion des risques proposé, l'observation consiste à prélever des informations qualitatives ou quantitatives de manière systématique. Elle se focalise sur la pratique de gestion des risques de l'équipe du projet et des autres acteurs clés du projet. Néanmoins, force est de reconnaitre que deux dangers majeurs menacent cette technique : la subjectivité des données et l'engagement émotionnel. Par ailleurs, les entretiens sont aussi destinés à obtenir des renseignements. Pour soutenir le modèle de gestion des risques, différents types d'entrevues sont utilisés selon les besoins à combler et des types d'information à recueillir.

On peut les regrouper en trois types :

1. Les entrevues structurées ou une série de questions sur la gestion des risques projet déterminées à l'avance sont posées aux répondants, dans un ordre précis. Les répondants choisissent les réponses parmi une liste d'options.

2. Les entrevues semi-structurées : une série de questions sur la gestion des risques projet déterminées à l'avance sont posées auxquelles les gens répondent dans leurs propres mots.
3. Les entrevues non structurées : aucune directive, restriction, question déterminée à l'avance ou liste d'options n'est disponible. Quelques questions sont posées sur la gestion des risques projet pour engager une discussion ouverte, informelle et spontanée avec le répondant.

Ainsi, chaque méthode (observation ou entretien) fournit des informations d'un niveau de précision et de fiabilité variable. Cependant, toute décision sur la méthode à employer doit tenir compte de certains facteurs dont : le coût (réduire le nombre d'indicateurs ou abandonner les indicateurs trop couteux), les acteurs (formation ou changer de méthode) et la fréquence des opérations de collecte. En effet, pour obtenir les informations désirées, il faut mettre en place les conditions nécessaires. Pour chaque méthode, il est important d'établir des formulaires de collecte des données, de mettre au point des fiches, des systèmes de classement et des bases de données pour ordonner et stocker l'information, former les membres de l'unité de gestion du projet, les partenaires ou les membres des communautés locales qui seront impliquées dans la collecte, de vérifier et valider les données, d'organiser le suivi évaluation externe où les expertises s'avèrent nécessaires, de décider à qui seront confiées les différentes tâches, de veiller à ce que chacun dispose de moyens matériels et financiers suffisants.

De ce qui précède deux enjeux existent pour la collecte des données à savoir obtenir des données fiables et avoir un bon système d'enregistrement des données. Pour être fiable, l'information doit être cohérente, dans ce cas, il est primordial d'éviter que des erreurs s'introduisent dans le système de collecte des données. A cet effet, on peut distinguer deux types d'erreurs : l'erreur d'échantillonnage qui se produit lorsque l'échantillon a été mal choisi et les autres erreurs courantes : partialité de l'enquêteur, méthodes inadaptées, erreurs de traitement, biais de réponse. Par ailleurs, l'enregistrement des données cumule la conduite et animation des entretiens et les enregistrements des réponses Il existe de nombreuses méthodes d'enregistrement des données : les formulaires, les magnétophones, les tableaux à feuilles mobiles, le cahier pour la prise de notes détaillées, etc. Mais, quel que soit la méthode, il est impératif de veiller à enregistrer les données de façon cohérente. Quant à la structuration, elle est très importante car elle permet d'analyser efficacement les données : de sources et de méthodes de collecte différentes ; à un échelon supérieur à celui auquel elles ont été recueillies. La structuration de l'information nécessite un format adapté aux données chiffrées (synthèse sous forme de tableau) et aux données qualitatives (bref résumé en soulignant les points essentiels).

Pour l'analyse des données, les unités de Suivi Evaluation sont souvent tellement pressées de démarrer la collecte qu'elles ne s'intéressent pas suffisamment à la manière dont les données seront analysées pour montrer les changements apportés par le projet. Cependant, pour être sûr que les données seront utilisées et pas seulement recueillies, il faut se poser certaines questions : Comment l'analyse des données relatives à chaque question de performance sera organisée ? Qui fera cette analyse ? Sous quelle forme l'information sera

présentée pour pouvoir être utilisée par plusieurs catégories d'acteurs ? Comment l'information obtenue peut être utilisée pour vérifier les avancées du projet et apporter à mesure les améliorations nécessaires ? Enfin, il est très important de procéder à l'archivage des données, pour garantir la communication, la transparence, le consensus et la continuité des processus.

- **Planification de l'utilisation des résultats**

Les données issues des apprentissages sont plus que précieuses pour informer le cycle de planification de la gestion des risques, dès lors qu'elles sont de qualité, interprétées dans leur contexte et analysées en conjonction avec d'autres types de données sur la gestion du projet. Les conclusions du Suivi Evaluation intéressent de nombreux publics : les bénéficiaires qui doivent savoir comment le projet avance (mise en œuvre) ; les Partenaires Techniques et Financiers et les autres acteurs se focalisent sur les résultats ; et tous les acteurs sont informés en temps réel sur les risques et d'autres problèmes de façon à y trouver des solutions.

En somme, lorsque les informations sont dévoilées, elles sont importantes : pour les acteurs internes au système (outil de management, prise de décision, de plaidoyer) ; pour le public (outil de jugement de l'action publique) ; et pour les Partenaires Techniques et Financiers (outil de jugement, de mobilisation de fonds, de positionnement). Toutefois, pour le mode et le support de restitution des résultats, le rapportage est privilégié. Il constitue la courroie de transition entre le suivi- évaluation et la prise de décision. Il répond à deux objectifs majeurs : l'obligation de rendre compte et l'utilisation à des fins de plaidoyer et de

négociation. La nature du document de communication varie selon l'objectif visé. Cependant, les principaux enjeux du rapportage sont : la cohérence des données (les référentiels doivent être standardisés pour garantir la fiabilité des informations) et la productivité (elle doit s'opérer rapidement, sans discontinuité dans la chaîne d'information).

Enfin, l'étape de la planification de l'utilisation des résultats est finalisée par la proposition d'un calendrier de suivi et budgétisation des recommandations. Ce document que l'on qualifie de plan de travail et de budget annuel (PTBA) est l'outil de planification opérationnelle communément utilisé dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de développement orienté sur la gestion axée sur les résultats. Il permet périodiquement et à partir du cadre de mesure des résultats (liés à la gestion des risques), du plan de suivi-évaluation de la démarche de gestion des risques proposée et du rapport d'avancement de la mise en œuvre des actions, de planifier les objectifs, les résultats, les activités et les coûts.

6.2 PROPOSITION D'UN MODÈLE DE GESTION DES RISQUES

Les résultats issus des entretiens confirment le caractère déterminant de la gestion des risques dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de développement international. En effet, le déploiement d'une démarche de gestion des risques tel que perçu par les standards (ISO 31000, 2018 ; PMI, 2017 ; …), les organisations d'aide au développement (Banque mondiale, 2013 ; OMS, 2013 ; …) et autres experts de la gestion des risques (Olsson, 2017 ; Rodriguez-Rivero, Ortiz-Marcos, Diaz-Barcos, et Lozano, 2020), facilite la compréhension de l'environnement dans lequel le projet de développement cherche à définir et atteindre ses objectifs de performance. Ce point de vue est partagé par tous les participants.

Toutefois, de nos entretiens, il ressort que malgré la pertinence des démarches classiques de gestion des risques, elles comportent tout de mêmes des limites quant à leurs capacités à gérer efficacement les incertitudes des projets de développement international. Cette nuance pourrait s'expliquer par le fait que les démarches classiques de gestion des risques déployées s'opèrent de façon séquentielle et qu'elles ne prennent en compte que les risques projets omettant les risques pays. Confirmant ainsi, en partie la proposition 2A, qui dit que les approches classiques de gestion des risques ne permettent pas d'identifier tous les risques des projets de développement international au Mali. Cet état de fait est appuyé par des théories développées par Ward et Chapman (2001), Munier (2002), Barthélemy (2002), Kloman (2003), Aubert et al., (2004), Duffourn et Pouteaux (2014) et Amansou (2019). De ces constats, le bémol réside dans le fait que les gestionnaires de projet sont obsédés par les bénéfices de la gestion des risques de projet alors que dans les faits, la démarche de gestion des risques qu'ils utilisent est loin d'être structurée et intégrée.

Cette constatation fait l'objet d'un troisième contraste :

- ***Contraste # 5 :*** *le déploiement de la démarche de gestion des risques dans le projet de développement international ne se fait de façon ponctuelle alors que le gestionnaire de projet espère sur les bénéfices d'une telle pratique managériale.*

Pour lever ce paradoxe, nous suggérons aux gestionnaires de projet de développement international d'opter pour d'autres démarches de gestion des risques structurées et intégrées qui s'effectuent tout au long de la durée de vie du projet afin d'éviter que d'autres risques (résiduels) et incertitudes, non identifiés préalablement ne surgissent lors de phases subséquentes du cycle de vie du projet. Ainsi, nous proposons une démarche de gestion des

risques adaptée aux projets de développement international. Il permet de gérer les incertitudes (risques et opportunités) et la complexité du contexte du projet. Comme à l'images des démarches suggérées par (Geraldi et al., 2011), Thamhain (2013) et Browning et Ramasesh (2015), le modèle proposé est un mélange d'approches de conception de projet et d'approches comportementales.

6.2.1 LES APPROCHES DE CONCEPTION DE PROJET

Etape 1 : décomposition du projet et identification des incertitudes.

Le projet en tant que système est divisé en des sous-systèmes qui sont : le résultat souhaité du projet (un produit, un service où un autre livrable), le processus (le travail requis pour exécuter et gérer le projet), l'organisation (représente les personnes, les équipes, les groupes, les services et les fonctions qui collaborent au sein du projet), les outils, les installations et les équipements, les objectifs (temps, de coût et de performance) et le contexte du projet contient un mélange de menaces et d'opportunités. En effet, selon Browning et Ramasesh (2015), les sous-systèmes de projet sont liés les uns aux autres en ce sens que pour atteindre les objectifs du projet, l'entité utilise les outils pour faire le travail (exécuter le processus) et produire les résultats souhaités. De ce constat, tout en considérant l'incertitude comme la somme des risques et des opportunités (Hillson, 2004) et la complexité comme un ensemble d'éléments y compris l'incertitude, l'identification des incertitudes se fait d'une part, en fonction de chaque sous-système, et d'autre part, en fonction des relations existentielles entre les sous-systèmes. Le tableau 14 ci-dessous est une représentation simplifiée du processus d'identification des incertitudes en fonctions des sous-systèmes du projet.

Tableau 15 : identification des incertitudes du projet en fonction des sous -systèmes (auteur, 2021).

<table>
<tr><th colspan="3">Le projet en tant que système</th></tr>
<tr><th>Les sous-systèmes du projet</th><th colspan="2">Identification des incertitudes</th></tr>
<tr><td>Le résultat</td><td rowspan="6">1. Quelles sont les incertitudes à considérer par sous-système ?
2. Quelles sont les incertitudes à considérer entre les sous-systèmes ?
3. Quelles sont les incertitudes à considérer entre le contexte et les sous-systèmes ?</td><td rowspan="3">Sélection et hiérarchisation des incertitudes.</td></tr>
<tr><td>Le processus</td></tr>
<tr><td>L’organisation</td></tr>
<tr><td>Les outils</td><td rowspan="3">Les outils utilisés sont : interviews et revues et les audits.</td></tr>
<tr><td>Les objectifs</td></tr>
<tr><td>Le contexte en fonction des cinq sous-systèmes</td></tr>
</table>

Etape 2 : analyse des scénarios.

L’analyse de scénarios examine les effets des incertitudes identifiées préalablement par sous-système du projet. Pour cela, comme annoncé dans le chapitre 2, deux catégories d’effets sont scrutées : ceux qui vont rendre les objectifs plus difficiles à atteindre (connus sous le nom de risques) et ceux qui vont faciliter la réalisation d’une tâche ou l’atteinte de l’objectif (les opportunités). Pour chaque effet d’une incertitude, on doit en particulier identifier : le ou les sous-systèmes du projet dans lesquels il se trouve ; l’événement ou l’opération associé(e) à cet effet ; le ou les sous-systèmes affectés par cet effet ; le ou les facteurs causant cet effet ; la ou les conséquences de cet effet. Ainsi, sur une base qualitative ou quantitative, la seconde partie permet d’estimer plus précisément la probabilité de survenance de l’effet et les conséquences des incertitudes identifiées plutôt : risques et conséquences s’il s’agit d’un effet négatif ; opportunités et valeur ajoutée, s’il s’agit d’un effet positif qui facilite l’atteinte d’un objectif du projet, l’amélioration de la qualité du produit, ... Il arrive parfois, que cette activité se fasse en même temps que la première, ou soit omise, selon les caractéristiques de l’incertitude et les objectifs visés. Le tableau 16 est une représentation simplifiée de l’analyse des effets des incertitudes.

Tableau 16 : analyse des effets des incertitudes en fonction des sous -systèmes (auteur, 2021).

<table>
<tr><th colspan="3">Le projet en tant que système</th></tr>
<tr><th>Les sous-systèmes du projet</th><th colspan="2">Analyse des effets des incertitudes</th></tr>
<tr><td>Le résultat</td><td rowspan="6">• Est-ce que les incertitudes présentées par sous-système constituent des risques ou apportent des opportunités ?
• Est-ce que les incertitudes présentées entre les sous-systèmes constituent des risques ou apportent des opportunités ?
• Quels sont les niveaux de ces effets (très faible, faible, modéré, fort, très fort)</td><td rowspan="3">Estimation de la probabilité de survenance de l’effet et des conséquences des incertitudes identifiées.</td></tr>
<tr><td>Le processus</td></tr>
<tr><td>L’organisation</td></tr>
<tr><td>Les outils</td><td rowspan="3">Tous les outils d’analyse de risque peuvent se révéler utiles dans ce cadre.</td></tr>
<tr><td>Les objectifs</td></tr>
<tr><td>Le contexte en fonction des cinq sous-systèmes</td></tr>
</table>

Par la suite, les éléments de sortie de l’analyse des effets des incertitudes qui sont entre autres la probabilité, la gravité du risque ou la valeur ajoutée des opportunités, …servent de socle pour les réflexions concernant la réduction et l’exploitation des incertitudes. Cette phase si elle est bien menée permet de réduire les incertitudes qui constituent des risques et/ou d’exploiter les incertitudes qui apportent des opportunités. En somme les activités prioritaires permettant de réduire ou d’exploiter des incertitudes incluent : l’identification des solutions envisageables pour réduire un risque et/ou exploiter une opportunité. A ce niveau on peut distinguer deux grandes catégories de réponse : améliorer la grandeur du processus pour le renforcer contre un événement incertain ou améliorer sa flexibilité afin qu’il puisse s’adapter à un événement incertain. Quant à l’identification des critères de sélection de solutions, elle est basée sur des paramètres quantifiables (coût, délai, qualité, ...). Enfin, la détermination de la solution choisie dépend

fortement de la réalisation des deux activités précédentes. Le tableau 17 est une représentation simplifiée de la réduction et l'exploitation des incertitudes.

Tableau 17 : réduction et exploitation des incertitudes en fonction des sous -systèmes (auteur, 2021).

Le projet en tant que système		
Les sous-systèmes du projet	**Réduction et exploitation des incertitudes**	
Le résultat	○ Quelles sont les solutions possibles pour réduire les risques et exploiter les opportunités ? ○ Quels sont les impacts de l'implémentation de ces solutions ?	Tous les outils classiques d'aide à la décision peuvent être utilisés (exemple : l'arbre de décision de Ullman et Spiegel, 2006).
Le processus		
L'organisation		
Les outils		
Les objectifs		
Le contexte en fonction des cinq sous-systèmes		

Dans l'objectif de s'assurer que les différentes solutions préconisées ont été correctement mises en place et que les nouvelles incertitudes sont prises en compte par une nouvelle itération de gestion, intervient la phase ultime de validation des solutions et de contrôle des incertitudes. A cet effet, les activités principales consistent à : vérifier si la solution choisie pour le traitement des incertitudes a été correctement exécutée comme prévu ; vérifier son efficacité, c'est-à-dire tester si les effets des incertitudes susceptibles d'avoir une influence négative (risques) sur le projet ont été effectivement réduits ou éliminés, et si les effets des incertitudes susceptibles d'avoir une influence positive (opportunités) ont été effectivement exploités.

Cependant, si la validation échoue, il faut appeler une procédure de modification de la solution retenue. Dans ce cas de figure, les activités principales pour le contrôle des incertitudes consistent à : identifier les nouvelles incertitudes qui peuvent apparaître et mettre alors à jour la liste des incertitudes ; choisir les stratégies et les procédures qui seront adoptées

pour contrôler les nouvelles incertitudes identifiées. En effet, de l'analyse des solutions pour faire face aux incertitudes, il ressort qu'elles évoluent au fur et à mesure du développement du projet. Ainsi, pour prendre en compte une incertitude nouvellement identifiée, il est possible de déclencher une nouvelle itération de gestion des incertitudes ou bien appeler une procédure de modification, selon le contexte concret. Le tableau 18 est une représentation simplifiée du processus de validation des solutions et contrôle des incertitudes pour le projet.

Tableau 18 : validation des solutions et contrôle des incertitudes en fonction des sous -systèmes (auteur, 2021).

Le projet en tant que système		
Les sous-systèmes du projet	**Validation des solutions et contrôle des incertitudes**	
Le résultat	• Est-ce que les solutions disposées sont effectives pour la réduction des risques où l'exploitation des opportunités ? • Quels sont les nouvelles incertitudes ?	Les outils utilisés sont : les revues et les audits.
Le processus		
L'organisation		
Les outils		
Les objectifs		
Le contexte en fonction des cinq sous-systèmes		

Etape 3 : utilisation des listes de contrôle.

Une fois que le travail de décomposition du projet, d'identification des risques et opportunités et d'analyse des scenarios (analyse des effets des incertitudes, réduction et exploitation des incertitudes, validation des solutions et contrôle des incertitudes) est effectuée, la capitalisation des expériences sur la gestion des incertitudes (risques et opportunités) en fonction des sous-systèmes du projet permet d'éclairer les exercices de planifications futures. En somme, ce document de recueil des meilleures expériences représente une liste de contrôle pour le gestionnaire du projet de développement international.

Toutefois, cette liste de contrôle bien qu'utile sert de repères lors des ateliers de réflexion stratégique et non comme un substitut à la réflexion.

Etape 4 : examen attentif des plans.

Dans la gestion des projets de développement international, les plans de projet ne sont qu'une hypothèse sur la façon dont le succès se produira. Ces attentes doivent être examinées de près par les participants au projet et les autres intervenants. L'examen peut prendre la forme d'audits et même de vérifications formelles de la façon dont le contenu a été généré. Cependant, les plans de projet peuvent nécessiter des contingences prédéfinies. De telle situation exige le recours à des experts expérimentés, habilités à obtenir toutes sortes d'informations sur les projets, peut aider à réduire les problèmes potentiels persistants.

Etape 5 : utilisation des entrevues.

De longs entretiens avec les parties prenantes du projet, des experts en la matière et d'autres participants sont organisés. Ils peuvent être des outils efficaces pour découvrir les problèmes et les questions qui se cachent. Cependant, nous retenons que les meilleures entrevues sondent en profondeur et posent des questions « ouvertes ». Cet état de fait aide les gestionnaires à identifier les besoins latents que les efforts de planification initiale du projet sont incapables ou peu susceptibles d'articuler facilement.

Etape 6 : détection des signaux faibles.

Les signaux faibles se matérialisent très souvent sous des formes subtiles, telles que des comportements inexpliqués, des résultats confus, …. La reconnaissance et

l'interprétation des signaux faibles nécessitent d'analyser les réseaux locaux et étendus, de mobiliser les équipes de recherche, de tester de multiples hypothèses et de sonder pour plus de clarté. En somme, Il est également utile d'inclure des outils tels que de longues entrevues et divers scénarios.

Etape 7 : extraction des données.

Lorsque de grandes quantités de données sont disponibles, l'utilisation d'outils informatiques peut être particulièrement puissant pour extraire des informations implicites, auparavant inconnues et potentiellement utiles. Ainsi, en examinant simultanément les données disponibles, l'exploration de données pourrait permettre au chef de projet d'identifier les précurseurs de problèmes potentiels.

6.2.2 LES APPROCHES COMPORTEMENTALES

Etape 1 : communication de façon fréquente et efficace.

L'examen constant et systématique des processus de prise de décision et de communication peut aider à anticiper et à découvrir les incertitudes. Comme le rappellent Joly & Muller (1994, p. 119), la communication dans un contexte de gestion des risques de projet offre une opportunité d'interaction entre les acteurs autour d'une thématique sur laquelle chacun peut et doit s'exprimer. La communication permet, d'obtenir de chacun des acteurs impliqués dans le projet une prise de conscience partagée des risques encourus par le projet, un dialogue approfondi sur leurs causes et leurs conséquences. Elle empêche l'enracinement des risques au cours d'une intervention.

Etape 2 : équilibre entre l'autonomie locale et le contrôle central.

De nombreuses incertitudes sont obscurcies par la complexité relationnelle et le dynamisme d'un projet. Elles sont provoquées par certains facteurs tels que la diversité des sites géographiques, des intérêts et des influences externes, une telle confusion rend l'équipe de gestion de projet vulnérable aux mauvaises surprises. Ainsi, face à cet état de fait, la responsabilisation des acteurs (interne et externe) du projet est recommandée pour faciliter l'adaptation ainsi que la reconnaissance des incertitudes.

Etape 3 : stimulation de la découverte.

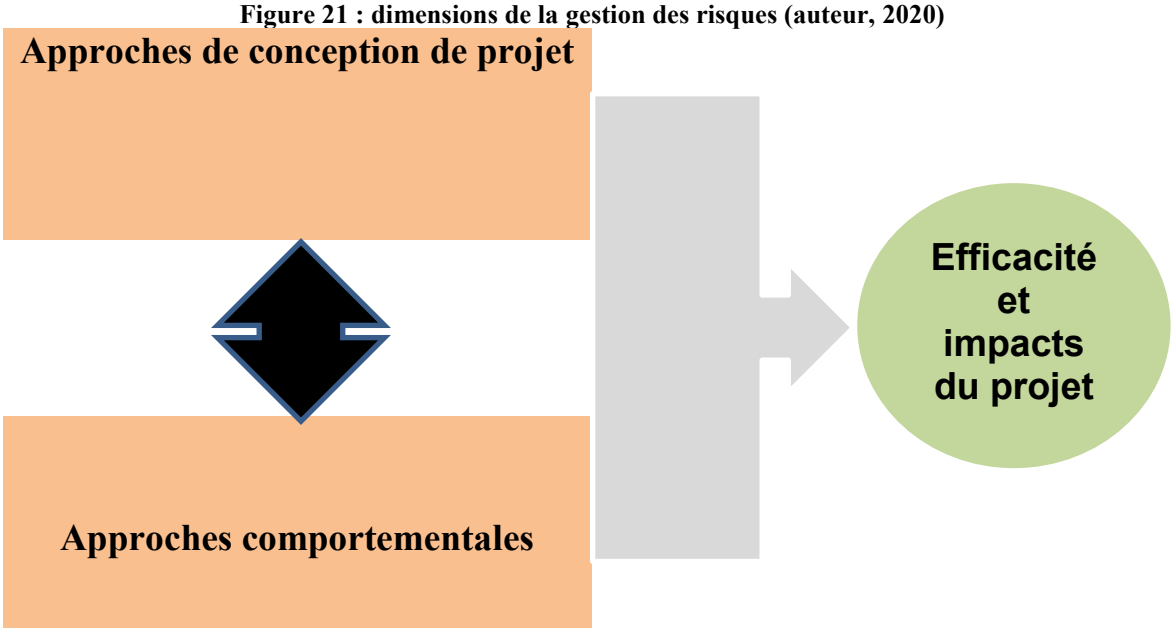
Au cours du cycle de projet, la communication opportune et honnête des faux pas, des anomalies et des compétences manquantes permet d'identifier les incertitudes. Ainsi, en rassurant les collaborateurs, le gestionnaire de projet les pousse à assumer les erreurs à temps pour que l'on prenne des mesures appropriées. Dans le même temps, il est impératif d'éliminer toute incitation perverse qui incite les gens à ignorer les risques émergents.

Etape 4 : développement d'une culture d'alerte.

Une culture d'alerte est composée de personnes qui comprennent comment les incertitudes peuvent faire échouer des projets. En effet, ces personnes travaillent de façon continue à identifier les problèmes potentiels au plutôt que de les cacher. Ainsi, au cours du cycle de projet, les gestionnaires peuvent cultiver une culture de vigilance de plusieurs façons. Premièrement, ils peuvent mettre l'accent sur la pensée systémique, qui reconnaît que décider une action dans un système complexe n'est pas simplement une question de capitalisation sur les acquis passés. La pensée systémique se focalise également sur

l'utilisation d'autres perspectives pour prendre une décision. Elle ne s'attend pas à être complètement juste et change de cap face à des preuves contraires. Deuxièmement, les gestionnaires peuvent souligner les limites des connaissances disponibles sur le projet, en particulier à ses débuts. Dans ce cas, ils peuvent cultiver une culture de scepticisme sain à l'égard des projets prétendant l'absence de risque. Troisièmement, les gestionnaires peuvent chercher à inclure et à développer un large éventail d'expertise expérientielle – intuitions, compréhensions subtiles et réflexes finement affinés acquis au cours d'années d'interaction avec un système naturel, social ou technologique particulier. Quatrièmement, ils peuvent chercher à développer les caractéristiques du projet à haute fiabilité : préoccupation pour l'échec, réticence à simplifier, sensibilité aux opérations, engagement envers la résilience et déférence à l'expertise. Et cinquièmement, les gestionnaires peuvent tenter d'apprendre de résultats surprenants. Dans leur empressement à la résolution et aux explications claires dans les examens, les gestionnaires devraient éviter la rhétorique de la justification et attendre la possibilité d'une compréhension plus profonde des causes de l'échec. En définitive, pour mieux cerner ce qu'implique la gestion des risques pour les projets complexes tels que les projets de développement international, la figure 21 met en relief l'ensemble des éléments constitutifs de notre modèle.

Figure 21 : dimensions de la gestion des risques (auteur, 2020)



Ce processus est une adaptation des modèles de gestion des incertitudes et de la complexité proposés par Geraldi et al., (2011), Thamhain (2013) et Browning et Ramasesh (2015). Dans le droit fil desdites recherches, les approches de conception contiennent les outils, techniques et méthodes d'identification et de gestion des incertitudes et de la complexité. Pour cette partie, l'accent est mis sur le degré d'incertitude par sous-système du projet : résultat, processus, organisation, outils, buts et contexte. Par contre, les approches comportementales font appels à la communication, au suivi et à l'innovation pour asseoir une bonne démarche de gestion des projets.

Toutefois, partant du principe qu'un projet de développement international est avant tout une expérience unique qui cherche à atteindre des objectifs intangibles à moyen et long terme, la gestion des risques intégrée demeure une des options pour faire face à la complexité de son environnement. Pour les participants (tous) ainsi que les théories, les incertitudes

(risques et opportunités) sont liées à la chaine de résultats (produit/extrants, effets, impacts) d'un projet de développement international. Cet état de fait oblige le gestionnaire et son équipe à prévoir des plans de gestion des risques intégrés pour parer les menaces de toutes sortes et bénéficier d'éventuelles opportunités. De cette idée, la gestion des risques intégrée est considérée comme un des bénéfices d'une bonne gestion de projet. Elle permet donc, d'apprécier le niveau de résolution des problèmes identifiés au départ, l'atteinte des objectifs prévues, l'évaluation que feraient des évaluateurs externes et la présence d'impacts pour les groupes cibles. De l'avis des participants, la gestion des incertitudes a un impact potentiel sur les fondamentaux d'un projet de développement international en ce sens qu'elle vise à identifier et gérer les risques et les opportunités qui ne sont pas couverts par les autres processus de la gestion de projets.

En somme, lorsqu'ils ne sont pas gérés, les incertitudes (risques et opportunités) peuvent écarter le projet de ces objectifs et ainsi l'empêcher d'atteindre ses résultats escomptés. D'où l'affirmation de certains participants que la gestion intégrée des risques est directement liée à l'efficacité du projet c'est à dire la réussite du projet. Cette efficacité détermine la mesure dans laquelle le projet atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient bien aux populations et groupes cibles.

6.3 CONCLUSION

L'analyse présentée tout au long de ce chapitre montre que le gestionnaire de projet et son équipe peuvent se faire aider par des pratiques d'amélioration de la qualité de gestion du projet de développement international. Pour cela, la gestion des risques et des opportunités

semble très adaptée. Cependant, il ressort des analyses effectuées que la prise en compte de certains principes est nécessaire pour réussir une bonne gestion des risques et des opportunités pour les projets de développement international. Ces principes énoncés ci-après capitalisent tous, les expériences vécues en matière de gestion des risques de différents types. Pour le besoin de cette recherche, les différentes applications et adaptations sont effectuées en fonction de l'environnement du projet (contexte interne et externe). Toutefois, bien que, les principes ci-dessous ne souffrent d'aucune ambiguïté, dans un contexte réel de mise en œuvre d'un projet de développement international, ils suscitent des tensions et demandent parfois des compromis qui sont souvent difficiles à obtenir.

Il s'agit de :

- Ne pas créer de risques inutiles. Un projet doit, par le biais de son action, s'efforcer de réduire les risques et d'atténuer les incertitudes. Il doit, à tout le moins, ne pas les aggraver. Mais comment ou pourquoi le ferait-il ? Premièrement, il se peut que dans la mise en œuvre du projet les parties prenantes, y compris l'équipe du projet posent des actes qui sont des sources de discrimination à l'encontre de certains groupes cibles. Deuxièmement, le gestionnaire du projet peut favoriser des membres de l'équipe du projet qui lui accorde leur soutient lors des comités de pilotages au détriment des intérêts légitimes d'autres parties. Troisièmement, une équipe du projet caractérisée par son manque d'organisation et de coordination peut finir par poursuivre des actions ambivalentes ou ne pas exécuter son plan d'actions de manière efficace.

- Offrir à l'équipe du projet et au gestionnaire de projet les facilités nécessaires pour qu'ils prennent eux-mêmes des mesures de planification et de préparation, tout en prenant soin de ne pas imposer de risques ou de pertes au projet. Par ailleurs, l'un des défis que doit relever un projet consiste à créer des incitations pour amener l'équipe du projet et le gestionnaire du projet à prendre des mesures de planification et de préparation aux risques, d'identification des opportunités, en évitant les circonstances dans lesquelles certains avantages sont conférés à des intérêts particuliers tandis que d'autres doivent assumer des pertes.
- Maintenir une vision de long terme pour la gestion des risques et opportunités en mettant en place un institutionnel indépendant du cycle de projet.
- Promouvoir la flexibilité dans un cadre institutionnel bien défini et prévisible. Il est essentiel de pouvoir s'adapter avec flexibilité à de nouvelles circonstances pour promouvoir la résilience et tirer le meilleur parti des opportunités qui se présentent.

CONCLUSION

Ce septième et dernier chapitre présente l'apport de nos travaux à la recherche scientifique ainsi que les limites de notre démarche. Dans cet effort, nous étalons ce qui nous apparaît, à la lumière de notre discussion, d'importantes pistes de recherche futures. Devant ce qui nous semble comme une contribution utile mais modeste à ce champ de recherche, nous pouvons affirmer avec complaisance que cet exercice de « déblayage » était attirant, réalisable, à notre portée et en aura valu la peine.

7.1 LA CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, la revue de la littérature relative à la gestion des risques bien que limitée pour les projets de développement international nous a permis de nous pencher sur la question principale de cette recherche à savoir : quel modèle pertinent de gestion des risques pour les projets de développement international ?

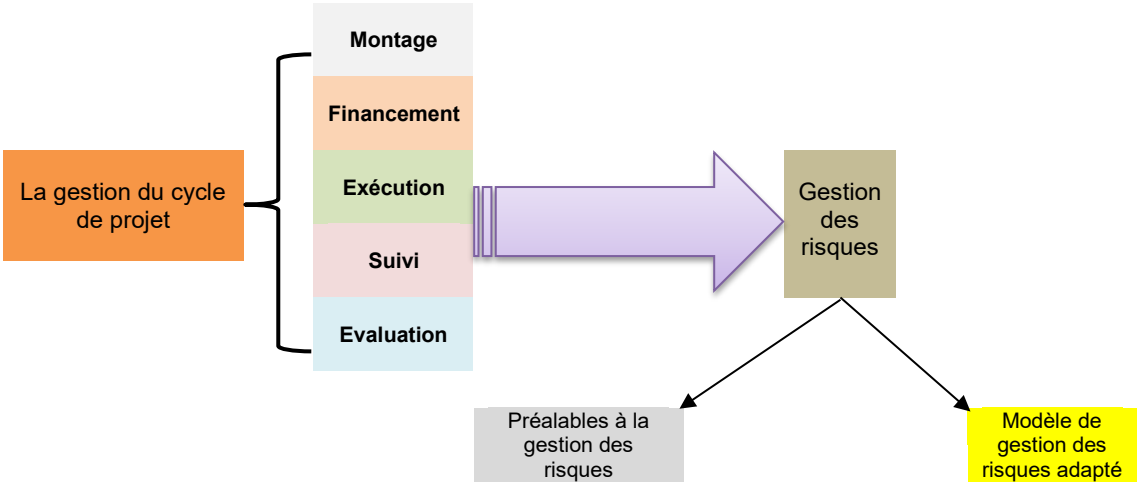
Pour pouvoir répondre à cette question d'ordre général, l'objectif, lui aussi général, est d'apporter une contribution pratique pour les projets de développement international aux prises avec ses enjeux de gestion des risques et faire progresser la recherche scientifique sur la question. Sous cet objectif général, une compréhension et une description des conditions suivant lesquelles le gestionnaire du projet et son équipe peuvent contribuer à la mise en place d'un modèle pertinent de gestion des risques adapté à leur projet est effectuée. De cette description, le gestionnaire et les autres responsables du projet décrivent les supports par lesquels les autres acteurs (bailleur, Etat, prestataires-partenaires, population) peuvent

soutenir la mise en place d'un modèle de gestion des risques adapté au projet de développement international.

Ainsi, les résultats obtenus en termes de nouvelles découvertes scientifiques bonifient les théories de la gestion des risques pour les projets de développement international. En effet, l'étude a permis de comprendre pourquoi la gestion des risques s'avère nécessaire pour les projets de développement international. En somme, pour ces types de projets, elle a facilité la compréhension de la complexité et la variabilité du contexte du projet, les enjeux de diverses natures auxquels le projet est ou sera confronté, les interactions multi-acteurs, …D'autre part, à travers cette recherche, nous retenons également qu'une gestion des risques adaptée aux projets de développement international sert de : levier à la gestion des crises et incertitudes ; pilier au cycle de gestion du projet permettant de déceler et d'identifier de manière proactive tous les risques et opportunités possibles liés au projet, de les analyser, les évaluer et les maîtriser ; outil d'efficience facilitant la prise de décisions adéquates et l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, les résultats de la recherche ont permis aussi la proposition d'un modèle de gestion des risques pour les projets de développement international qui s'inspire des démarches de gestion des risques, d'incertitudes et de la complexité suggérées par Geraldi et al., (2011), Thamhain (2013) et Browning et Ramasesh (2015). Ce modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international qui est un résumé des approches de conception de projet et des approches comportementales vise trois objectifs à savoir : stratégiques, tactiques et opérationnels. Cependant, au-delà du modèle suggéré, un accent

particulier est mis sur son amélioration continue afin de continuer à l'adapter au contexte des projets de développement international tout au long de leur cycle de vie. De cette perception, le cadre conceptuel simplifié est présenté ci-dessous.



Source : auteurs (2020)

Dans l'ensemble, ce cadre conceptuel présente les différents axes nécessaires pour répondre à la question de recherche. Le premier axe concerne le cycle de gestion d'un projet de développement international qui est caractérisé par un contexte complexe. Le deuxième axe s'articule autour de la gestion des risques de projet en contexte de complexité et d'incertitude. A ce stade, les préalables au déploiement du modèle pertinent de gestion des risques sont évoqués. Par la suite, le modèle de gestion des risques est proposé. D'autre part, une approche interprétativiste et qualitative est proposée pour répondre à la question de recherche qui découle d'un problème réel sur les plans scientifique et managérial. A cet effet, les vécues, les perceptions et les idées des membres de l'équipe du projet, du gestionnaire du projet et des responsables des agences prestataires et partenaires ont permis de comprendre

et de proposer un cadre favorable au déploiement d'une démarche de gestion des risques de projet. En effet, cette étude de cas unique qui est un projet de développement international se fonde sur trois sources de données : entretien de groupe, documentation et séance d'observation. Ainsi, pour matérialiser les différents entretiens de groupe, des verbatims sont rédigés, codifiés et analysés à l'aide du logiciel Nvivo. Pour ce qui est des documents et des fiches d'expériences et des notes prises au cours des séances d'observation, ils sont numérisés, codifiés et analysés avec le même logiciel et la même grille d'analyse. Ce cumul dans la centralisation dans données (codification et analyse) facilite la triangulation des données issues des sources diverses.

Enfin, à la suite de la présentation des résultats des constatations sont formulées. Premièrement, ils se réfèrent à l'environnement du projet qui favorise l'appréhension des relations entre les facteurs de risque et les événements qui causent le risque, la situation risque et son impact, les divers impacts et les parties prenantes considérées. Deuxièmement, il ressort de l'analyse des données que la gestion des risques implique alors de se doter d'outils opérationnels d'évaluation, afin de pouvoir prioriser les options de choix s'offrant à un projet face à ces risques et incertitudes. Ainsi, la gestion continue et cohérente des risques, est un impératif pour tout projet de développement international.

Des différentes analyses effectuées, il apparait clairement que la stratégie interne de gestion des risques au sein des projets de développement international comporte des limites notamment en ce qui concerne sa capacité à faire face à la complexité de l'environnement auquel il est confronté au quotidien. Pour cela, en plus du modèle suggéré, le leadership du

gestionnaire de projet est sollicité afin d'impulser le dialogue multi- acteurs dans le but de créer une dynamique d'appropriation des incertitudes (risques et opportunités) par toutes les parties prenantes du projet. En somme, au-delà des modèles de gestion qui facile la prise en compte des risques, le leadership du gestionnaire de projets constitue également la clé de voûte de la mise en œuvre idoine du plan de gestion des risques de projet. En effet, conscient que le style de leadership varie en proportion avec la situation et la nature des membres de l'équipe, il devient, alors un des facteurs importants de la réussite dudit projet. De cette idée, il est donc recommandé aux gestionnaires de projet de cumuler le maximum de style possible de leadership (les styles visionnaire, démocratique, collaboratif et coach) dans leurs répertoires afin de les utiliser convenablement selon les situations. Cette tendance est confirmée par les données collectées sur le terrain et par Goleman (2000) qui soutient à travers ses recherches que « les leaders qui ont la maitrise de quatre ou plus de styles de leadership notamment les styles visionnaire, démocratique, collaboratif et coach ont le meilleur climat et la meilleure performance de l'entreprise ».

Dans les détails, nous retiendrons que :

- Le style de coach. Il a pour fondement le développement professionnel et permet à l'équipe de projet de s'améliorer continuellement en bénéficiant de l'accompagnement des responsables les plus expérimentés. Pour pallier au phénomène de démotivation au sein de l'équipe du projet et faciliter l'amélioration continue, le leader coach pourra utiliser le style collaboratif et démocratique qui permettront respectivement de tisser de

bonnes relations entre les parties prenantes du projet dans le déroulement du plan de gestion des risques.

- Le style démocratique. L'ossature du style démocratique ou participatif est la consultation des membres de l'équipe du projet pour avoir des consensus sur diverses questions. Sa pratique pourra motiver davantage les parties prenantes du projet qui ont toujours envie de donner leurs points de vue dans le cadre de la mise en œuvre du plan de gestion des risques.
- Le style visionnaire. Il rend le climat de travail très flexible favorisant ainsi l'innovation. Les parties prenantes du projet auront la latitude de tester leurs idées innovatrices pour apporter du nouveau sang à la stratégie de gestion des risques. Ce style permet au gestionnaire du projet d'aider les parties prenantes du projet moins expérimentées en matière de gestion des risques.
- Le style collaboratif. Il permet au gestionnaire de projet (leader) de nouer de bonnes relations avec ses collaborateurs à travers son attachement à leurs personnes et leurs sentiments. Dans un environnement de travail complexe et incertain, ce style peut être très efficace pour augmenter la performance de l'équipe du projet. Cependant il faut reconnaitre que ce style peut facilement occasionner la baisse de la performance d'une équipe du projet dans la mesure où le gestionnaire de projet (leader) pourrait se focaliser beaucoup plus sur le social que sur le travail proprement dit. Il serait alors important de faire recours le plus souvent au style de coach en guise de compensation.

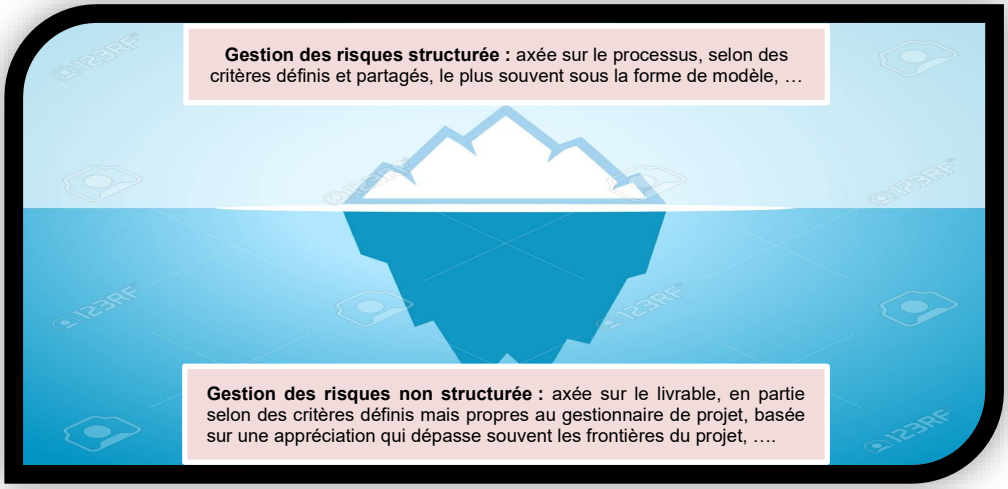
En définitive, nous retenons de la littérature sur le leadership et des données recueillies que les styles de leadership visionnaire, collaboratif, démocratique et coach peuvent positivement influencer le climat de travail. Un style de leadership approprié est un prérequis pour la performance d'une équipe de projet. Le processus de la gestion du cycle de projet étant composé d'étapes interdépendantes et inter connectées, une implication inclusive dans ce processus est déterminant pour atteindre le résultat final. Ainsi, cette appropriation de la démarche de gestion des risques insufflée aux parties prenantes grâce au leadership du gestionnaire de projet permet tout au long du cycle de projet de veiller sur les acquis du projet, de maitriser les stratégies de gestion des risques préconisées, de faire de l'auto responsabilisation, etc.

7.2 LES APPORTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX

Il aura d'abord fallu valider l'enjeu de la gestion des projets de développement international, discuté par plusieurs auteurs, mais jamais dans cette optique bien précise de gestion des risques adaptée à leur contexte très complexe et incertain. Pour cela, il apparait clairement que le défi de la gestion des incertitudes et de la complexité est bien réel et reste entier pour les projets de développement international. A cet effet, nous estimons que notre thèse, consciente de la pertinence de ce constat, lance les prémices pour les recherches futures visant à s'attaquer à cette problématique d'importance. D'un point de vue managérial, en plus d'attirer l'attention sur certains contrastes liés à la gestion des projets de développement international, ce travail sert de boussole pour les recherches futures en ce sens qu'ils (les résultats de la démarche) inspirent la théorisation de certains aspects de la gestion des risques pour ces types de projets. En effet, il ressort, pour un premier temps que face aux limites des

méthodes classiques de gestion des risques pour les projets de développement international, le modèle de gestion des risques que nous proposons se révèle être un outil pertinent pour prendre en charge correctement les incertitudes (risques et opportunités) et les éléments de complexité pour les projets de développement international. Par ailleurs, pour un second temps, le degré élevé de pratiques informelles observé chez nos participants en matière de gestion des risques montre clairement qu'il y a un décalage entre ce qu'ils pensent de cette pratique managériale et ce qu'ils font au quotidien. De cette idée, il apparait, que les équipes de projets de développement international éprouvent de la difficulté à dissocier la gestion informelle de la gestion des risques qu'elles effectuent au quotidien et la démarche formelle de gestion des risques classique mise à leur disposition depuis le démarrage du projet. Pour illustrer cet état de fait, nous pourrions utiliser la métaphore de l'iceberg, présentée ci-dessous.

Figure 22 : l'iceberg de la gestion des risques dans les projets de développement international (source auteur, 2021)



Cet iceberg (figure 22) rappelle aux chercheurs, mais aussi aux parties prenantes du projet, que les processus destinés à améliorer la qualité de gestion des projets de développement international évoluent concomitamment avec des pratiques que nous ne percevons pas au premier coup d'œil. Par ailleurs, en plus d'inspirer un iceberg, la présence des pratiques immergées sous le processus formel de gestion des risques mis en place par les bailleurs, nous aura également permis de révéler que la gestion des risques dans un contexte de mise en œuvre de projets de développement international, est en fait la somme des pratiques propres à chaque partie prenante. Cela est loin de dire que les démarches individuelles constatées dans les pratiques quotidiennes de gestion des risques sont contraires aux objectifs du projet de développement international dans son ensemble, bien au contraire, elles s'y rattachent et les recoupent dans une proportion importante. En outre, nous n'affirmons pas non plus que ces pratiques individuelles sont totalement distinctes d'un acteur à l'autre, alors que les préalables pour la gestion des risques sont partagés. Il faut y comprendre par-là tout simplement que les pratiques de gestion des risques pour un projet donné ne sont pas uniformes, entre elles et à l'intérieur du cadre du projet. Elles demeurent pour la plupart sujettes à l'interprétation du gestionnaire, selon la pondération informelle qu'il attribue aux différents critères, ses cadres de références et à la nature de ses observations. De ce constat, nous concluons que les pratiques de gestion des risques pour les projets de développement international évoluent sans cesse et ne permettent pas de conclure à un processus structuré.

D'un point de vue théorique, nous sommes convaincus que ce détail est important afin de préciser l'objet d'étude pour les recherches à venir. En effet, en concentrant l'étude

de la gestion des risques pour les projets de développement sur l'unité (pratique individuelle) et non la somme (pratique collective), nous avons pu faire des constations qui tiennent compte de similitudes, divergences et nuances qui caractérisent de façon plus fidèle la réalité et qui apportent davantage de pertinence à notre démarche. De plus, parmi les apports théoriques de notre thèse, nous estimons que la mise en relief du recours aux observations externes, plus particulièrement au niveau de la validation d'experts, du rayonnement et de la reconnaissance extra-projet, est une contribution significative à ce domaine de recherche. Finalement, notre démarche aura permis d'expliciter davantage les caractéristiques distinctives de la gestion des risques pour les projets de développement international. Ainsi, pour ce qui concerne la proposition d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international, le contraste prononcé qui s'offre à nous n'est pas attribuable à l'émergence de nouvelles pratiques, mais bien à l'agencement unique d'une foule de méthodes bien connues. Dans cette atmosphère, il apparait que les gestionnaires des projets de développement international deviennent les pièces maitresses de la gestion des risques pour lesdits projets où ils mélangent quotidiennement les préoccupations humaines, politiques et institutionnelles du projet. D'où notre conclusion que si la gestion des risques est un fortifiant pour l'atteinte des résultats pour les projets de développement international, force est d'admettre qu'elle demeure en apparence amer au goût, du moins, à en juger par le manque d'enthousiasme de ceux appelés à la boire. Pour cela, les études ultérieures devront s'employer à valoriser l'expérience et le jugement des parties prenantes, y compris l'équipe du projet, de leur présenter un outillage conséquent, mais aussi, d'augmenter les opportunités d'apprentissages à l'interne (formation) et à l'externe (communauté de pairs).

7.3 LES LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE

Les limites proviennent de constatations relevées tant en amont qu'en aval de notre démarche de recherche. En premier lieu, nous avons pu déceler une valeur ajoutée négligeable décroissante au fur et à mesure que notre collecte de données progressait. Même si ce phénomène est commun et jusqu'à un certain point prévisible en recherche, il est difficile de dire si l'observation d'un seuil de saturation après une douzaine d'entrevues est naturelle ou alors imputable à notre façon de mener les entretiens.

En effet, si les propositions demeurent toutes valables, il n'en demeure pas moins qu'en définitif, nous sommes fortement sensibilisés aux sorties de cette recherche par les facteurs d'échec ou de succès inhérents à notre démarche. Ainsi, nous avons dû par moment recadrer les positions des participants lors des entretiens sans avoir la prétention à vouloir diriger l'entretien dans une direction satisfaisante et surtout cohérente avec les résultats obtenus jusque-là. Il aura aussi fallu repousser cette envie pressante de rentrer dans le débat avec certains participants exprimant d'importantes préoccupations par rapport à leur démarche de gestion des risques. Face à ce cas de figure, faire recours à un questionnaire aurait été salutaire pour corriger nos « réponses provoquées par notre propre attitude involontaire », même si nous savons que cette option a été écartée pour des considérations de temps et d'efficacité.

Par ailleurs certains de nos choix ont pu avoir une incidence sur la qualité des résultats. Nous pensons ici aux entretiens menés avec des participants du groupe « équipe du projet » en même temps que le gestionnaire du projet lors de l'entretien de restitution. De

cette idée on est amené à nous poser la question suivante : est-ce que l'équipe du projet était aussi ouverte et enclin à s'exprimer contre le modèle de gestion des risques qu'elle utilise en présence du gestionnaire de projet et autres acteurs à l'origine de sa conception ? Si nous sommes tentés de répondre par l'affirmative, ne serait-ce qu'en raison des commentaires obtenus et du lien de confiance préexistant entre l'interviewé et l'intervieweur, nous croyons également que les réponses à certaines questions auraient pu différer quelque peu. Partant de l'idée que nos interlocuteurs, de par leur nature humaine, ont cette tendance à embellir la réalité lors d'un entretien (Csikszentmihalyi, 1996), il serait scientifiquement malhonnête de ne pas reconnaître que cette forme de désirabilité sociale est amplifiée à mesure que le nombre de participant présents augmente. Nous sommes également convaincus qu'au-delà des bénéfices exprimés plus tôt, la décision de choisir une approche transversale comporte aussi son lot de limitations.

En effet, la cohésion entre les différents résultats est affectée par le fait que notre échantillon contient le gestionnaire du projet et son équipe, les autres responsables. Ainsi, partant du constat que tous les participants ont leur perception de la gestion des risques et des opportunités pour les projets de développement international, le choix de les réunir ensemble pour échanger est une ligne que nous gardons bien de franchir. Cependant, nous somme convaincu que cette approche transversale n'outre passe pas les résultats et assure à la recherche un sérieux appréciable. D'ailleurs, la similitude des préoccupations exprimées par chaque participant tend à conforter cette appréciation.

D'un point de vue méthodologique, il aurait été appréciable de procéder à la collecte de grilles d'appréciation de la gestion des risques pour y identifier objectivement le degré de structuration effectué. Une telle façon de faire aurait eu le bénéfice non négligeable de supprimer complètement la déformation perceptible des étapes importantes de la démarche gestion des risques mises en place pour le projet. Cependant, les résultats obtenus confirment l'écart entre les outils formels de gestion de projets et les pratiques informelles, d'une part, et les outils formels et leurs utilités sur le cas spécifique des projets de développement international, d'autre part. Ainsi, l'évidence de ces résultats a fait qu'il aurait été inutile de collecter d'autres documents puisque les gestionnaires confirment qu'ils ne s'en servent qu'en partie, et ajoutent que de toutes les façons ils ne servent pas dans le contexte d'instabilité chronique du contexte local. Ce sont ces facteurs subjectifs que nous désirions étudier. En ce sens, notre démarche aura permis de décoder partiellement les « facteurs implicites qui se cachent derrière les paroles ou les écrits » (Desharnais, 2010 :43). Par souci de clarté, nous désirons finalement souligner que certains propos n'ont pas été rapportés de manière factuelle et ce, à la demande explicite de certains participants. Ils concernent le plus souvent d'informations sensibles ou de critiques ouvertes trop facilement associables à un participant donné et donc potentiellement dommageable pour la personne. En plus de garantir l'anonymat pour nos participants, ces considérations sont cohérentes avec la recherche en gestion (Gummesson, 2000 :116).

7.4 LES PISTES DE RECHERCHE

Conscient que la gestion des risques a une influence sur la qualité de gestion des projets complexes tels que les projets de développement international comme l'indique

Thamhain (2013), il apparait que notre recherche n'a pas pour but directement ou indirectement de faire la promotion d'un modèle de gestion des risques standardisé. Mais au plus, faire la découverte de certaines préoccupations contextuelles pouvant aider les gestionnaires des projets de développement international à améliorer le processus de gestion des risques qu'ils utilisent quotidiennement.

De cette idée, pour le futur, les apprentissages tirés de cette recherche pourront aider à la conception d'un modèle plus rigoureux de gestion des risques adapté encore plus à la réalité des projets de développement international, c'est-à-dire capable d'aider les parties prénantes, y compris l'équipe du projet à gérer les incertitudes et la complexité de leur contexte. Pour ce faire, nous suggérons l'utilisation des approches de conception de projets, des approches comportementales et contextuelles. Ainsi, même si les gestionnaires de projet offrent un aperçu valable de cette réalité, il apparaît essentiel et scientifiquement souhaitable de parfaire notre compréhension de ces approches auprès des acteurs du concernés. Ce constat est loin d'être un d'échec, mais émane plutôt de cette nécessité de mettre sur pied un modèle pertinent de gestion des risques qui soit plus adapté à la réalité des projets de développement international.

Par ailleurs, les prochains travaux devront également passer outre le blocage, voire même le tabou qui subsiste autour du terme « risque » dans un contexte de gestion des projets de développement international. Cette perception qu'on les gestionnaires de projet à vouloir qualifier de risque tout évènement qui affecte négativement les résultats d'un projet pose de réels enjeux d'un point de vue scientifique. Il s'agit là d'un débat sémantique vide, d'une

réflexion davantage philosophique qui ne reflète pas la réalité sur laquelle elle s'appuie. A cet effet, nous observons depuis quelques temps que la littérature sur le risque a évolué pour les projets de développement international. Donc, les chercheurs, pour ces types de projets doivent aujourd'hui préciser davantage leur objet d'étude puisqu'il ne suffit plus de dire que l'on s'intéresse simplement aux risques sans pour autant faire allusion aux opportunités. Car il est important de noter que risques et opportunités sont des faces d'une même médaille c'est-à-dire l'incertitude. Ainsi, le risque serait alors une incertitude qui a de la valeur, et cette incertitude a de l'importance si elle peut avoir un effet sur un ou plusieurs objectifs du projet. Fort de ces constats, les recherches futures doivent s'orienter vers les investigations tentant de découvrir encore davantage d'éléments qui guident leurs appréciations. Pour le chercheur qui s'y jetterons dans l'eau, il y a là un univers encore immense à explorer, un important filon à exploiter.

Et ce modèle idéal, doit-il tendre vers les approches structurées ou alors vers les points de vue des gestionnaires de projets de développement international ? La question reste entière. Cependant, nous sommes convaincus que la réponse se situe probablement au milieu des deux, mais que le voie pour arriver à cette médiane ne sera pas sans heurts et aura besoin d'un appui sans faille de la science. D'abord, parce qu'il demeure et demeurera toujours des situations où il est pratiquement impossible de faire changer les perceptions de quelques-uns pour toutes sortes de raisons. Puis, parce que la discussion entre les gestionnaires et les autres parties prenantes, essentielle à l'élaboration de nouveaux outils de gestion de projet devra s'appuyer sur des exemples tangibles ou des modèles théoriques. Il faudra bien d'autres travaux comme celui-ci pour que tous ces acteurs puissent prendre conscience des impacts

tant positifs que négatifs des démarches classiques de gestion des risques et les remplacent le cas échéant. En fait, il faudra d'autres travaux tout courts, ne seraient-ce que parce que les défis inhérents à la complexité du contexte des projets de développement international obligent lesdits projets à actualiser leurs démarches de gestion des risques (Amansou, 2019). Un changement de paradigme implique nécessairement une certaine douleur, mais c'est là un bien petit prix à payer pour améliorer ces processus en quête de sens. Pour nombre de projet, la sophistication de ces différents outils est un déterminant de leur survie même.

Puisque cette recherche aura indirectement permis de poser le débat sur l'efficacité des démarches de gestion des risques pour les projets de développement international, nous sommes quelque part inquiets sur le sort qui lui est trop souvent accordé. Ainsi, malgré l'opinion favorable et les bénéfices qui lui sont reconnus, la gestion des risques demeure l'un des outils le plus mal utilisé en gestion de projet. Nous ne pouvons qu'espérer que cette recherche, mais aussi les différentes recherches connexes à venir, contribuent à sensibiliser les gestionnaires de projet sur l'importance de la gestion des risques tout au long du cycle de projet et dans toutes les conditions. Préférer une gestion ponctuelle des menaces au profit d'une gestion structurée globale des menaces et des opportunités est, à notre avis, un très mauvais compromis. En même temps, nous espérons que la situation ici représentée était suffisamment contrastée : après tout, les projets de développement international peuvent fonctionner très bien en dépit de la qualité très variable de la stratégie de gestion des risques déployée. Finalement, les nombreuses contradictions, pris isolément ou en combinaison, mis en lumière au chapitre 6 sont autant de perspectives de recherche subséquentes valables. Enfin, nous sommes d'avis que ces contrastes ne constituent pas d'obstacles en soi, mais

plutôt une partie intégrante du paysage de la gestion des risques dans un contexte de gestion des projets de développement international.

En définitive, puisqu'il ressort que la gestion des risques dans les projets de développement international est un complexe et socialement chargé, les recherches futures devront se focaliser à améliorer l'articulation de ces différentes dimensions, en plus de s'engager, dans l'esprit de cette recherche, à améliorer la satisfaction des parties prenantes, y compris l'équipe du projet gravitant autour du projet de développement international.

BIBLIOGRAPHIE OU LISTE DE RÉFÉRENCES

Abers, R. N., de Oliveira, M. S., & Pereira, A. K. (2017). *Le développement inclusif et l'État asymétrique : grands projets et communautés locales en Amazonie brésilienne.* Journal of Development Studies, 53 (6), 857-872.

AFITEP (2010). *Management de projet, principes et pratiques, Afnor.*

AFNOR (2015). *De la gestion des risques au management des risques. Pourquoi ? Comment ?*

Amansou, S. (2019). *Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique. Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management, 86(2-3), 265–287. https://doi.org/10.7202/1068509ar.*

Diallo A. et Thuillier D. (2004). *Importance de la confiance et de la communication dans le succès des projets d'aide internationale : une perspective africaine.* Département de management et technologie, ESG-UQAM Québec, 37 p. Banque mondiale (2012).

Assienin, A., Ouattara, A. (2016). *Impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières.*

Atkinson, R. (1999). *« Project management: cost, time and quality, two best Guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria ". International Journal of Project Management, vo1.17, nQ p. 337-342.*

Avenier, M-J. (2011). *Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post modernisme ou pragmatisme ?*

Azarian, A. (2014). *Management et gestion des risques projets.*

Baccarini, D., et Richard, A. (2001). *«The risk ranking of projects: a methodology».* International Journal of Project Management, vo1.19, p. 139-145.

Baccarini, D. (1999). *« The logical method framework for defining project success». Project Management Journal, vol. 30, nQ 4. p. 25 - 32.*

Baccarini, D., et Archer, R. (2001). *« The risk ranking of projects: a methodology". International Journal of Project Management, vo1.19, p. 139-145.*

Banque mondiale (2013). *Rapport sur le développement dans le monde.*

Barthelemy, B., Courrèges, P. (2004). *Gestion des risques. Méthodes d'optimisation globale.* Éditions d'organisation, 2000, 2004. ISBN : 2-7081-3041-2.

Berger, G. (1957). *Sciences humaines et prévision.* La Revue des Deux Mondes, 3, 417–426.

Bredillet, C. (2002). « *Genesis and role of standards: theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards* », International Journal of Project Management 21 (2003) 463–470.

Bredillet, C. (2008). *Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research.*

Bredillet, C. (2003). *Genesis and role of standards: theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards.*

Breysse, D., Niandou, H., Chaplain, M., Jabbour, P. (2009). *« Identification des risques pour les projets de construction : revue des pratiques internationales et propositions* », 19ème Congrès Français de Mécanique, Marseille, 24-28 août 2009.

Blais, M. (2006). *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes.* Université du Québec à Trois-Rivières.

Bouchard, M. (2008). *Les facteurs de risque des projets de développement international : une analyse empirique de la perception des coordonnateurs.* Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet. Université du Québec à Montréal.

Bourdeau, S., Rivard, S., Barki, H. (2003). *Évaluation du risque en gestion de projets.* Série Scientifique. CIRANO, 54 p.

Boyer M. et al. (2003). *Création de valeurs, gestion de risque et options réelles.* CIRANO, 35 p.

Bolvin, C., Balouin, T., Vallée, A., Flauw, Y. (2011). *Une méthode d'estimation de la probabilité des accidents majeurs de barrages : la méthode du noeud papillon. Colloque technique CFBR / AFEID "Pratique des études de dangers des barrages", Nov 2011, Lyon, France. pp.33-40. Ineris-00973632f.*

Brière, S., et Proulx, D. (2013a). *La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-canada. Revue Internationale des Sciences Administratives » 2013/1 Vol. 79 | pages 171 à 191.*

Brière, S., et Proulx. (2014b). *Caractéristiques et succès des projets De développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG ?*

Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation. Tavistock, London.*

Cadiou, B. (2006). *Amélioration de la performance de l'analyse qualitative des Risques pour les projets majeurs de construction.* Mémoire de l'école de technologie supérieure de l'Université du Québec.

Carassus, D., Gardey, D., Marin, P. (2011). *« Le management en mode projet : quel levier de la performance pour les collectivités locales ? Le cas des services d'incendie et de secours* », 1er Congrès International en Management et Gestion des projets, Gatineau, (Québec), Canada, 2011.

Caron-Fasan M.L. et Lesca H. (2010). *Facteurs de risque de la conduite de projet de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans plusieurs Caisses d'Allocations Familiales*. Colloque de l'AIM, La Rochelle, 20 p.

Castonguay J. et al. (2007). *Guide pratique pour l'identification et la gestion des enjeux sociopolitiques.* CIRANO, 75 p.

Chapman, C., et Ward, S. (2003). *« Transforming project risk management into project uncertainty management ».* International Journal of Project Management, vol. 21, p.97 - 105.

Chapman, C., et Ward, S. (2004). *« Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects ».* International Journal of Project Management, vo1.22, p. 619- 632.

Chapman, C. and S. Ward (2003). *Project risk management: processes, techniques and insight. United Kingdom, Edition Chichester.*

Chapurlat, V. (2007). *Une démarche intégrée pour l'Ingénierie de système complexe face aux risques.*

Commission européenne. (2004). *Lignes Directrices Gestion du Cycle de Projet 2004, 160 p.*

Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets.*

Courtot, H. (1999). *L'identification des risques d'un projet : une mise en œuvre délicate.* Congrès AFITEP.

Corbière, M., et Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé.* Presses de l'Université du Québec.

Corbalan, J-A. (2010). *Pertinence de la recherche qualitative: approche comparative de la recherche qualitative et quantitative.* Conférence présentée lors des journées d'étude.

Dale, F., Grey, S., Geoffrey. R,. and Walker, P. (2005). *Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements.*

Diallo, A., et Thuillier, D. (2005). *Le succès des projets internationaux de développement, la confiance et la communication : une perspective africaine.* International Journal of Project Management, 23 (3), 237-252.

Demestère, R., et Lorino, P. (2000). *Gestion des risques et processus stratégiques.* 21ème congrès de l'AFC, May 2000, France.

Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative, guide pratique.*

Desroches, A., Leroy, A., Vallée, F. (2003). *La gestion des risques : principes et pratiques, Lavoisier.*

Desroches, A., **Marle**, F., **Raimondo, E., Vallée, F.** (2010). *Le management des risques des entreprises et de gestion de projet.* Lavoisier 2010. ISBN : 978-2-7462-3115-3.

Desjardins, F. (2020). *Proposition d'un cadre systémique propice au développement des compétences des membres des équipes projet au sein des organisations publiques à structure matricielle faible.* Thèse de doctorat. Université de Québec à Chicoutimi.

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (2018). *Identification et évaluation du risque : https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir pratique/finances/gestion-risques/planification-risques/identification-risque.html.....Consulté le 18 novembre 2020*.

Dumez, H. (2014). *Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance.* Le Libellio d'AEGIS. Vol. 10, n° 1 – Printemps 2014. École Polytechnique.

Durand, R. (2014). *Management stratégique des ressources et performance des firmes :* une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996). Gestion et management. HEC PARIS, 1997. Français.

El Haiad, T. (2007). *L'impact des pratiques de gestion de ressources humaines adaptées à la culture nationale sur la performance organisationnelle des entreprises pratiquant la gestion de projet au Canada et au Maroc. Mémoire., 151 p.* Université du Québec à Trois Rivières.

Fenot, F. (2013). *Projet de développement : de l'idée à l'action. Session de formation de la plateforme des ONG Françaises pour la Palestine.*

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion, 2e édition, Paris, Pearson France.*

Garel, G. (2011). *« Qu'est-ce que le management de projet ? »,* Informations sociales 2011/5 (n° 167), p. 72-80.

Garel, G. (2012). *«A history of project management models: From pre-models to the standard models »*, International Journal of Project Management 31 (2013) 663–669.

Golini, R., Kalchschmidt, M., et Landoni, P. (2015). *Adoption de pratiques de gestion de projet : l'impact sur les projets de développement international des organisations non gouvernementales.* International Journal of Project Management, 33, 650-663.

Golini, R., et Landoni, P. (2013). *Projets de développement international : particularités et approches de gestion.* Newton Square, PA : Institut de gestion de projet.

Gummesson, E (2000). *Qualitative methods in management research, Second Edition, Sage Publications, London, 250 p.*

Gourc, D., Vacher, B., et Pingaud, H. (2001). *« Manager les risques en projets : de la prise de conscience à la mise en confiance ».*

Gourc, D. (2006). *Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services : Propositions pour une conduite des projets et une gestion des risques intégrées.* École des Mines d'Albi-Carmaux, Institut national polytechnique de Toulouse. Thèse de HDR.

Gourc, D., Chapurlat, V. (2006). *Modélisation d'Entreprise : le risque dans la décision. Modélisation d'entreprise et décision.* Troisième école de Modélisation d'Entreprise, Arcachon, France.

Gourc, D. (2002). *Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services : Propositions pour une conduite des projets et une gestion des risques intégrées.*

Goncalves, M,. Heda, R. (2013). *Risk Management for Project Managers: Concepts and Practices.*

Groupes d'Initiatives (2017). *Quelle prise en charge du risque projet par les Organisations de Solidarité Internationale ?*

Geraldi, J., et al. (2011). *Now, let's make it really complex (complicated).* A systematic review of the complexities of projects.

Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). *Now, let's make it really complex (complicated): A systematic review of the complexities of projects. International Journal of Operations and Production Management, 31(9), 966-990. https://doi.org/10.1108/01443571111165848*

Geraldi, J. (2007). *The Development of Project Management Thinking and Current Research Streams.*

Ghariani, N. (2015). *« Mise en place d'un dispositif de management de risques au sein du Projet Recouvrement à la STEG ».*

Gignoux-Ezratty, V. (2012). *Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation.* Thèse de doctorat de l'école centrale des arts Et manufactures « École Centrale Paris ».

Dumez, H. *Méthodologie de la recherche qualitative, 2ème édition.*

Hillson, D. (2009). *Managing Risk in Projects***.**

Hillson, D. (2002). *Extending the risk process to manage opportunities. Int J Project Manage 2002 ; 20 :235–40.*

Hillson, D. (2004). *Gestion efficace des opportunités pour les projets – exploitation des risques positifs.* New York: Marcel Dekker; 2004.

Hanisch, B., Wald, A. (2012). « *A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research* », Project Management Journal, Vol. 43, No. 3, 4–23.

Hallgren, M., **Nilsson**, A., **Blomquist, T., Soderholm, A.** (2012). « *Relevance lost! A critical review of project management standardisation* », International Journal of Managing Projects in Business Vol. 5 No. 3, 2012.

Hummel Brunner R. , &Jones, H. (2013). *Un guide pour la planification et le développement de stratégies face à la complexité.* Note d'information . Londres: Overseas Development Institute .

Ika, L. (2012). *Gestion de projet pour le développement en Afrique : Pourquoi les projets échouent et ce qui peut être fait à ce sujet.* Project Management Journal, 43 (4), 27-41.

Ika, L. (2015). *Ouverture de la boîte noire de la gestion de projet. La supervision du projet influence-t-elle l'impact du projet ?* International Journal of Project Management, 33, 1111-1123.

Ika, L., et Donnelly, J. (2017). *Conditions de succès des projets de renforcement des capacités de développement inter institutions.* International Journal of Project Management, 35 (1), 44-63.

Ika, L., Söderlund, J., Munro, L. T., Landoni, P. (2018). *Numéro spécial : Lorsque la gestion de projet rencontre le développement international, que pouvons-nous apprendre ?* International Journal of Project Management, 36 (2), 331- 333.

Ika, L. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement.* Thèse de doctorat en administration. Université du Québec à Montréal, 330 p.

Ika, L. (2005). *La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective,* Perspective Afrique, vol. 1, n° 2, p. 128-153.

Ika, L. (2007). *Les agences d'aide au développement sont-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets ?* Management & Avenir 2, n° 12, p. 165-182.

ISO 31000 (2018). *Management du risque — Lignes directrices.*

IPMA, IPMA (2006). *ICB-IPMA-Competence Baseline Version 3.0. International Project Management Association, Nijkerk.*

International Project Management Association (2015). *Gestion de Risques et Opportunités.*

Jaafari, A. (2001). *« Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift ».* International Journal of Project Management, vol. 19, p. 89-101.

Julian, R. (2016). *Est-ce pour les donateurs ou les locaux ? La relation entre les intérêts des parties prenantes et la démonstration des résultats en matière de développement international.* International Journal of Managing Projects in Business, 9 (3), 505-527.

Kwané, L. (2017). *Le comportement stratégique des pme dans un environnement Incertain.* Thèse de doctorat, Université d'Artois Rime.

Kast, R., et Lapied, A. (2003). *« L'évaluation des risques dans les projets publics ».* Économie publique/Public economics.

Kaplan, R., et Mikes, A. (2012). *Managing Risks: A New Framework.*

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10th ed., John Wiley and Sons.*

Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence. John Wiley & Sons.*

Kouamé, Y-B. (2015). « *Analyse du processus de management des risques dans les projets : cas du projet CAIRN de Bolloré Africa Logistics Sénégal* », Mémoire de master, CESAG Grande école.

Lefley F. (1997). *Approaches to risk and uncertainty in the appraisal of new technology capital projects.* Int J Prod Econ 1997 ; 53 : 21–33.

Le Ray, J (2015). *De la gestion des risques au management des risques Pourquoi ? Comment ?*

Lannon, J., & Walsh, J. N. (2020). *La facilitation des projets en tant que réponse active aux tensions dans les programmes de développement international.* International Journal of Project Management.

Maders, H-P., Masselin, J-L. (2009). *Piloter les risques d'un projet.* Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, ISBN : 978-2-212-54385-8.

Miles M.B. & Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives, 2e édition, De Boeck.*

Miller R. et Castonguay J. (2006). *La gestion des risques, Rapport de Projet du CIRANO, 60 p.*

Mahoukou, M. (2011). *La gestion du risque d'investissement dans le projet d'extension d'une ferme agropastorale : « le berger d'Abrila »,* Revue Congolaise de Gestion 2011/1 (Numéro 13), p. 85-106. DOI 10.3917/rcg.013.0085.

Manotas Nino, V. (2007). *« Amélioration de la maîtrise des risques dans les projets par l'utilisation des mécanismes de retour d'expérience »,* Thèse de doctorat de l'université de Toulouse.

Mehari - Standard. (2017). *Le pilotage des risques : Indicateurs et tableau de bord.*

Munro, L. T., et Ika, L. (2020*).* *Guidé par la beauté de nos armes : Comparer les normes de gestion de projet à l'intérieur et à l'extérieur du développement international.* Développement dans la pratique. 10.1080/09614524.2020.1766421.

Métayer, Y., Hirsch, L. (2007). *Premier pas dans le management des risques.* AFNOR, 2007. ISBN: 978-2-12-465102-3.

Meredith, J. R., Shafer, S.M., & Mantel Jr., S. J. (2009). *Project Management a Managerial Approach (7e édition).* Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Mazouni, M-H., Aubry, J-F., El Koursi (2008). *Méthode systémique et organisationnelle d'Analyse Préliminaire des Risques basée sur une ontologie générique.* Workshop Surveillance, Sûreté et Sécurité des Grands Systèmes. 3SGS'08, Jun 2008, Troyes, France. pp. CDROM. Hal-00292856.

OCDE (2008). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement en 2005 et programme d'action d'Accra en 2008, 26 p.*

Ouaddi, R. (2016). *« Étude comparative des facteurs de risque dans les équipes virtuelles et traditionnelles »,* Mémoire de l'université du Québec à Rimouski.

Ouédraogo (1992). *L'appropriation des projets de développement : le cas des Micro-réalisations au Burkina Faso.*

Orr, R. J., & Scott, W. R. (2008). *Institutional exceptions on global projects: A process model.* Journal of International Business Studies, 39 (4), 562-588.

Orr, R. J., Scott, W. R., Levitt, R. E., Artto, K., & Kujala, J. (2011). *Projets mondiaux : caractéristiques distinctives, moteurs et défis.* Dans W. R. Scott, R. E. Levitt, & R. J. Orr (Eds.), Global projects: Institutional and political challenges (pp. 15-51). New York : Cambridge University Press.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd. Armand Colin.*

Parissier, C., Audet, M. (2013). *Recherches qualitatives. La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité.* Association pour la recherche qualitative. Volume 32, numéro 2 (automne 2013).

Prevost, P., et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion.*

Picand, S. (2010). *Prise en charge des risques des projets de développement à caractère innovant : proposition d'un outil de mise en œuvre dans l'industrie mécanique.*

Picq, T. (2008). *« Comment développer des compétences collectives? L'exemple des équipes de projet », Management et gestion des compétences.* Paris : L'Harmatan.

Picciotto, R. (2020). *Vers un mouvement de « nouvelle gestion de projet » ? Une perspective de développement international.* International Journal of Project Management.

Pelletier, M. L., & Demers, M. (1994). *Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées.* Revue des sciences de l'éducation, 20 (4), 757–771. https://doi.org/10.7202/031766ar.

Project Management Institute, Inc. (2017). *« Guide du corpus des connaissances en management de projet ».* Sixième édition, ISBN : 978-1-62825-187-6.

Pointurier, C., et Boudesocque, C. (2014). *Exposition, via les risques, de la performance d'un projet de production.* 19ème congrès de maitrise des risques et sureté de fonctionnement.

Qi Tang (2012). *La relation entre le style de leadership et la Performance d'une équipe de projet.* Mémoire présentée à l'Université du Québec à Rimousky.

Ramalingam, B., Laric, M., & Primrose, J. (2014). *De la meilleure pratique à la meilleure adéquation : maîtriser et gérer les problèmes permanents dans le développement international.* Londres : Overseas Development Institute.

Rayan, I. (2016). *Les outils et techniques de management des risques.* AFAQ AFNOR International.

Rodney, E. (2016). *Développement d'une méthode de gestion des risques de projet et d'aide à la décision en contexte incertain : application au domaine des énergies renouvelables.* Thèse de doctorat de l'Université de Bordeaux.

Rodriguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Diaz-Barcos, V., et Lozano, S. A. (2020). *Appliquer la perspective stratégique à la gestion de projet dans un projet de développement en Colombie.* International Journal of Project Management.

Sonda D., et Mardessi, S. (2015). *Le Management des risques dans les entreprises Tunisiennes.*

Sienou, A. (2007). *Modèles conceptuels du risque. 8e congrès des doctorants. Albi, France.*

Schneider, D. (2007). *Méthodes qualitatives en sciences sociales. Petite introduction aux méthodes qualitatives.* TECFA, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education. Université de Genève, 54 route des Acacias, CH-1227 Genève.

Siénou, A. (2009). *« Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise ».* Thèse de doctorat de l'université de Toulouse.

Sienou, A., et al. (2006a). *Vers une Architecture d'intégration de la gestion des processus et des risques.* 3eme École Modélisation d'Entreprise.

Sienou, A., et al. (2007b). *Intégration de la gestion des processus et de la gestion des risques : vers un modèle conceptuel du risque processus.* 4eme Workshop, Ingénierie et gestion des processus d'entreprise, IAE, Université de paris, France, GdR MACS, CNRS, I3.

Shenhar, A. et Dvir. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, Boston, MA: HBS Press Book. 247 pages*

Stewart, D., Shamdasani, P., & Rook, D.V. (2007). *Focus groups: Theory and practice (2e éd.).* London/New Delhi: Sage.

Sandhu MA. (2004). *Business process development in project-based industry. Business Proc Manage J 2004;10(6):673–90*

Sauser, B., Reilly, R., Shenhar, A. (2009). « *Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss* », International Journal of Project Management 27 (2009) 665–679.

Söderlund, J. (2005). « *Developing project competence: empirical Regularities in competitive project operations* », International Journal of Innovation Management Vol. 9, No. 4 (Dec. 2005) pp. 451–480.

Soderlund, J. (2003). «*Building theories of project management: past research, questions for the future*», International Journal of Project Management 22 (2004) 183–191.

Saynisch, M. (2010). « *Beyond Frontiers of Traditional Project Management: An Approach to Evolutionary, Self-Organizational Principles and the Complexity Theory—Results of the Research Program*», Project Management Journal, Vol. 41, No. 2, 21–37.

Tarek, C. (2005). *Évaluation des risques de projets de transfert technologique International.* Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 102 p.

Texier, et al. (2002). *Classement des méthodes d'analyse des risques.*

Teresinha Da Veiga, S. (2010). *Proposition d'une méthode de management des risques multi-projets : application à l'Institut Curie – Hôpital.* Thèse de doctorat de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers de Paris Tech.

Thériault, G. (2008). « *Postures épistémologiques que développent des étudiants des profils sciences et technologies et univers social au Cours de leur formation initiale à l'enseignement Secondaire : une analyse de leurs croyances et de leurs rapports aux savoirs* », Thèse de doctorat de l'université du Québec à Rimouski.

Turner, S.E. et al. (2010). *Contengency: the project as a chameleon.*

Ventroux, J. et al,. (2016). *Aide à la maitrise des risques liés aux interactions entre acteurs du projet et à leurs engagements.*

Wideman, M. (2003). *Modeling Project Management by R. Max Wideman.*

Velmuradova, M. (2004). *Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse.*

Vasilachis, Gialdino. I. (2013). *L'interprétation dans la recherche qualitative : problèmes et exigences.* La recherche qualitative en argentine : des acquis et des questionnements. Recherches qualitative – vol. 31(3), pp. 155-187.

Ventroux, J., et al. (2016). *Aide à la maitrise des risques liés aux interactions entre acteurs du projet et à leurs engagements.*

Ventroux, J. (2016). « *Aide à la maîtrise des risques liés à la contractualisation et l'exécution d'un projet complexe pétrolier* », Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica.*

Youker, R. (1999). *Gestion des projets de développement international : leçons apprises.* Project Management Journal, 30 (2), 6-7.

Youker, R. (2003). *La nature des projets de développement international.* Dans Actes de la conference PMI.

Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods.* Series, Third Edition, vol. 5, Sage Publications.

Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods. Sage publications.*

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods. Los Angeles.*

Zutter, P. (1994). *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital.*

ANNEXES OU APPENDICES

ANNEXE 1 : guide de sélection des personnes participantes

	Lundi, le X février (9h à 10h30) Entretien avec le groupe 1	Mercredi, le X mars (9h à 10h30) Entretien avec le groupe 2	Vendredi, le X avril (15h à 16h30) Entretien avec le groupe 3	Lundi, le X mai (9h à 10h30). Validation des résultats y personnes qui ont participé aux 3 premières rencontres (X février, X-X juin)	Mardi, le X juin (9h à 10h30) Entretien avec le gestionnaire du projet et d'autres responsables	Jeudi, le X juillet (10h à 11h30) Synthèse avec l'ensembles des participants
Equipe projet	1 individu (A) Gestionnaire de Projet	1 individu (B) Gestionnaire de Projet	1 individu (C) Gestionnaire de Projet	1 individu (A ou B ou C) Gestionnaire de Projet	1 individu (D)	1 individu (A ou B ou C) Gestionnaire de Projet
Service X	1 individu (A) Participant de projet	1 individu (B) Participant de projet	1 individu (C) Participant de projet	1 individu (A ou B ou C) Gestionnaire de Projet	1 individu (D)	1 individu (D)
Service Y	1 individu (A) Participant de projet	1 individu (B) Participant de projet	1 individu (C) Participant de projet	1 individu (A ou B ou C) Participant de projet	1 individu (D)	1 individu (A ou B ou C) Participant de projet
Service Z	1 individu (A) Participant de projet	1 individu (B) Participant de projet	1 individu (C) Participant de projet	1 individu (A ou B ou C) Participant de projet	1 individu (D)	1 individu (A ou B ou C) Gestionnaire de Projet

ANNEXE 2 : fiche concernant les caractéristiques de l'équipe projet

Entretien de groupe….

Date : _____

Projet de recherche : Management des risques projet : un moyen pour gérer les projets de développement international.

Chercheur : Idrissa SANOGO, étudiant au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi

Cette fiche a pour but de connaître la qualification et l'expérience professionnelle du participant aux entrevues. Ces informations serviront de base comparative entre les différents entretiens individuels en cas de disparité des résultats. Vous êtes libre d'y répondre.

Votre nom ne doit pas apparaître sur cette fiche, seule la date de l'entrevue sera inscrite. À la suite des entretiens, cette fiche sera scannée et détruite par la suite. Les scans seront enregistrés sur une clé USB qui sera gardée dans un classeur barré dans le bureau de mon directeur de recherche (Monsieur Thierno Diallo).

1. Combien d'années d'expérience en gestion des risques de projet possédez-vous ?
2. Quelle est votre formation académique en lien avec la gestion des risques de projet ?
3. Avez-vous déjà participé à des formations d'appoints/continue en gestion des risques de projet ?

Merci pour votre collaboration

Idrissa Sanogo, étudiant au doctorat en management de projets
Université du Québec à Chicoutimi
idrissa.sanogo1@uqac.ca ; (223)66931864
Directeur de la recherche : Thierno Diallo : 418 545-5011, poste : 5226
Comité d'éthique de la recherche : 418-545-5011 poste 4704

ANNEXE 3 : Fiche d'analyse des documents

Titre du document

Description du document

Lien avec les objectifs de la recherche

Objectif général : contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'importance de la gestion des risques dans la gestion des projets de développement international.

Objectifs spécifiques :

1. Définir les préalables à la mise en place d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali,
2. Proposer un modèle de gestion des risques adapté susceptible d'améliorer la maîtrise des risques, des incertitudes et la qualité de la gestion des projets de développement international au Mali,
3. Aider à mettre en place un système de suivi évaluation du modèle de gestion des risques adapté proposé afin de suivre les actions de traitement des risques, des incertitudes et pouvoir porter un jugement sur les bénéfices d'une telle pratique.

Bref résumé

ANNEXE 4 : lettre de consentement pour les participants (membres de l'équipe projet)

1.TITRE DU PROJET

Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international (Projet : 2020-334, Approbation éthique de votre projet de recherche le 24 février 2021)

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1. Responsable

Idrissa SANOGO, étudiant au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi.

2.2. Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant)

M. Thierno Diallo, professeur au Département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi

M. Christophe Leyrie, professeur au Département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi.

3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche où vous être sollicités en tant que membre d'une équipe de projet et les critères d'inclusion sont :

- Avoir été impliqué à la mise en œuvre du projet (cas étudié) depuis son démarrage ;
- Avoir occupé une tâche fonctionnelle au projet ;
- Avoir occupé une tâche de participation au projet ;
- Avoir une connaissance du contexte du projet du Mali.

Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres

membres du personnel attitrés au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

4.1. Description du projet de recherche

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre d'un doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi. Un des objectifs de ce doctorat est de contribuer au développement des connaissances, à leur transfert et à leur application dans les milieux organisationnels. De manière plus, précise, cette recherche a pour objectif général de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'importance de la gestion des risques dans la gestion des projets de développement international. Le management des risques consiste alors à identifier et corriger les incertitudes, la complexité de toute natures susceptibles d'impacter la capacité d'un projet à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques.

4.2. Objectif(s) spécifique(s)

Cette recherche a pour objectifs spécifiques de :

- Définir les préalables à la mise en place d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali,
- Proposer un modèle de gestion des risques adapté susceptible d'améliorer la maîtrise des risques, des incertitudes et la qualité de la gestion des projets de développement international au Mali,
- Aider à mettre en place un système de suivi évaluation du modèle de gestion des risques adapté proposé afin de suivre les actions de traitement des risques, des incertitudes et pouvoir porter un jugement sur les bénéfices d'une telle pratique.

4.3. Déroulement.

ETAPE 1 : la première étape de la collecte de données de la présente recherche s'effectuera auprès des membres de l'équipe projet. Votre gestionnaire vous a sélectionné pour participer à un entretien de groupe mais vous demeurer libre d'y consentir. Pendant cet entretien de groupe, l'équipe projet sera présente pour discuter du déploiement d'un modèle de gestion des risques projet. La durée de l'entretien de groupe sera en moyenne d'une heure et demi et il sera enregistré de manière audio. De

plus, les propos tenus seront consignés en toute confidentialité par les autres. L'équipe de recherche se réserve le droit de mettre fin à votre participation à tout moment au cas où les consignes ne seront pas respectées. Le participant s'engage à la plus grande confidentialité quant aux informations nominatives qu'il pourrait entendre lors des rencontres. Dans la même veine, il est exclu pour les participants d'associer dans les discussions des personnes non participantes à la recherche. Deux jours avant de commencer l'entretien de groupe, un message de rappel vous sera envoyé avec la lettre de consentement. Après l'entretien de groupe, tous les propos tenus seront retranscrits de manière intégrale. Les personnes seront désignées par des codes alphanumériques. Aucune donnée nominative ne sera utilisée. Seul le contenu des réponses sera analysé et publié. À la suite de la réalisation de plusieurs de entretiens de groupe avec des membres de l'équipe projet, il est possible que vous soyez interpelé pour participer à un second entretien de groupe pour valider l'analyse réalisée par le chercheur sur le projet de développement des compétences et emploi jeunes. La signature de ce formulaire inclut votre consentement à une possible participation à ce second entretien de groupe, mais vous n'avez pas d'obligation à cet égard.

ETAPE 2 : la deuxième étape de la collecte de données s'effectuera auprès du gestionnaire du projet et d'autres responsables qui analyseront le modèle de gestion des risques proposé en fonction de l'environnement du projet.

Etape 3 : la troisième étape de la collecte de données s'effectuera auprès de certaines personnes qui ont participé aux phases 1 et 2 de la présente recherche. Ce dernier entretien de groupe a pour objectif de valider l'ensemble de la démarche. La durée de l'entretien de groupe sera en moyenne de deux (2) heures et il sera enregistré de manière audio. La signature de ce formulaire inclut votre consentement à une possible participation à la phase 3, mais vous n'avez pas d'obligation à cet égard.

5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire à l'entrevue. Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut

vous l'assurer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Les enregistrements provenant de l'enregistreur audio numérique seront transférés sur une clé USB, puis ce périphérique de stockage sera conservé sous clé dans un classeur à l'intérieur du bureau du directeur de recherche du projet (Monsieur Thierno Diallo). Les données recueillies (enregistrements audio, liste d'encodage, retranscriptions, etc.) seront gardées sous clé dans le bureau du chercheur responsable du projet pour une période minimale de 7 ans et ensuite détruites de façon sécuritaire. Des codes alphanumériques seront utilisés lors des entretiens, de l'identification des différents documents et de la transcription des verbatims (des propos tenus par les participants). Votre structure ne sera pas identifiée. Lors du dépôt officiel de la présente thèse de doctorat, une copie sera accessible dans l'intranet du Projet étudié. Le contenu de cette thèse fera l'objet d'articles scientifiques et de conférences, toutefois, rien ne permettra de vous identifier personnellement.

7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Toutefois, à partir du moment où l'analyse des données sera terminée, il ne sera plus possible pour vous de demander que l'on retire vos données.

8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune indemnité compensatoire n'est versée aux personnes participantes à la recherche. Toutefois, votre supérieur hiérarchique consent à vous libérer sur votre temps de travail pour participer à ce projet.

9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relier à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Idrissa Sanogo, 223-66931864

Thierno Diallo : 418 545-5011, poste : 5226

Christophe Leyrie : 418-545-5011, poste : 5238

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 4704 ou cer@uqac.ca.

10. CONSENTEMENT du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet Date

ANNEXE 5 : lettre de consentement pour les participants (gestionnaire du projet et autres responsables)

1. TITRE DU PROJET

Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international (Projet : 2020-334, Approbation éthique de votre projet de recherche le 24 février 2021)

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1. Responsable

Idrissa SANOGO, étudiant au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi.

2.2. Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant)

M. Thierno Diallo, professeur au Département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi

M. Christophe Leyrie, professeur au Département des sciences économiques et administratives à l'Université du Québec à Chicoutimi.

3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche où vous être sollicités en tant que membre d'une équipe de projet et les critères d'inclusion sont :

- Avoir été impliqué à la mise en œuvre du projet (cas étudié) depuis son démarrage ;
- Avoir occupé une tâche fonctionnelle au projet ;
- Avoir occupé une tâche de participation au projet ;
- Avoir une connaissance du contexte du projet du Mali.

Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet

ou aux autres membres du personnel attitrés au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

4.1. Description du projet de recherche

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre d'un doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi. Un des objectifs de ce doctorat est de contribuer au développement des connaissances, à leur transfert et à leur application dans les milieux organisationnels. De manière plus, précise, cette recherche a pour objectif général de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'importance de la gestion des risques dans la gestion des projets de développement international. Le management des risques consiste alors à identifier et corriger les incertitudes, la complexité de toute natures susceptibles d'impacter la capacité d'un projet à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques.

4.2. Objectif(s) spécifique(s)

Cette recherche a pour objectifs spécifiques de :

- Définir les préalables à la mise en place d'un modèle de gestion des risques adapté aux projets de développement international au Mali,
- Proposer un modèle de gestion des risques adapté susceptible d'améliorer la maîtrise des risques, des incertitudes et la qualité de la gestion des projets de développement international au Mali,
- Aider à mettre en place un système de suivi évaluation du modèle de gestion des risques adapté proposé afin de suivre les actions de traitement des risques, des incertitudes et pouvoir porter un jugement sur les bénéfices d'une telle pratique.

4.3. Déroulement.

ETAPE 1 : la première étape de la collecte de données de la présente recherche s'effectuera auprès des membres de l'équipe projet. Votre gestionnaire vous a sélectionné pour participer à un entretien de groupe mais vous demeurer libre d'y consentir. Pendant cet entretien de groupe, l'équipe projet sera présente pour discuter du déploiement d'un modèle de gestion des risques projet. La durée de l'entretien de groupe sera en moyenne d'une heure et demi et il sera enregistré de manière audio. De

plus, les propos tenus seront consignés en toute confidentialité par les autres. L'équipe de recherche se réserve le droit de mettre fin à votre participation à tout moment au cas où les consignes ne seront pas respectées. Le participant s'engage à la plus grande confidentialité quant aux informations nominatives qu'il pourrait entendre lors des rencontres. Dans la même veine, il est exclu pour les participants d'associer dans les discussions des personnes non participantes à la recherche. Deux jours avant de commencer l'entretien de groupe, un message de rappel vous sera envoyé avec la lettre de consentement. Après l'entretien de groupe, tous les propos tenus seront retranscrits de manière intégrale. Les personnes seront désignées par des codes alphanumériques. Aucune donnée nominative ne sera utilisée. Seul le contenu des réponses sera analysé et publié. À la suite de la réalisation de plusieurs de entretiens de groupe avec des membres de l'équipe projet, il est possible que vous soyez interpelé pour participer à un second entretien de groupe pour valider l'analyse réalisée par le chercheur sur le projet de développement des compétences et emploi jeunes. La signature de ce formulaire inclut votre consentement à une possible participation à ce second entretien de groupe, mais vous n'avez pas d'obligation à cet égard.

ETAPE 2 : la deuxième étape de la collecte de données s'effectuera auprès du gestionnaire du projet et d'autres responsables qui analyseront le modèle de gestion des risques proposé en fonction de l'environnement du projet.

Etape 3 : la troisième étape de la collecte de données s'effectuera auprès de certaines personnes qui ont participé aux phases 1 et 2 de la présente recherche. Ce dernier entretien de groupe a pour objectif de valider l'ensemble de la démarche. La durée de l'entretien de groupe sera en moyenne de deux (2) heures et il sera enregistré de manière audio. La signature de ce formulaire inclut votre consentement à une possible participation à la phase 3, mais vous n'avez pas d'obligation à cet égard.

5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire à l'entrevue. Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut

vous l'assurer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Les enregistrements provenant de l'enregistreur audio numérique seront transférés sur une clé USB, puis ce périphérique de stockage sera conservé sous clé dans un classeur à l'intérieur du bureau du directeur de recherche du projet (Monsieur Thierno Diallo). Les données recueillies (enregistrements audio, liste d'encodage, retranscriptions, etc.) seront gardées sous clé dans le bureau du chercheur responsable du projet pour une période minimale de 7 ans et ensuite détruites de façon sécuritaire. Des codes alphanumériques seront utilisés lors des entretiens, de l'identification des différents documents et de la transcription des verbatims (des propos tenus par les participants). Votre structure ne sera pas identifiée. Lors du dépôt officiel de la présente thèse de doctorat, une copie sera accessible dans l'intranet du Projet étudié. Le contenu de cette thèse fera l'objet d'articles scientifiques et de conférences, toutefois, rien ne permettra de vous identifier personnellement.

7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Toutefois, à partir du moment où l'analyse des données sera terminée, il ne sera plus possible pour vous de demander que l'on retire vos données.

8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune indemnité compensatoire n'est versée aux personnes participantes à la recherche. Toutefois, votre supérieur hiérarchique consent à vous libérer sur votre temps de travail pour participer à ce projet.

9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relier à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Idrissa Sanogo, 223-66931864

Thierno Diallo : 418 545-5011, poste : 5226

Christophe Leyrie : 418-545-5011, poste : 5238

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 4704 ou cer@uqac.ca.

10. CONSENTEMENT du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet Date

ANNEXE 6 : Guide d'entretien pour les entretiens de groupe de l'équipe projet

Guide d'entretien

ETAPE 1

(Entretien de groupe des membres de l'unité de coordination du projet)

Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international. (Projet : 2020-334, Approbation éthique de votre projet de recherche le 24 février 2021).

Dans le cadre du Doctorat en management de projets de Idrissa SANOGO étudiant à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Temps : 1h30

Mot d'introduction

Bonjour à tous et à toutes,

Je m'appelle Idrissa SANOGO et je suis étudiant au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi. Mon projet de recherche porte sur le Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international.

Le projet a pour objectif général de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'importance de la gestion des risques dans la gestion des projets de développement international.

Dans le cadre de cet entretien, nous voulons essentiellement connaître votre opinion au sujet :

3. D'un futur modèle de gestion des risques dans le but d'améliorer la gestion des projets de développement international ;
4. D'un dispositif de suivi-évaluation du modèle de gestion des risques proposé.

Pour ce faire, vous a été choisi parce que vous répondiez à certains critères d'inclusion suivant :

- Avoir été impliqué à la mise en œuvre du projet depuis son démarrage ;
- Avoir occupé une tâche fonctionnelle au projet ;
- Avoir occupé une tâche de participation au projet ;
- Avoir une connaissance du contexte du projet du Mali.

Les échanges vont durer une heure. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, uniquement des points de vue différents. Il n'est pas nécessaire non plus de parvenir à un consensus. Tous doivent se sentir à l'aise d'émettre leur opinion. Nous poserons quatre (4) questions. Comme nous souhaitons vous entendre parce que vous avez une expérience particulière, il est possible que nous vous interrompions et que nous vous invitions à vous exprimer davantage. Mon rôle est de poser des questions et d'écouter.

Pour faciliter la discussion, nous vous demandons de parler assez fort. Nous vous enregistrons de manière audio parce que nous ne voulons perdre aucune des opinions émises. Pour les fins de la discussion, n'utilisez que vos codes alphanumériques et lorsque nous rédigerons le verbatim, soyez assurés que votre anonymat sera préservé.

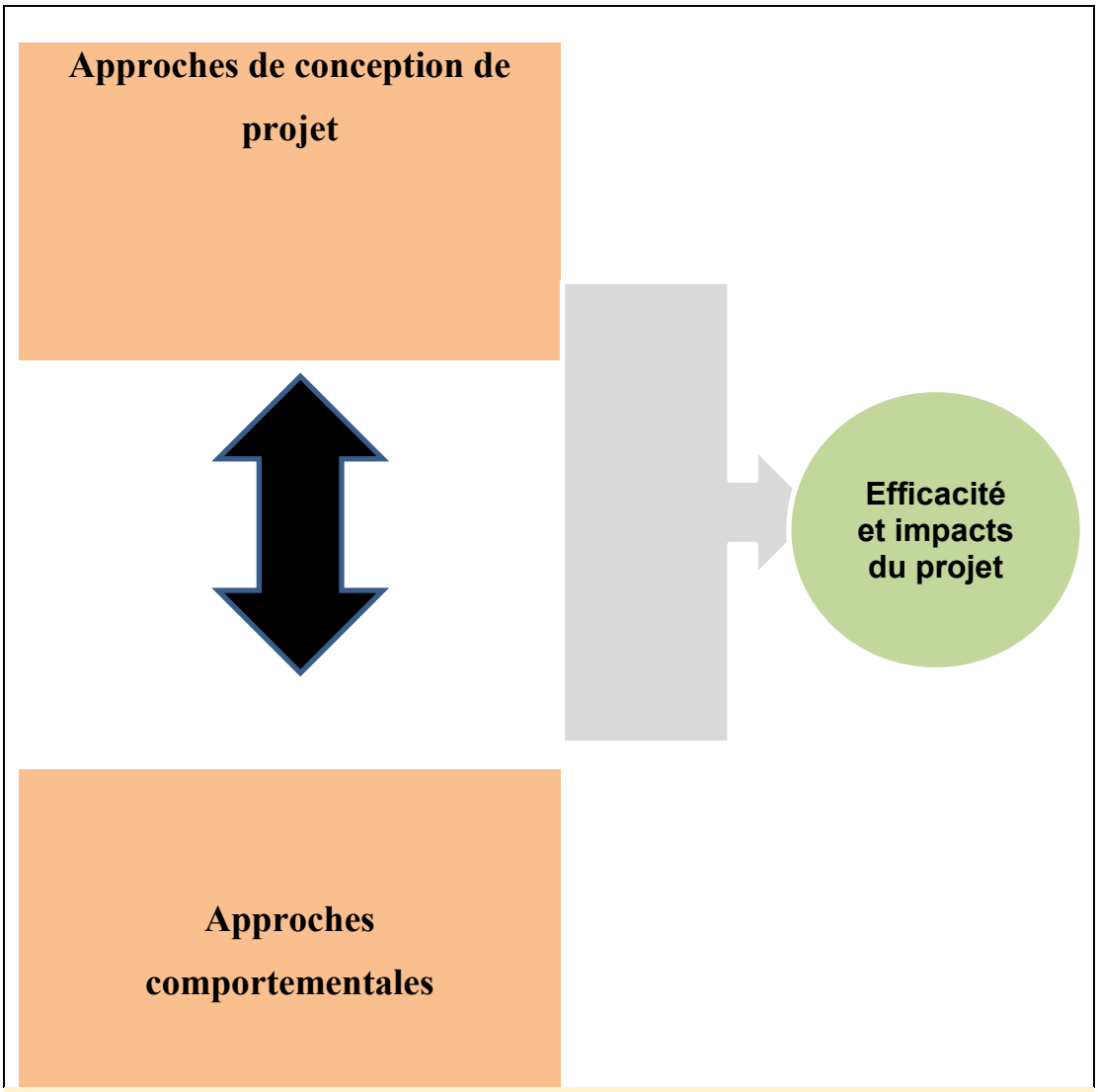
Maintenant, nous vous demandons de placer en face de vous la feuille sur laquelle nous avons inscrit votre code alphanumérique. De plus, nous vous demandons de remplir la fiche concernant les caractéristiques des participants.

Est-ce qu'il y a des questions ?

Merci.

5 minutes **Mot d'introduction**

5 minutes **Présentation du modèle de gestion des risques**



2 minutes **La première partie est dédiée au déploiement de la démarche de gestion des risques dont la finalité est d'améliorer la gestion du projet de développement.**

5 minutes **Premier élément de discussion : la conception du projet**

Le premier élément du modèle de gestion des risques proposée est la conception du projet. Le but recherché par cette étape est de se faire une idée de la situation actuelle et future de la gestion des risques au sein du projet. Dans le cadre d'un séjour exploratoire réalisé à l'automne 2018, nous avons rencontré l'équipe projet, le gestionnaire du projet et d'autres responsables

du projet étudié. L'ensemble des personnes rencontrées ont mentionné la nécessité d'avoir un modèle de gestion des risques adapté au contexte actuel.

Questions :

4. Comment la conception du projet (pour la gestion des risques) est-elle faite ?

✓ Comment (et pourquoi) la conception du projet est-elle discutée ?

✓ Quels sont les objectifs poursuivis ? (Pourquoi gérer les risques ?)

✓ Porte-t-elle davantage sur la qualité de la gestion de projet ou sur le livrable ?

5. Quels sont les préalables pour la gestion des risques de projet ?

✓ Comment sont-ils communiqués aux employés ?

6. Quelle est le mode de gestion des risques actuel ?

✓ Est-ce qu'il permet d'améliorer la qualité de la gestion du projet ?

10 minutes Deuxième élément de discussion : les aspects comportementaux

À la suite de la partie précédente sur la conception du projet vos processus gestion des risques ont été particulièrement bien décrits. Maintenant nous aimerions connaître votre opinion par rapport à celle-ci :

Question :

1. Croyez-vous que :
   - ✓ la gestion des risques contribue à améliorer la qualité de gestion du projet ?
   - ✓ contribue à l'atteinte des résultats ?
   - ✓ vous êtes la personne la mieux placée pour gérer les risques ?
   - ✓ qu'il est désirable de vouloir gérer les risques des projets de développement international ?
   - ✓ vous avez une bonne compréhension des outils de gestion des risques ?
   - ✓ les outils de gestion des risques sont pertinents ?
   - ✓ les outils de gestion des risques permettent-ils de gérer correctement les risques ?
   - ✓ la gestion des risques est-elle perçue par les acteurs impliqués ?
   - ✓ vous bénéficiez de la formation (ou aptitudes requises) nécessaires pour mener à bien la gestion des risques ?
   - ✓ De manière générale, qu'est-ce qui devrait changer ?

10 minutes	**Troisième élément de discussion : lien avec les projets de développement international**

Le troisième élément est l'impact de la gestion des risques avec le projet de développement international. Cet outil tangible doit être en phase (cohérent) avec les résultats (produits, effets, impact) visés par le projet.

Questions :

1. Croyez-vous que La gestion des risques :
   - ✓ permet de mieux cibler les besoins de résultats des projets de développement international ?
   - ✓ a une incidence sur la qualité des projets de développement international ?
   - ✓ permet aux projets de développement international de faire face à la complexité du contexte ?
   - ✓ permet aux projets de développement international d'identifier et gérer les risques et incertitudes ?

10 minutes	**Résumer de la démarche de gestion des risques projet à déployer et commentaires**

40 minutes	**Atteinte des résultats fixés**

Questions : pour améliorer la qualité de la gestion du projet de développement international et l'amener vers l'atteinte de ses objectifs et résultats fixés :

- ✓ Comment la décomposition du projet s'effectue-t-elle ?
- ✓ Quelles sont les techniques d'analyses de scenarios utilisées ?
- ✓ Comment la capitalisation des expériences passées est-elle effectuée ?
- ✓ Quels sont les outils utilisés pour examiner les plans ?
- ✓ Comment les rencontres avec les acteurs sont ils effectués pour identifier les besoins ?
- ✓ Comment les signaux faibles sont-ils identifiés ?
- ✓ Quelles sont les stratégies pour analyser les données ?
- ✓ Comment la communication est-elle effectuée ?
- ✓ Quelles sont les méthodes qui sont utilisées pour l'adaptation du projet à son contexte ?
- ✓ Quelles sont les méthodes qui sont déployées pour encourager les acteurs à signaler les anomalies à temps ?

10 minutes	**Retour et commentaires**

1. Comment pourriez-vous évaluer l'efficacité de votre démarche de gestion des risques ?

7. De manière générale, avez-vous autre chose à ajouter ?

ANNEXE 7 : Guide d'entretien pour les entretiens de groupe du gestionnaire de projet et des autres responsables du projet.

Guide d'entretien

ETAPE 1

(Entretien de groupe des membres de l'unité de coordination du projet)

Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international. (Projet : 2020-334, Approbation éthique de votre projet de recherche le 24 février 2021).

Dans le cadre du Doctorat en management de projets de Idrissa SANOGO étudiant à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Temps : 1h30

Mot d'introduction

Bonjour à tous et à toutes,

Je m'appelle Idrissa SANOGO et je suis étudiant au doctorat en management de projets à l'Université du Québec à Chicoutimi. Mon projet de recherche porte sur le Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international.

Le projet a pour objectif général de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur l'importance de la gestion des risques dans la gestion des projets de développement international.

Dans le cadre de cet entretien, nous voulons essentiellement connaître votre opinion au sujet :

5. D'un futur modèle de gestion des risques dans le but d'améliorer la gestion des projets de développement international ;
6. D'un dispositif de suivi-évaluation du modèle de gestion des risques proposé.

Pour ce faire, vous a été choisi parce que vous répondiez à certains critères d'inclusion suivant :

- Avoir été impliqué à la mise en œuvre du projet depuis son démarrage ;
- Avoir occupé une tâche fonctionnelle au projet ;
- Avoir occupé une tâche de participation au projet ;
- Avoir une connaissance du contexte du projet du Mali.

Les échanges vont durer une heure. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, uniquement des points de vue différents. Il n'est pas nécessaire non plus de parvenir à un consensus. Tous doivent se sentir à l'aise d'émettre leur opinion. Nous poserons quatre (4) questions. Comme nous souhaitons vous entendre parce que vous avez une expérience particulière, il est possible que nous vous interrompions et que nous vous invitions à vous exprimer davantage. Mon rôle est de poser des questions et d'écouter.

Pour faciliter la discussion, nous vous demandons de parler assez fort. Nous vous enregistrons de manière audio parce que nous ne voulons perdre aucune des opinions émises. Pour les fins de la discussion, n'utilisez que vos codes alphanumériques et lorsque nous rédigerons le verbatim, soyez assurés que votre anonymat sera préservé.

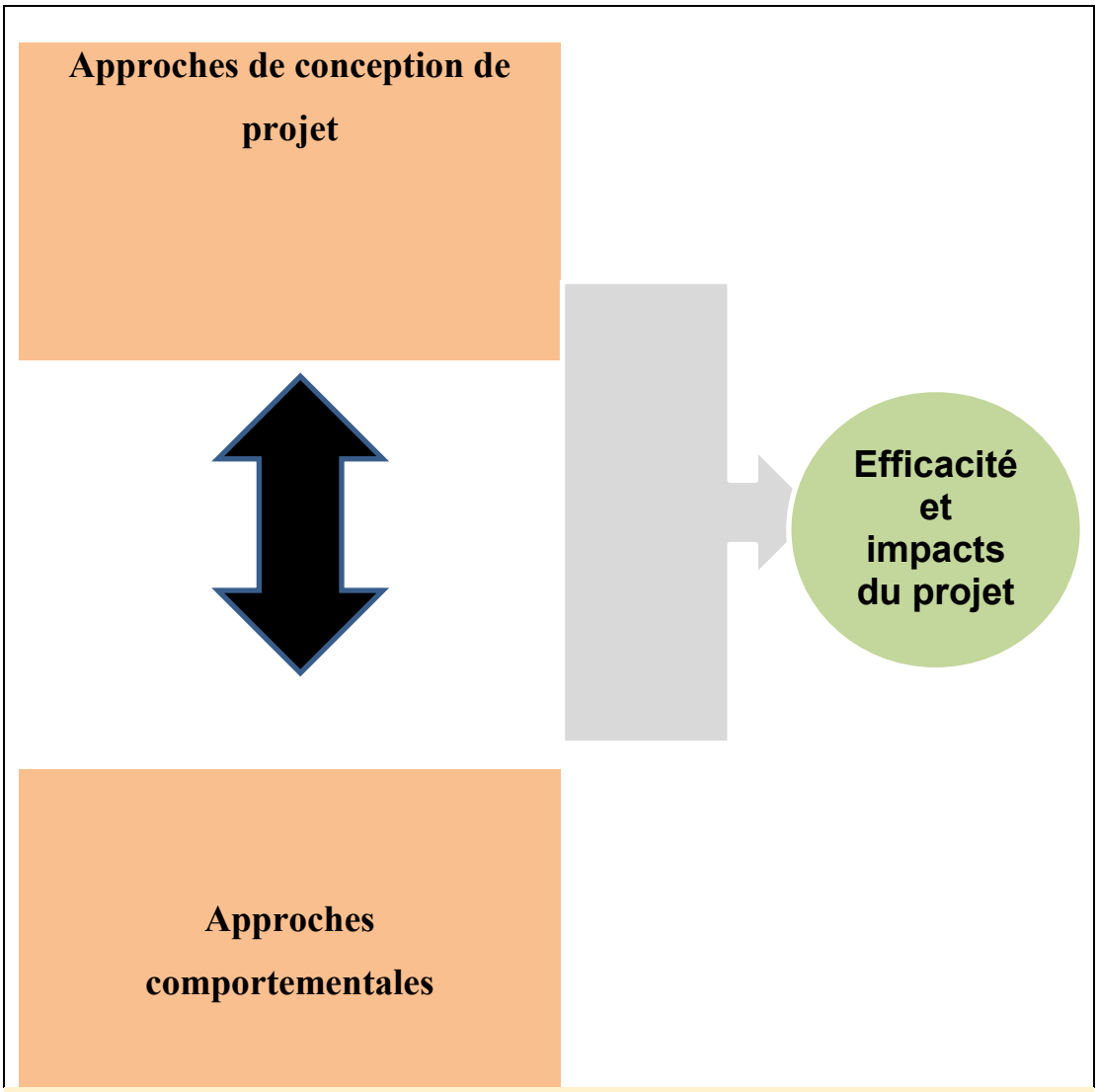
Maintenant, nous vous demandons de placer en face de vous la feuille sur laquelle nous avons inscrit votre code alphanumérique. De plus, nous vous demandons de remplir la fiche concernant les caractéristiques des participants.

Est-ce qu'il y a des questions ?

Merci.

5 minutes **Mot d'introduction**

5 minutes **Présentation du modèle de gestion des risques**



2 minutes **La partie est dédiée au déploiement de la démarche de gestion des risques dont la finalité est d'améliorer la gestion du projet de développement international au Mali.**

5 minutes **Premier élément de discussion : la conception du projet**

Le premier élément du modèle de gestion des risques proposée est la conception du projet. Le but recherché par cette étape est de se faire une idée de la situation actuelle et future de la gestion des risques au sein du projet. Dans le cadre d'un séjour exploratoire réalisé à l'automne 2018, nous avons rencontré l'équipe projet, le gestionnaire du projet et d'autres responsables

du projet étudié. L'ensemble des personnes rencontrées ont mentionné la nécessité d'avoir un modèle de gestion des risques adapté au contexte actuel.

Questions :

1. Comment la conception du projet (pour la gestion des risques) est-elle faite ?

- ✓ Comment (et pourquoi) la conception du projet est-elle discutée ?
- ✓ Quels sont les objectifs poursuivis ? (Pourquoi gérer les risques ?)
- ✓ Porte-t-elle davantage sur la qualité de la gestion de projet ou sur le livrable ?

2.Quels sont les préalables pour la gestion des risques de projet ?

- ✓ Comment sont-ils communiqués aux employés ?

3.Quelle est le mode de gestion des risques actuel ?

- ✓ Est-ce qu'il permet d'améliorer la qualité de la gestion du projet ?

10 minutes Deuxième élément de discussion : les aspects comportementaux

À la suite de la partie précédente sur la conception du projet vos processus gestion des risques ont été particulièrement bien décrits. Maintenant nous aimerions connaître votre opinion par rapport à celle-ci :

Question :

1.Croyez-vous que :

- ✓ la gestion des risques contribue à améliorer la qualité de gestion du projet ?
- ✓ contribue à l'atteinte des résultats ?
- ✓ vous êtes la personne la mieux placée pour gérer les risques ?
- ✓ qu'il est désirable de vouloir gérer les risques des projets de développement international ?
- ✓ vous avez une bonne compréhension des outils de gestion des risques ?
- ✓ les outils de gestion des risques sont pertinents ?
- ✓ les outils de gestion des risques permettent-ils de gérer correctement les risques ?
- ✓ la gestion des risques est-elle perçue par les acteurs impliqués ?
- ✓ vous bénéficiez de la formation (ou aptitudes requises) nécessaires pour mener à bien la gestion des risques ?
- ✓ De manière générale, qu'est-ce qui devrait changer ?

10 minutes	**Troisième élément de discussion : lien avec les projets de développement international**

Le troisième élément est l'impact de la gestion des risques avec le projet de développement international. Cet outil tangible doit être en phase (cohérent) avec les résultats (produits, effets, impact) visés par le projet.

Questions :

1.Croyez-vous que La gestion des risques :

- ✓ permet de mieux cibler les besoins de résultats des projets de développement international ?
- ✓ a une incidence sur la qualité des projets de développement international ?
- ✓ permet aux projets de développement international de faire face à la complexité du contexte ?
- ✓ permet aux projets de développement international d'identifier et gérer les risques et incertitudes ?

10 minutes	**Résumer de la démarche de gestion des risques projet à déployer et commentaires**

40 minutes	**Atteinte des résultats fixés**

Questions : pour améliorer la qualité de la gestion du projet de développement international et l'amener vers l'atteinte de ses objectifs et résultats fixés :

- ✓ Comment la décomposition du projet s'effectue-t-elle ?
- ✓ Quelles sont les techniques d'analyses de scenarios utilisées ?
- ✓ Comment la capitalisation des expériences passées est-elle effectuée ?
- ✓ Quels sont les outils utilisés pour examiner les plans ?
- ✓ Comment les rencontres avec les acteurs sont-ils effectués pour identifier les besoins ?
- ✓ Comment les signaux faibles sont-ils identifiés ?
- ✓ Quelles sont les stratégies pour analyser les données ?
- ✓ Comment la communication est-elle effectuée ?
- ✓ Quelles sont les méthodes qui sont utilisées pour l'adaptation du projet à son contexte ?
- ✓ Quelles sont les méthodes qui sont déployées pour encourager les acteurs à signaler les anomalies à temps ?

10 minutes	**Retour et commentaires**

1. Comment évaluez-vous l'efficacité de votre démarche de gestion des risques ?
2. De manière générale, avez-vous autre chose à ajouter ?

ANNEXE 9 : Certificat éthique

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Le 24 février 2021

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'un renouvellement de l'approbation éthique émise par le CER-UQAC et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'Université du Québec à Chicoutimi en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Projet # : 2020-334

Titre du projet de recherche: Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement.

Chercheur principal à l'UQAC
Idrissa Sanogo, Étudiant (Doctorat en management de projets)
département des sciences économiques et administratives, UQAC

Direction / Codirection de recherche
En provenance de l'UQAC: Thierno Diallo; Christophe Leyrie

Date de l'approbation éthique initiale du projet : 10 janvier 2020

Date du prochain renouvellement : 10 janvier 2022.
N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

- *Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, vous devrez remplir le formulaire **F9 - Fin de projet**.*
- *Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire **F8 - Modification de projet**.*
- *Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAC lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. ATTENTION: Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.*
- Si vous avez des cochercheurs dans d'autres universités, veuillez leur transmettre ce certificat.
- *Si votre projet est financé, le Décanat de la recherche et de la création sera mis en copie conforme afin de l'informer du renouvellement de votre certification éthique.*

[redacted]
Stéphane Allaire

NAGANO Renouvellement - Approbation du CER-UQAC
Université du Québec à Chicoutimi - 555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1 1 / 1

LISTE DES ABREVIATIONS

ACDI : AGENCE CANADIENNE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

AFNOR : ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION

APD : AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

BM : BANQUE MONDIALE

EMOP : ENQUETE MODULAIRE ET PERMANENTE AUPRES DES MENAGES

GRDR : GROUPE DE RECHERCHE ET DE REALISATION POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

ICB: INSTITUTE OF CERTIFIED BOOKKEEPERS

IPMA: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION

PMI: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

PMBOK: PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE

PNUD : PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

SCAP : STRATEGIE COMMUNE D'ASSISTANCE PAYS

OCDE : ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES

OMS : ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

UQAC : UNIVERSITE DE QUEBEC A CHICOUTIMI