

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

IMPACT DES AJUSTEMENTS DES MODES DE FINANCEMENT SELON LES RISQUES SUR LA RÉUSSITE DES  
PROJETS STRATÉGIQUES DANS LES ORGANISATIONS

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
ZENGA NZIHI NZIKI

JUIN 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

L'évolution économique des organisations repose sur la réussite de leurs projets suivant les stratégies qui sont mises en place (Giard et al., 2003). Il s'agit ainsi de la création des organisations, les projets de partenariat et les projets portés par une même organisation. Pour la conduite de ces projets dits stratégiques, les organisations font recours à différents modes financements. Cependant, les choix des modes de financement varient selon les projets observés : l'endettement, l'apport personnel, l'ouverture du capital, les subventions et les donations. Nous ne trouvons pas des modèles standard d'ajustement des modes de financement qui correspondent à des types de projets stratégiques pouvant influencer leur réussite. Notre travail de recherche analyse l'impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques. Cette étude repose donc sur quatre hypothèses principales :

- L'ajustement des modes de financement dépend du type de projets stratégiques ;
- Le niveau de risques influence significativement l'ajustement des modes de financement du projet ;
- Les types de projets stratégiques sont corrélés aux risques ;
- L'ajustement des modes de financement impacte significativement sur la réussite du projet.

Au terme de cette analyse, nous identifions l'évidence empirique de ces hypothèses en nous intéressant en particulier aux organisations telles que les banques, les bureaux de comptables, les organisations sans but lucratif et quelques PME au Québec. De plus, nous notons aussi que la collecte des données s'est faite à travers un questionnaire distribué à des professionnels intervenant au niveau stratégique de ces organisations.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	i
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	ii
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	v
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	vii
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	ix
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	x
1    Introduction .....	1
1.1    Mise en contexte .....	1
1.2    Débats sur le financement de projet.....	4
1.2.1    Les partenaires et leur différence .....	4
1.2.2    La gestion des risques .....	5
1.2.3    L'ajustement des coûts de transaction selon les niveaux de risques et les incertitudes.....	5
1.2.4    Le rôle des prêteurs en gestion de projet .....	6
1.3    Définition du sujet d'étude .....	6
1.4    Localisation de la recherche .....	8
1.4.1    La finance de projet .....	9
1.4.2    La gestion des risques .....	9
1.4.3    La gestion stratégique de projet .....	9
1.5    Objectifs de la recherche et questionnaire de recherche .....	10
1.6    Périmètre particulier de la recherche .....	11
2    Revue de la littérature .....	12
2.1    Définir les facteurs clés .....	12
2.1.1    Définir les types de projets stratégiques .....	12
2.1.2    Définir les modes de financement.....	13
2.1.3    Définir la réussite du projet .....	16
2.1.4    Définir le risque .....	18
2.2    Mettre en évidence les relations entre les facteurs .....	19
2.2.1    Les projets stratégiques et les modes de financement .....	19
2.2.2    Les risques et les modes de financement.....	20
2.2.3    Les risques et les projets stratégiques .....	21
2.2.4    Les modes de financement et la réussite du projet .....	22
2.3    Synthèse des hypothèses ou propositions représentée sous forme de cadre conceptuel final ....	22
3    Méthodologie envisagée.....	24

3.1	Choix des secteurs d'activité d'étude .....	24
3.2	Choix de l'approche méthodologique utilisée.....	29
3.3	Variables, construction des échelles et codification .....	31
3.4	Échantillon et collecte de données .....	32
3.5	Considération éthique de la recherche .....	33
4	Résultats de la collecte de données et analyse sur SPSS .....	34
4.1	Résultats de la collecte de données .....	34
4.2	Vérification des hypothèses et traitement des données.....	37
4.2.1	Vérification de l'hypothèse H <sub>1</sub> .....	38
4.2.1.1	L'ajustement des différents modes de financements dans les projets de création d'organisation .....	39
4.2.1.2	L'hypothèse H <sub>1</sub> et les grands projets avec organisation en partenariat.....	51
4.2.1.3	L'hypothèse H <sub>1</sub> et les projets au sein d'une même organisation .....	65
4.2.1.4	Vérification Hypothèse H <sub>1</sub> et conclusion .....	79
4.2.2	Vérification de l'hypothèse H <sub>2</sub> .....	82
4.2.2.1	La saturation des capacités d'endettement local et l'ajustement des modes de financement .....	83
4.2.2.2	La pression accrue du budget public et l'ajustement des modes de financement .....	84
4.2.2.3	La restriction de l'offre de crédit bancaire et l'ajustement des modes de financement ....	85
4.2.2.4	L'aversion aux risques des agents à capacité de financement et l'ajustement des modes de financement (H <sub>24</sub> ) .....	87
4.2.3	Vérification de l'hypothèse H <sub>3</sub> .....	89
4.2.3.1	L'hypothèse H <sub>3</sub> et les projets de création d'organisation.....	89
4.2.3.2	L'hypothèse H <sub>3</sub> et les grands projets avec organisation en partenariat.....	94
4.2.3.3	L'hypothèse H <sub>3</sub> et les projets au sein d'une même organisation .....	100
4.2.4	Vérification de l'hypothèse H <sub>4</sub> .....	107
4.2.4.1	L'ajustement des modes de financement et la réalisation du livrable final du projet.....	107
4.2.4.2	L'ajustement des modes de financement et le respect du budget prévu pour le projet..	109
4.2.4.3	L'ajustement des modes de financement et le respect des délais de livraison du projet.	110
4.2.4.4	L'ajustement des modes de financement et le respect des exigences du client. ....	111
4.2.4.5	L'ajustement des modes de financement et les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet .....	113
4.2.4.6	L'ajustement des modes de financement et la gestion des risques liés au projet. ....	114
5	Conclusions et contributions envisagées .....	116
5.1	Synthèse de nos résultats et interprétations .....	116
5.2	Limites de notre recherche .....	118
5.3	Conclusion générale .....	119

6	Documents annexes .....	121
7	Références bibliographiques .....	148

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les objectifs et questions de recherche .....	10
Tableau 2 : Hypothèses de recherche. ....	11
Tableau 3 : Répondants au sondage en ligne .....	34
Tableau 4 : Types d'organisation .....	35
Tableau 5 : Types d'organisation.....	35
Tableau 6 : Types d'organisation.....	36
Tableau 7 : Nombre de répondants par types d'organisations étudiées .....	36
Tableau 8 : Nombre de types de projets par répondants .....	37
Tableau 9 : L'apport personnel et la création d'une organisation .....	39
Tableau 10 : l'emprunt dans institutions financières et la création d'une organisation .....	40
Tableau 11 : l'émission d'obligations et la création d'une organisation.....	41
Tableau 12 : l'emprunt aux personnes privées et la création d'une organisation .....	42
Tableau 13 : l'émission de capital-actions et la création d'une organisation.....	43
Tableau 14 : les dons privés et la création d'une organisation.....	45
Tableau 15 : les subventions gouvernementales et la création d'une organisation .....	46
Tableau 16 : la vente avant production et la création d'une organisation .....	47
Tableau 17 : le financement à travers des sites internet et la création d'une organisation .....	48
Tableau 18 : le crowdfunding et la création d'une organisation .....	49
Tableau 19 : Connaissance des sites spécialisés en crowdfunding .....	50
Tableau 20 : Modèle de financement pour la création d'une organisation .....	51
Tableau 21 : l'apport personnel et les grands projets avec des organisations en partenariats .....	52
Tableau 22 : l'emprunt dans institutions financières et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	53
Tableau 23 : l'émission d'obligations et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	54
Tableau 24 : l'emprunt aux personnes privées et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	56
Tableau 25 : l'émission de capital-actions et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	57
Tableau 26 : les dons privés et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	58
Tableau 27 : les subventions gouvernementales et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	60
Tableau 28 : la vente avant production et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	61
Tableau 29 : le financement à travers des sites internet et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	62
Tableau 30 : le crowdfunding et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	64
Tableau 31 : Modèle de financement pour les grands projets avec des organisations en partenariat .....	65
Tableau 32 : l'apport personnel et les projets au sein d'une même organisation.....	66
Tableau 33 : l'emprunt dans institutions financières et les projets au sein d'une même organisation .....	67
Tableau 34 : l'émission d'obligations et les projets au sein d'une même organisation .....	69
Tableau 35 : l'emprunt aux personnes privées et les projets au sein d'une même organisation .....	70
Tableau 36 : l'émission de capital-actions et les projets au sein d'une même organisation .....	71
Tableau 37 : les dons privés et les projets au sein d'une même organisation .....	73
Tableau 38 : les subventions gouvernementales et les projets au sein d'une même organisation.....	74
Tableau 39 : la vente avant production et les projets au sein d'une même organisation .....	75
Tableau 40 : le financement à travers des sites internet et les projets au sein d'une même organisation....	77
Tableau 41 : le crowdfunding et les projets au sein d'une même organisation .....	78
Tableau 42 : Modèle de financement pour les projets au sein d'une même organisation .....	79
Tableau 43 : Ajustement des modes de financement par type de projets .....	80
Tableau 44 : Vérification de l'hypothèse H <sub>1</sub> .....	82

Tableau 45 : l'ajustement des modes de financement et la saturation des capacités d'endettement local ..	83
Tableau 46 : l'ajustement des modes de financement et la pression accrue du budget public .....	84
Tableau 47 : l'ajustement des modes de financement et la restriction de l'offre de crédit bancaire .....	86
Tableau 48 : l'ajustement des modes de financement et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	87
Tableau 49 : Vérification de l'hypothèse H <sub>2</sub> .....	88
Tableau 50 : la création d'organisation et la saturation des capacités d'endettement local.....	89
Tableau 51 : la création d'organisation et l'insuffisance du budget public.....	90
Tableau 52 : la création d'organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire .....	92
Tableau 53 : la création d'organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	93
Tableau 54 : les grands projets avec organisation en partenariat et la saturation des capacités d'endettement local.....	95
Tableau 55 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'insuffisance du budget public .....	96
Tableau 56 : les grands projets avec organisation en partenariat et la restriction de l'offre de crédit bancaire .....	97
Tableau 57 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	99
Tableau 58 : les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local .....	100
Tableau 59 : les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local .....	102
Tableau 60 : les projets au sein d'une même organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire ..	103
Tableau 61 : les projets au sein d'une même organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	105
Tableau 62 : vérification de l'hypothèse H <sub>3</sub> .....	106
Tableau 63 : l'ajustement des modes de financement et la réalisation du livrable final du projet.....	108
Tableau 64 : l'ajustement des modes de financement et le respect du budget prévu pour le projet .....	109
Tableau 65 : l'ajustement des modes de financement et le respect des délais de livraison du projet .....	110
Tableau 66 : l'ajustement des modes de financement et le respect des exigences du client .....	112
Tableau 67 : l'ajustement des modes de financement et les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet.....	113
Tableau 68 : l'ajustement des modes de financement et la gestion des risques liés au projet .....	114
Tableau 69 : Vérification de l'hypothèse H <sub>4</sub> .....	115
Tableau 70 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses .....	117

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie de projet selon la place économique .....	2
Figure 2 : Définition du sujet de recherche .....	7
Figure 3 : Localisation de notre recherche .....	9
Figure 4 : Modèle de financement des universités .....	15
Figure 5 : PIB par catégories d'industrie au Québec 2016-2019 .....	25
Figure 6 : PIB des 10 premières industries de production des services de 2016-2019 .....	26
Figure 7 : Taux de survie moyen des entreprises entrantes par région.....	28
Figure 8 : l'apport personnel et la création d'une organisation .....	40
Figure 9 : l'emprunt dans institutions financières et la création d'une organisation.....	41
Figure 10 : l'émission d'obligations et la création d'une organisation .....	42
Figure 11 : l'emprunt aux personnes privées et la création d'une organisation .....	43
Figure 12 : l'émission du capital-actions et la création d'une organisation .....	44
Figure 13 : les dons privés et la création d'une organisation .....	45
Figure 14 : les dons privés et la création d'une organisation .....	46
Figure 15 : la vente avant production et la création d'une organisation .....	47
Figure 16 : le financement à travers des sites internet et la création d'une organisation .....	49
Figure 17 : le crowdfunding et la création d'une organisation .....	50
Figure 18 : l'apport personnel et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	52
Figure 19 : l'emprunt dans institutions financières et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	54
Figure 20 : l'émission d'obligations et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	55
Figure 21 : l'emprunt aux personnes privées et les grands projets avec des organisations en partenariat ...	56
Figure 22 : l'émission du capital-actions et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	57
Figure 23 : les dons privés et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	59
Figure 24 : les dons privés et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	60
Figure 25 : la vente avant production et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	62
Figure 26 : le financement à travers des sites internet et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	63
Figure 27 : le crowdfunding et les grands projets avec des organisations en partenariat .....	64
Figure 28 : l'apport personnel et les projets au sein d'une même organisation .....	67
Figure 29 : l'emprunt dans institutions financières et les projets au sein d'une même organisation .....	68
Figure 30 : l'émission d'obligations et les projets au sein d'une même organisation .....	69
Figure 31 : l'emprunt aux personnes privées et les projets au sein d'une même organisation .....	71
Figure 32 : l'émission du capital-actions et les projets au sein d'une même organisation.....	72
Figure 33 : les dons privés et les projets au sein d'une même organisation .....	73
Figure 34 : les dons privés et les projets au sein d'une même organisation .....	75
Figure 35 : la vente avant production et les projets au sein d'une même organisation .....	76
Figure 36 : le financement à travers des sites internet et les projets au sein d'une même organisation .....	77
Figure 37 : le crowdfunding et les projets au sein d'une même organisation .....	78
Figure 38 : l'ajustement des modes de financement et la saturation des capacités d'endettement local ....	84
Figure 39 : l'ajustement des modes de financement et la pression accrue du budget public .....	85
Figure 40 : l'ajustement des modes de financement et la restriction de l'offre de crédit bancaire .....	86
Figure 41 : l'ajustement des modes de financement et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	88
Figure 42 : la création d'organisation et la saturation des capacités d'endettement local .....	90
Figure 43 : la création d'organisation et l'insuffisance du budget public .....	91
Figure 44 : la création d'organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire .....	92

Figure 45 : la création d'organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	94
Figure 46 : les grands projets avec organisation en partenariat et la saturation des capacités d'endettement local.....	95
Figure 47 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'insuffisance du budget public .....	97
Figure 48 : les grands projets avec organisation en partenariat et la restriction de l'offre de crédit bancaire .....	98
Figure 49 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	99
Figure 50 : les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local .....	101
Figure 51 : les projets au sein d'une même organisation et l'insuffisance du budget public .....	102
Figure 52 : les projets au sein d'une même organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire.....	104
Figure 53 : les projets au sein d'une même organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement .....	105
Figure 54 : l'ajustement des modes de financement et la réalisation du livrable final du projet .....	108
Figure 55 : l'ajustement des modes de financement et le respect du budget prévu pour le projet .....	109
Figure 56 : l'ajustement des modes de financement et le respect des délais de livraison du projet .....	111
Figure 57 : l'ajustement des modes de financement et le respect des exigences du client .....	112
Figure 58 : l'ajustement des modes de financement et les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet.....	114
Figure 59 : l'ajustement des modes de financement et la gestion des risques liés au projet .....	115

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

- BIQ : Banques Interactives de Questions
- BOT : Build, Operate and Transfer
- COVID-19 : Corona Virus 2019
- OSBL : Organisation Sans But Lucratif
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PMBOK : Project Management Body of Knowledge
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PMI : Petites et Moyennes Industries
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

## REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier notre Directeur de recherche, Monsieur Foued Chihi, Professeur du département de Finance et Économique pour tout son engagement et son aide dans la finalisation de ce travail de recherche.

Nous remercions ensuite le corps enseignant de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour les notions apprises nous ayant permis d'enrichir notre mémoire de recherche.

Enfin, nous remercions en particulier nos parents : Alphonsine Ntankeu et Thomas Nzihé, ainsi que et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration et la finalisation de cette étude.

# 1 Introduction

Avec les phénomènes d'internationalisation auxquels font face les organisations depuis de nombreuses années, la recherche en Gestion de projet change et évolue. La gestion de projet est une discipline associée à plusieurs fonctions (Kenny, 2003). Elle est de plus en plus utilisée pour augmenter la productivité des organisations (Kenny, 2003). La littérature observe une variation significative et positive de l'utilisation des méthodologies et outils de gestions de performance de projet entre 2002 à 2011, par ses professionnelles (La fortune et al, 2011).

Des travaux en matière de gestion de projet nous montrent l'intérêt particulier de la finance de projet parlant des projets stratégiques, dans un environnement à risque et incertain. En effet, afin d'assurer la rentabilité de son investissement, le porteur du projet, en besoin de financement, doit mettre en place des stratégies de choix du financement (interne ou externe) selon le niveau de risque et d'incertitude auquel il fait face (Corriveau et al., 2012). Tout ceci afin d'optimiser la rentabilité financière du projet en générant des flux futurs pendant son exploitation (Corriveau et al., 2012). L'intérêt de notre recherche est d'identifier un meilleur alignement des modes de financement selon le degré de risque auquel font face les projets stratégiques pour garantir leur réussite optimale.

Dans cette partie, nous allons tout d'abord faire une conversation afin d'amener notre sujet, puis présenter les débats qui apparaissent dans la littérature parlant du financement de projet, ressortir notre problématique, la localisation, les objectifs et les questions de recherche.

## 1.1 Mise en contexte

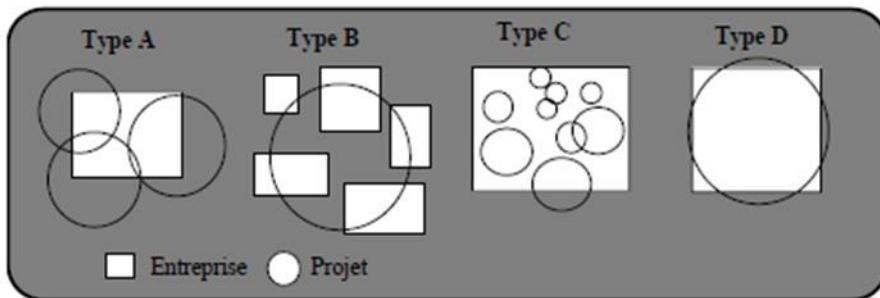
L'évolution de la contingence économique dans le monde entraîne l'internationalisation des activités économiques dans différents domaines à l'instar de la gestion de projet. Le concept de projet est très ancien (Giard, Midler, & Garel, 2003). Le projet est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2017). Les activités de projet se différencient des opérations courantes en ce sens qu'elles se caractérisent par : des décisions généralement irréversibles, la non-répétition, l'incertitude, l'influence des facteurs externes ainsi que des cash flows négatifs (Declerck, Navarre, & Debourse, 1983).

À travers la gestion de projet, la recherche soulève les contraintes de temps, de ressources et de spécifications techniques pour la réalisation d'un produit complexe et jusqu'à lors non existant

(Giard et al., 2003). Cette définition marque la différence entre un projet et un processus qui est une démarche répétitive comprenant un ensemble d'activités.

Suivant les facteurs tels que l'objet, les clients et la place économique du projet, (Giard et al., 2003) distingue une variété/typologie de projets. Tout d'abord, parmi les projets qui dépendent de leur objet, ils présentent la fabrication de produits uniques, la conception d'un nouveau produit et les projets portant sur la gestion d'activités complexes et d'envergure (Giard et al., 2003). Ensuite, viennent les projets dont le pilotage est influencé par la négociation des contrats avec les clients : le contrôle des coûts et de la rentabilité du projet et les projets (Giard et al., 2003). Finalement, **les projets dépendent de leur considération économique dans l'entreprise** (Giard et al., 2003). Ces projets se répartissent en quatre types (la figure 1).

Figure 1 : Typologie de projet selon la place économique



Source : (Giard et al., 2003)

En effet, comme l'illustre la figure précédente, le type A correspond à plusieurs méga projets dans lesquels s'implique une grande organisation (Giard et al., 2003). Puis, nous avons le type B : il correspond à un très grand projet qui mobilise plusieurs organisations : un consortium en occurrence (Giard et al., 2003). Après vient le type C qui renvoie à de petits projets appartenant à une grande organisation. En définitive, le projet de type D est un projet unique de création d'une organisation (Giard et al., 2003).

À travers les portées économiques des projets, se distinguent les projets dits stratégiques (Giard et al., 2003). Ceux-ci visent un changement majeur et l'amélioration durable d'une situation insatisfaisante et très sensible pour un intérêt majeur. Les projets stratégiques (Corriveau, 2012) sont essentiels pour les organisations car ils leur permettent de résoudre leurs problématiques et de rester compétitifs en concrétisant leurs orientations stratégiques. Dans ces travaux, le projet stratégique se perçoit comme un agent de flexibilité, d'adaptation et d'innovation (Corriveau, 2012).

Ceci nous montre en effet que les projets stratégiques peuvent avoir un impact majeur sur une économie (Giard et al., 2003).

Vu leur niveau d'importance économique et selon les enjeux, la question de faisabilité financière des projets stratégiques doit être observée de manière très attentive (Corriveau, 2012).

La recherche se prononçant sur ce concept, affirme que la faisabilité financière d'un projet repose principalement sur l'atteinte des objectifs financiers dès sa réalisation (Corriveau, 2012) En effet, elle renvoie à la rentabilité financière du projet vue ici comme un investissement à risques (Corriveau, 2012). La rentabilité financière du projet est la capacité de ce projet créer de la valeur et de satisfaire les différents investisseurs (les actionnaires et les prêteurs) à travers les flux financiers futurs qui seront générés pendant l'exploitation (Corriveau, 2012).

Mais pour atteindre un bon niveau de rentabilité financière des projets stratégiques, la stratégie est généralement axée sur les moyens de financement des ressources pour une utilisation optimale (Corriveau, 2012).

Tel que défini par le Comité de Bâle II, le financement de projet renvoie au financement de la construction d'un nouveau capital pour la production d'une installation. En effet, l'emprunteur est le propriétaire du projet chargé de son développement et de son exploitation (Jakob Mullner, 2017) tandis que le prêteur bénéficie d'une rémunération fonction de la trésorerie du projet et de ses garanties.

Le financement de projet (Corriveau, 2012) est lié au capital requis à injecter dans le projet pour un bon équilibre financier. On distingue ainsi, parmi les modes de financement, d'une part, les financements internes par les bénéfices non répartis et d'autre part les financements externes des projets (Corriveau, 2012). En effet, par financements externes nous entendons l'ouverture du capital par l'émission des actions ordinaires et privilégiées sur le marché (Corriveau, 2012). Aussi, le financement externe se fait par l'emprunt (Corriveau, 2012), c'est-à-dire l'émission des obligations, les prêts bancaires, les marges de crédit, la ligne de crédit renouvelable et les contrats de location (Corriveau, 2012).

Ces auteurs identifient d'autres sources de financement (Corriveau, 2012) : les fournisseurs, les impôts à payer et les passifs à court terme.

Cependant, la mobilisation des moyens de financement pour la conduite d'un projet stratégique à très grande portée économique tient certainement compte des risques liés à l'environnement du

projet pour la réussite optimale de ce projet et la satisfaction des parties prenantes qui investissent (Corriveau, 2012). De manière traditionnelle, il se fait une distinction entre les concepts de risques et d'incertitude. Le risque se caractérise par l'existence de plusieurs alternatives possibles (Knight & D., 1921). Tandis qu'en cas d'incertitude, il y a une forte incapacité à définir des probabilités aux états de la nature. Contrairement à l'incertitude, le risque est une donnée mesurable. La statistique descriptive définit le risque comme le produit de la probabilité de réalisation d'un évènement par la perte qu'engendre cet évènement. Le risque est donc un danger éventuel non prévisible (Ke Y et al, 2010).

Nous constatons de manière générale une diversité de travaux portant sur la gestion de projet qui soulèvent les concepts de financement de projets, de projets stratégiques et de risques et incertitudes. Pour donner suite à notre conversation, nous examinons les perspectives de recherche sur le financement de projet énoncées par la littérature.

## **1.2 Débats sur le financement de projet**

Les travaux qui traitent du financement de projet, mettent en avant des perspectives de recherche portant sur la différence entre les partenaires, la gestion de risques et des incertitudes, l'ajustement des coûts en fonction des risques et incertitudes et le rôle du prêteur en gestion de projet (Jackob Mullner, 2017).

### **1.2.1 Les partenaires et leur différence**

Le critère de différence des partenaires d'un consortium impacte sur la réussite financière du projet (Jackob Mullner, 2017). La recherche en commerce international montre l'importance des différences entre les parties prenantes dans le cadre d'un grand projet (Jackob Mullner, 2017), (Boutchkova & Megginson, 2000) et (Esty & Megginson, 2003). La distinction entre ceux-ci, du fait par exemple de l'environnement juridique des pays correspondant, apparaît généralement comme un frein considérable pour une collaboration efficace dans la gestion d'un projet (Jackob Mullner, 2017).

Des études se concentrent particulièrement sur l'effectif des banques dans un consortium (Esty & Megginson, 2003). Elles montrent que la distance entre les banques entre-elles d'une part et les banques et les autres partenaires d'autre part, détermine potentiellement la structure de financement d'un projet et sa performance financière (Esty & Megginson, 2003). Des bourses d'étude en matière de commerce international mesurent le nombre d'institutions normatives dans

le pays d'accueil (Esty & Megginson, 2003). Ces travaux complètent le nombre d'institutions formelles dominantes étudiées dans les travaux en finance (Esty & Megginson, 2003). Ce qui nous permet de constater la différence entre les partenaires appartenant à des institutions normatives ou formelles et ceux des institutions informelles (Jackob Mullner, 2017) et (Esty & Megginson, 2003). Cette distinction explique de la problématique sur la performance financière des projets et permet de nuancer la compréhension de la collaboration multipartenaires dans un environnement plein d'incertitudes (Jackob Mullner, 2017).

### **1.2.2 La gestion des risques**

La gestion des risques détermine la stratégie pour la performance financière du projet (Jackob Mullner, 2017). De nombreux travaux en commerce international identifient l'incertitude comme un déterminant du choix stratégique en gestion des projets (Jackob Mullner, 2017). Dans cette même lancée, des travaux mettent un accent sur l'écart entre un risque à caractère mesurable (donc gérable) et l'incertitude qui est une variable non mesurable en matière de gestion (Knight & D., 1921). Des auteurs pensent qu'il serait plus bénéfique pour la recherche de faire la différence entre les incertitudes et les sources de risques spécifiques et mesurables (Jackob Mullner, 2017). Cela permettrait de réduire la vision très générale de l'incertitude mettant en avant des mécanismes tels que la hiérarchisation et le contrôle de l'équité (Jackob Mullner, 2017). Cela profite aux outils mobilisés pour gérer les risques micro-contractuels, avec une pertinence pratique élevée (Jackob Mullner, 2017). Les travaux de recherches en finance (Dailami & Hauswald, 2007) montrent que « les arrangements financiers ne peuvent pas être considérés isolément des autres parties du réseau de contrats ». Il serait intéressant d'apprendre et de comprendre comment les organisations mettent en place des stratégies complémentaires de gestion de risques pour favoriser la réalisation des investissements/projets sans nécessairement passer par le contrôle ou la hiérarchie (Jackob Mullner, 2017).

### **1.2.3 L'ajustement des coûts de transaction selon les niveaux de risques et les incertitudes**

Les entreprises ne minimisent pas toujours les coûts de transaction en matière de finance de projet (Jakob Mullner, 2017). La théorie de coût de transaction met un accent sur l'économie des coûts. Cependant, la gestion de projet trouve cette théorie peu fiable, non flexible et ses prescriptions normatives peu intéressantes (Rugman & Verbeke, 2003). La recherche soutient ce point de vue (Jackob Mullner, 2017). Elle montre que les entreprises dans le financement d'un grand projet

d'investissement, accentuent leur stratégie sur l'ajustement des coûts de transaction en fonction des risques réels (Brouthers & Hennart, 2007). En effet, dans les grands projets d'infrastructures par exemple, la minimisation des risques motive généralement la stratégie plutôt que la rentabilisation des coûts de transaction (Blanc-Brude et Makovsek, 2013). La gestion de risque est primordiale malgré l'importance des coûts : la coopération des spécialistes en gestion des risques majeurs est plus réaliste dans la conduite des gros projets (Blanc-Brude et Makovsek, 2013). Les travaux qui s'intéressent particulièrement aux avantages de la gestion des risques et de financement, pense qu'il devient plus facile de comprendre d'une part pourquoi certains investissements sont réalisés malgré l'importance des coûts de transaction et d'autre part pourquoi certaines structures sont aptes à prendre des risques en contexte incertain (Jakob Mullner, 2017).

#### **1.2.4 Le rôle des prêteurs en gestion de projet**

Le rôle du prêteur dans le financement des investissements en contexte risqué est très important (Jakob Mullner, 2017). Contrairement aux recherches contemporaines en commerce international dans lesquels la stratégie de financement est concentrée sur l'ouverture du capital (le financement par actions), la littérature plus actuelle affirme que le rôle très important de la dette et/ou du prêteur associé à l'investissement, qui est généralement négligé (Brouthers & Hennart, 2007). La finance de projet prouve que les prêteurs en tant que partie prenante est un atout. Ils peuvent servir d'alliés politiques et de compétences de fournisseurs dans un projet stratégique à grande portée (Brouthers & Hennart, 2007). Ainsi, les recherches en gestion de projets internationaux gagneraient à étudier le rôle primordial des prêteurs dans le succès ou l'échec des mégaprojets (Brouthers & Hennart, 2007). En effet, la dette est impitoyable (Williamson, 2002). L'absence de paiement prévu entraîne directement la liquidation (Jackob Mullner, 2017).

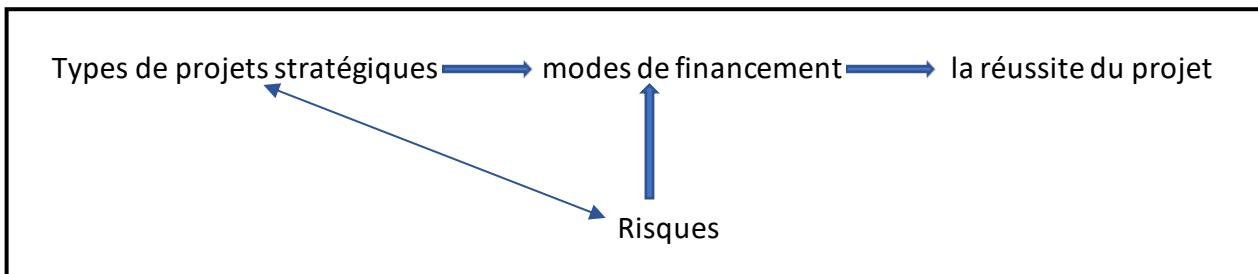
Il a été question de mettre en évidence les divergences d'opinion qui ressortent de la littérature sur le financement de projet. Ceci nous permet d'énoncer notre sujet et les problèmes spécifiques qui y sont liés.

### **1.3 Définition du sujet d'étude**

Les conversations et les complications propres à la littérature sur le financement de projet nous permettent de constater que la réussite d'un grand projet est fonction des choix de financement de l'organisation. Ainsi, ces choix définissent la stratégie mise en place dans la conduite d'un projet stratégique en contexte de risques et incertitudes (Corriveau, 2012).

Pour nos travaux de recherche, nous analysons l'impact **des ajustements des modes de financement selon le niveau de risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations**. La figure 2 définit explicitement notre sujet et recense les différents facteurs ainsi que les relations qui vont être traités dans cette étude.

Figure 2 : Définition du sujet de recherche



Source : Nos soins.

La figure 2 illustre que notre travail de recherche porte sur quatre points d'intérêt essentiel mis en relation, soit les types de projets stratégiques, les modes de financement, les risques et incertitudes et la réussite du projet.

En effet, nous mettons un accent sur l'existence d'une relation réciproque entre le niveau de risques et les types de projet stratégique mis en place. En outre, nous allons montrer que suivant le type de projet stratégique, il existe un certain nombre de sources de financement qui sont mobilisées et que ces modes de financement choisis impactent la réussite du projet.

Le choix de notre sujet est motivé par des statistiques que nous apporte la littérature parlant des échecs en matière de projet ((Rubinstein, 2007), ("PMI Highlights Results of Its 2017 Pulse of the Profession Report," 2017)).

En effet, suivant les statistiques données par les rapports du Project Management Institut ("PMI Highlights Results of Its 2017 Pulse of the Profession Report," 2017) et ("PMI Brings Out 2017 Pulse of the Profession In-Depth Report," 2017)) environ 33% des projets sont réputés pour leur échec : soit 12% de ceux-ci ont un fort alignement sur la stratégie, tandis que 18% ont un faible alignement sur la stratégie. L'absence d'objectifs clairs est le facteur explicatif derrière l'échec de 37% de projet.

En outre, les statistiques sur l'échec des projets montrent que 52% de gros projets sont livrés en retard, en dépassement de budget et/ou avec des fonctionnalités manquantes tandis que 38% de ces projets échouent totalement (Rubinstein, 2007).

Il justifie ces échecs par les causes suivantes (Rubinstein, 2007) :

- Exigences inadéquates,
- Changement dans les objectifs du projet,
- Risques ou opportunités non définis,
- Mauvaise communication,
- Objectifs de projet vagues,
- Mauvaise estimation des coûts,
- Mauvaise estimation du temps par tâche,
- Dépendance aux ressources.

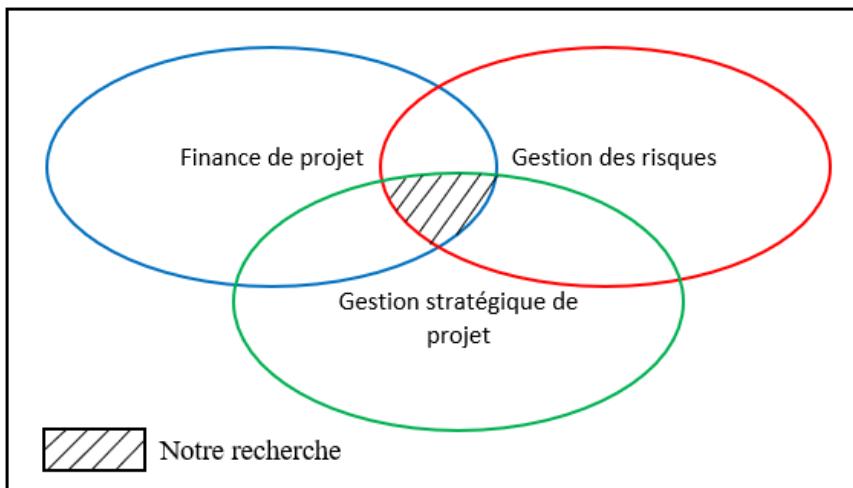
En étudiant la faisabilité de projet, la littérature présente quelques statistiques qui justifient parfaitement la question sur la rentabilité financière des projets dans un contexte de risque et d'incertitude importants (Corriveau et al., 2012).

Quelques travaux présentent le pourcentage global d'échec des projets. Leurs résultats nous montrent que 60-70% de tous les projets sont voués à l'échec (Corriveau et al., 2012). Le degré d'abandon des projets en cours est de 28-50% tandis que 50-75% des projets excèdent le budget planifié et l'échéancier (Corriveau et al., 2012).

## 1.4 Localisation de la recherche

Nos travaux de recherche rassemblent les idées propres à trois grands domaines de gestion : la finance de projet, la gestion stratégique et la gestion des risques. La localisation de notre sujet est donc à l'intersection de ces différents domaines, vue qu'elle porte sur les ajustements des modes de financement selon les risques et leur influence sur la réussite des projets stratégiques. La figure 3 illustre clairement à quel niveau se situe notre recherche :

Figure 3 : Localisation de notre recherche



Source : Nos-soins.

Il est nécessaire de présenter les différents domaines qui interagissent dans nos travaux de recherche afin de mieux cerner leur pertinence.

#### 1.4.1 La finance de projet

La conduite d'un projet nécessite de nombreuses ressources tant matérielles qu'humaines (Corriveau, 2012). La mobilisation de ces ressources passe par la définition des sources de financement du projet et la rentabilisation des investissements (Corriveau, 2012). D'où, notre intérêt particulier à la finance de projet. La finance de projet traite des choix de modes de financement, de la rentabilisation de ces choix et de la rentabilité du projet (Corriveau, 2012). Et leur compréhension constitue est importante pour notre étude scientifique.

#### 1.4.2 La gestion des risques

La gestion de projet repose sur le contrôle des coûts, des délais et de la qualité du livrable (Jackob Mullner, 2017). La difficulté apparaît lorsque les estimations au niveau des coûts du projet, de délai de livraison et de qualité du livrable sont en dépassement du fait des facteurs de risques qui influencent la réussite du projet (Jackob Mullner, 2017). D'où l'importance dans nos recherches, de la gestion des risques dans la réalisation d'un projet.

#### 1.4.3 La gestion stratégique de projet

En matière de projet, nous identifions les projets du niveau stratégique de l'organisation (Giard et al., 2003). Ce sont des projets à long terme, et dont le succès a une portée significativement importante au sein de l'organisation, la concurrence et l'environnement économique (Giard et al.,

2003). Ainsi, dans cette recherche, nous accordons un intérêt particulier au domaine de gestion stratégique de projet.

Après avoir identifié la localisation de notre recherche, il est primordial d'identifier les objectifs et les questions spécifiques de notre recherche.

## 1.5 Objectifs de la recherche et questionnaire de recherche

Comme l'indique la définition de notre sujet, notre revue de littérature porte sur la définition de quatre facteurs clés et des relations qui existent entre ceux-ci comme l'indique le tableau 1.

Tableau 1 : Les objectifs et questions de recherche

Concepts et relations	Questions de recherche	$Q_i$
<b>Définir les concepts</b>		
Projets stratégiques (w)	Quels sont les types de projets stratégiques ?	$Q_1$
Modes de financement (x)	Quels différents modes de financements auxquels recourir pour la conduite d'un projet ?	$Q_2$
Risques (y)	Quels sont les facteurs de risques dans un projet ?	$Q_3$
Réussite de projet (z)	Quels sont les indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs financiers dans un projet ?	$Q_4$
<b>Analyser et Comprendre les relations</b>		
(w) → (x)	Quelle est l'influence des types de projets stratégiques sur le choix des modes de financement du projet ?	$Q_5$
(y) → (x)	Quel est l'impact des risques sur le choix des modes de financement du projet ?	$Q_6$
(w) ↔ (y)	Quelle est la relation existante entre les risques et les types de projets stratégiques ?	$Q_7$
(x) → (z)	Quel est l'impact du choix du mode de financement sur la réussite du projet ?	$Q_8$

Source : Nos soins.

Le tableau ci-dessus anticipe sur la présentation de notre revue de littérature afin de répondre aux questionnements liés à la recherche. Il se divise en deux groupes : la définition des concepts clés que soulève notre sujet et l'analyse (compréhension) des relations mises en exergue.

En effet, par définition des concepts ou facteurs propres à nos travaux, il s'agit ici de ressortir selon la littérature, les types de projet stratégique, les différents modes de financement en matière de projet, ce que sous-entend la réussite du projet et comment l'évaluer et enfin les typologies de risques.

En outre, les questionnements au travers les mises en relation entre les différents facteurs visent, en s'appuyant sur la littérature, à analyser ou à comprendre tout d'abord comment le type de projet stratégique mis en avant définit les choix de la structure de financement, ensuite le lien réciproque qui existe entre la définition du type de projet stratégique et les facteurs de risques propres à l'environnement de projet (le rôle modérateur des risques). Plus loin, il est nécessaire de comprendre comment les facteurs risques influent sur l'ajustement des modes de financement. Et enfin, nous devons montrer comment suivant les modes de financement qui sont mobilisés dans les projets stratégiques, la réussite du projet varie de manière importante.

Après la définition des objectifs spécifiques de cette étude, il est nécessaire de formuler nos hypothèses selon nos questions de recherche.

- **Questions de recherches et hypothèses**

Le tableau 1 présente les différents facteurs, relations et questions propres à notre sujet de recherche. Sur la base de ces derniers, nous formulons nos hypothèses comme suit :

Tableau 2 : Hypothèses de recherche.

<b>Q<sub>i</sub></b>	<b>Hypothèses de recherche</b>	<b>H<sub>i</sub></b>
Q <sub>5</sub>	Les projets stratégiques influencent positivement le choix des modes de financement	H <sub>1</sub>
Q <sub>6</sub>	La gestion des risques et incertitudes influencent positivement le choix des modes de financement du projet	H <sub>2</sub>
Q <sub>7</sub>	Les types de projets stratégiques sont corrélés aux risques	H <sub>3</sub>
Q <sub>8</sub>	Le choix des modes de financement impacte positivement l'atteinte la réussite du projet	H <sub>4</sub>

Source : Nos soins.

## 1.6 Périmètre particulier de la recherche

Dans ces travaux de recherche, nous nous intéressons en particulier aux projets stratégiques propres aux organisations de prestation de services, telles que les firmes comptables, les banques, les Organismes Sans But Lucratif (OSBL) et quelques PME. Nous tentons d'analyser les ajustements

des choix des modes de financement qui se font dans les organisations à but lucratif et les organisations sans but lucratif au Québec, particulièrement à Montréal. Cependant, l'analyse de ces ajustements prend en compte les types de projet stratégique, les facteurs de risques pour l'optimisation de la réussite du projet dans son environnement organisationnel.

La définition de notre périmètre d'étude clôture la première partie de ces travaux. Par la suite, nous abordons une revue de littérature qui justifie l'intérêt de notre recherche.

## 2 Revue de la littérature

La revue de littérature s'effectue en trois phases. Elle consiste tout d'abord en l'identification et la définition des facteurs clés de notre recherche ; ensuite, la mise en évidence des relations entre les différents facteurs et, enfin, la synthèse des hypothèses sous forme de cadre conceptuel. Le tableau récapitulatif des objectifs et les questions de recherche met en évidence en tout quatre facteurs principaux liés à notre travail de recherche. À partir de ces facteurs, nous mettons en exergue les quatre relations propres à nos analyses portant sur l'impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations.

### 2.1 Définir les facteurs clés

À partir du tableau 1, nous identifions quatre facteurs clés de notre recherche à définir : les types de projets stratégiques, les modes de financement, la réussite du projet et les risques.

#### 2.1.1 Définir les types de projets stratégiques

Les projets sont des moyens structurés par lesquels les organisations passent afin de mettre en place leur stratégie ((Turner, 2009), (Kerzner, 2009) et (Serra et Kunc, 2015). Un projet se différentie d'un autre en fonction de sa taille, son unicité et sa complexité (Muller et Turner, 2007). Par définition, les projets stratégiques ont pour objectif principal l'induction d'un changement majeur pour favoriser l'amélioration (durable et mesurable) face à une situation insatisfaisante (Luisier et Aigroz Associés, 2014). Ainsi, les projets stratégiques sont propres aux domaines auxquels ils appartiennent ((Serra et Kunc, 2015), (Maloba, 2016), (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)). Il s'agit plus exactement des domaines d'entreprises, d'aide internationale développement, d'administration publique et nationale (les universités et les infrastructures). Ils ont respectivement des résultats spécifiques d'intérêt supérieur dans leurs domaines respectifs ((Serra et Kunc, 2015), (Maloba, 2016), (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)) : l'augmentation de la performance globale de l'organisation, l'amélioration

des conditions de vie, l'efficience de l'administration publique et la maîtrise du monde ou de l'univers.

De nombreux travaux s'intéressent aux typologies de projets (Giard et al., 2003). Ainsi, il existe une typologie de projets stratégiques selon leur importance économique (Giard et al., 2003). D'une part, les projets stratégiques de type A, c'est-à-dire le cas de plusieurs projets stratégiques dans une organisation (Giard et al., 2003). D'autre part, les projets stratégiques de type B qui correspondent au cas de plusieurs organisations en consortium pour un grand projet stratégique (Giard et al., 2003). Parlant des projets stratégiques de type B, la recherche en gestion de projet identifie les partenariats publics et privés notés PPP et les Build Operate and Transfer ou BOT ((Giard et al., 2003), (Ke Y et al, 2010) ; (Blanc-Brude et Makovsek, 2013) ; (Ammari et Guemmaz, 2018)).

En effet, les PPP sont des conventions contractuelles entre des organismes publics (c'est-à-dire le niveau fédéral ou étatique ou provincial ou local) et des organisations privées pour la conduite d'un projet à usage public et à travers laquelle les actifs et les compétences respectifs sont partagés pour la réalisation de ce projet (Ke Y et al, 2010). Cependant, le mode BOT renvoie à une typologie de projets appartenant au secteur public et financés par le secteur privé (Ammari et Guemmaz, 2018). Ainsi, dans un BOT, le secteur privé supporte seul tous les risques du projet (Ammari et Guemmaz, 2018).

En plus des projets stratégiques de types A et B qui correspondent à des cas d'organisations existantes et en activité sur l'environnement économique, la littérature présente un autre type de projet dit stratégique : les projets de type D (Giard et al., 2003). Ce sont des projets uniques qui se confondent à une organisation à l'origine de sa création.

À partir de la définition du concept de projet stratégique, nous mettons en exergue 3 types de projet (A, B et D) pouvant appartenir à différents domaines ou secteurs d'activités tels que les infrastructures, l'enseignement universitaires et la recherche, l'administration publique et privée, la construction, la cinématographie et la musique (Giard et al., 2003). après la présentation du concept de projet stratégique tel que défini par la littérature, il est nécessaire par la suite de présenter le prochain facteur qui porte sur les modalités de financement des projets.

### **2.1.2 Définir les modes de financement**

Le financement de projet est une méthode d'acquisition de projets ((Makovsek, 2015), (Blanc-Brude F. et Makovsek D., 2013), (Corriveau et al., 2012), (Quinet, 2012) (Maloba, 2016) et (Lepori, 2008)).

Plus encore, le financement de projet permet l'acquisition des ressources à utiliser pour la réalisation d'un projet ((Makovsek, 2015) et (Blanc-Brude F. et Makovsek D., 2013)). Ainsi, le financement de projet stratégique peut se faire sur la base de la structure financière des organisations : le recours à la dette et aux fonds propres utilisés pour financer le projet sont payés par des flux de trésorerie générées par le projet ((Quinet, 2012) (Maloba, 2016) et (Lepori, 2008)).

L'étude de la faisabilité financière d'un projet (Corriveau et al., 2012) présente l'impact du financement d'un projet. En effet, pour l'utilisation optimale des ressources en gestion de projet, il est primordial de trouver des sources de financement qui correspondent aux objectifs de maximisation de la valeur au sein de l'organisation (Corriveau et al., 2012). C'est ainsi que la recherche identifie les différentes sources de financement qu'elle répartit en deux groupes (Corriveau et al., 2012) : le financement interne et le financement externe.

En effet, le financement interne s'opère à partir des réserves (Corriveau et al., 2012). Elles correspondent à la part cumulée des bénéfices antérieurs de l'organisation qui ne sont ni distribués, ni réinvestis (Corriveau et al., 2012) : elles favorisent la solidité financière de l'entreprise en prévision des risques et des incertitudes pouvant apparaître tout au long de son cycle d'exploitation.

Par ailleurs, le financement externe comprend le financement par actions et le financement par emprunt ((Corriveau et al., 2012), (Quinet, 2012) (Maloba, 2016) et (Lepori, 2008)).

Ainsi, par le financement par actions, les chercheurs entendent l'ouverture du capital de l'organisation à travers l'émission des titres de propriété sur les marchés financiers ((Corriveau et al, 2012) et (Maloba, 2016)). De ce fait, nous distinguons le financement par l'émission des actions ordinaires, des actions privilégiées et le financement à travers les bénéfices non répartis (Corriveau et al., 2012). En analysant le financement participatif, la littérature présente le financement participatif des projets avec prise de participations (actions) par les investisseurs encore appelé « crowd equity » (Maloba, 2016).

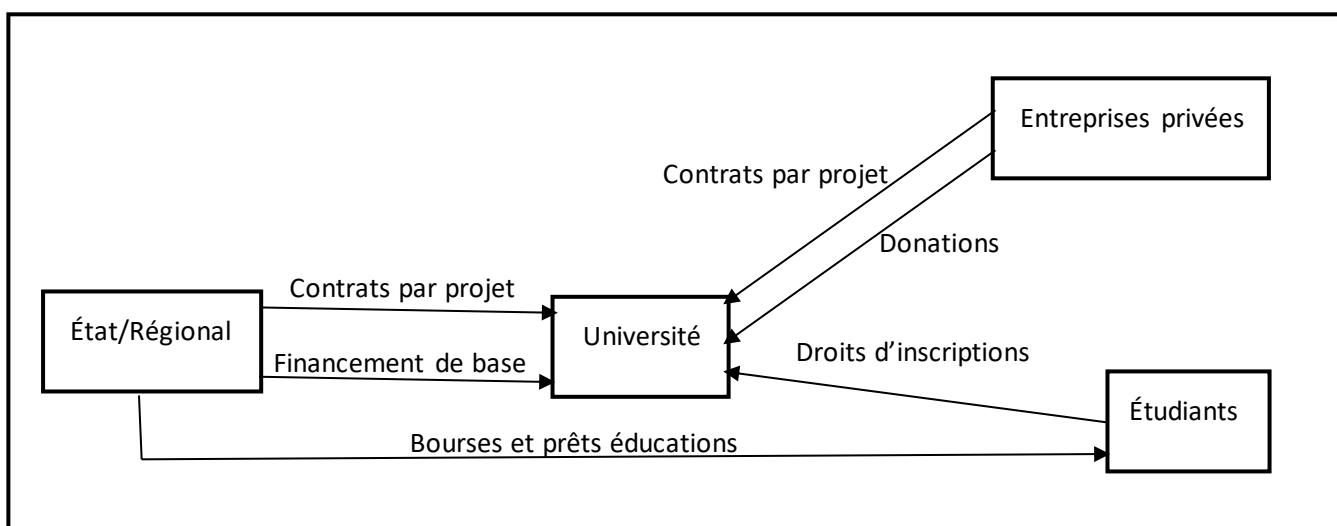
Cependant, le financement par recours à l'endettement peut être réparti en deux grandes catégories selon le type de marché : direct et indirect ((Corriveau et al, 2012) et (Maloba, 2016)).

En effet, sur le marché direct, il s'agit de l'émission des titres de créances (Corriveau et al., 2012). À travers ce mode de financement, les créanciers ne détiennent pas de droit de vote dans la gestion du projet ; ils encaissent périodiquement et jusqu'à l'échéance, le montant des intérêts ainsi que le remboursement du capital (Corriveau et al., 2012). En outre, sur le marché indirect le financement

se fait par emprunt bancaire (Corriveau et al., 2012). Le recours à l'emprunt bancaire met en avant la qualité d'intermédiaire financier<sup>1</sup> des banques secondaires (Corriveau et al., 2012). En complément à ces modes classiques de financement par la dette, les analyses sur le financement participatif énumèrent le « lending crowdfunding » comme source de financement des projets à travers des plateformes internet spécialisées (Maloba, 2016). Ces analyses mettent aussi en évidence le « preorder-based crowdfunding » qui renvoie au financement participatif basé sur l'achat à l'avance des produits futurs découlant du projet (Maloba, 2016).

En plus du financement interne, de l'ouverture du capital et de l'endettement, la recherche identifie d'autres modalités de financement qui apparaissent très souvent dans de nombreux projets d'envergure ((Quinet, 2012), (Lepori, 2008) et (Maloba, 2016)) : il s'agit d'une part, des subventions gouvernementales et des donations privées. La recherche sur le financement des infrastructures (Quinet, 2012) identifie les subventions de l'État et les garanties publiques comme modes de financement complémentaires à l'ouverture du capital et la dette. Ces travaux se confirment aussi par les études portant sur le crowdfunding ou le financement participatif (Maloba, 2016). Ils énumèrent le financement participatif par les donations, la dette, l'ouverture du capital et la vente en avance (Maloba, 2016). D'autre part, la recherche met en évidence un modèle de financement des projets d'enseignement universitaire, qui comprend : les contrats de financement public et privé, les droits d'inscription et les donations privées (Lepori, 2008).

Figure 4 : Modèle de financement des universités



Source : (Lepori, 2008)

<sup>1</sup> L'intermédiation financière des banques secondaires consiste pour celles-ci à mobiliser l'épargne des agents en capacité de financement pour répondre aux demandes de ceux en besoin de financement.

À partir de la définition des différents modes de financement par la littérature, de manière générale, nous identifions deux grandes catégories de financement : le financement classique (le financement interne, l'ouverture du capital, la dette, les subventions d'État et les donations privées) ((Corriveau et al, 2012) (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)) et le crowdfunding ((Maloba, 2016) et (Ricordeau, 2013)) qui fait appel aux investisseurs à travers les sites internet spécialisés pour le financement des projets créatifs (cinématographie, musique, ouvrage, etc.).

Après l'identification des modes de financement tels que décrits par la littérature, nous présentons par la suite le concept de réussite du projet.

### **2.1.3 Définir la réussite du projet**

Les organisations doivent assurer le succès de leurs projets afin de réussir à exécuter leur stratégie (Serra et Kunc, 2015). Cependant, il n'existe pas une définition consensuelle de la réussite de projet (Serra et Kunc, 2015). Des études conceptualisent la réussite du projet comme une construction unidimensionnelle sous contrainte du budget, du temps et de la qualité (Bryde, 2008). Cependant, d'autres recherches démontrent que le succès du projet est un concept complexe et multidimensionnel ((Corriveau et al., 2012), (Serra et Kunc, 2015), (Mir & Pinnington, 2014) et (Irina, 2018)).

Les modèles de succès misent en place à partir du PMBOK, sont critiqués et limités à des gains à court terme excluant les avantages intangibles (Mir & Pinnington, 2014). La perception du succès d'un projet et l'importance de ses dimensions varient selon les individus et les parties prenantes (Mir & Pinnington, 2014). Elles diffèrent par la personnalité de l'individu, la nationalité, le type de projet et le type de contrat (Mir & Pinnington, 2014).

Le succès des projets stratégiques est fonction des objectifs à court et à long terme : les projets d'un portefeuille organisationnel visent à répondre aux objectifs et à la vision de l'organisation (Serra et Kunc, 2015). Ainsi, la littérature associe le succès du projet aux avantages concurrentiels liés à la stratégie de l'organisation : efficacité, impact sur les clients, succès commercial et préparation pour l'avenir (Mir & Pinnington, 2014). D'autres approches de mesure du succès d'un projet sont identifiées (Serra et Kunc, 2015) : la performance de la gestion de projet et de la fourniture des bénéfices aux parties prenantes (l'organisation, les clients, etc.).

Les travaux de recherche portant sur les influences de la gestion des réalisations de bénéfice sur la réussite des projets ((Serra et Kunc, 2015), (Camilleri, 2011) et (Ika, 2009)) identifient trois

dimensions de la réussite de projet. Il s'agit du succès, de la performance de la gestion de projet et de la création de la valeur pour l'entreprise ((Serra et Kunc, 2015), (Camilleri, 2011) et (Ika, 2009)). Tout d'abord, le succès d'un projet marque le fait que ce projet est réalisé ((Ika, 2009) et (Serra et Kunc, 2015)). Ensuite, une gestion de projet est performante lorsque les objectifs budgétaires, du calendrier et des exigences du projet sont atteints (Serra et Kunc, 2015). Enfin, un projet crée de la valeur lorsque d'une part, ses résultats aident l'entreprise à réaliser les résultats espérés, le retour sur investissement souhaité ainsi que la rentabilité ; et d'autre part, lorsque les risques sont évités ou gérés ((Serra et Kunc, 2015) et (Camilleri, 2011)).

Cependant, les projets sont considérés comme des investissements qui visent la maximisation du rendement ((Jenner, 2010), (Corriveau et al., 2012) et (Serra et Kunc, 2015)). Ce qui implique que l'évaluation financière fait partie de l'évaluation du succès d'un projet (Serra et Kunc, 2015). Ainsi, la réussite financière d'un projet se définit à travers la capacité de ce projet à atteindre de manière satisfaisante ses objectifs financiers (Corriveau et al., 2012). L'atteinte des objectifs financiers se définit alors à travers les mesures de la rentabilité financière du projet (Corriveau et al., 2012).

La rentabilité financière pouvant être évaluée selon différents critères, la recherche les regroupe en deux catégories :

- Les méthodes fondées sur l'actualisation : la valeur actuelle nette, le Taux de Rendement Interne, le Délai de Récupération Actualisé et l'Indice de Rentabilité (Corriveau et al., 2012) ;
- D'autres méthodes telles que le délai de Récupération Simple et le taux de rendement comptable (Corriveau et al., 2012), ne tiennent pas compte de la valeur temporelle de l'argent.

Ainsi, l'atteinte des objectifs financiers du projet au sein de l'organisation évalue la réussite financière d'un projet (Corriveau et al., 2012). Cependant, une vision plus globale du projet nous permet d'identifier des facteurs de perception de la réussite de projet ((Serra et Kunc, 2015), (Camilleri, 2011) et (Ika, 2009)). Il s'agit du succès, de la performance de la gestion de projet et de la création de la valeur pour l'organisation ((Serra et Kunc, 2015), (Camilleri, 2011) et (Ika, 2009)).

Pour mieux enrichir l'analyse de nos facteurs à travers la littérature, nous présentons par la suite le concept de risque en gestion de projet.

## 2.1.4 Définir le risque

Le risque est un concept complexe en matière de gestion de projet ((Corriveau et al., 2012), (Ke Y. et al, 2010), (Quinet, 2012), (Makovsek & Moszoro, 2016) et (De Meyer et al, 2002)). Dans des travaux sur les projets d'infrastructure dans les partenariats publics et privés (en Chine, en Hong Kong, au Royaume Uni et en Grèce), les chercheurs affirment que le risque est inhérent et difficile à gérer (Ke Y. et al, 2010). Il nécessite un cadre approprié de gestion théorique comme pratique (Ke Y. et al, 2010). Ceci demeure exact parlant des projets de partenariats publics et privés (Ke Y. et al, 2010). En effet, l'allocation des risques est en lien étroit avec les aspects économiques, sociaux et juridiques du projet (Ke Y. et al, 2010). À partir de ces travaux (Ke Y. et al, 2010), nous identifions 46 risques répartis en trois catégories détaillées en sous catégories :

- Les risques du niveau macro : légal, macroéconomique, naturel, social (Ke Y. et al, 2010) ;
- Les risques du niveau méso : construction, conception, financement de projet, sélection du projet et le risque résiduel (Ke Y. et al, 2010) ;
- Les risques du niveau micro : relation et tierce personne (Ke Y. et al, 2010).

Aussi la recherche identifie plusieurs risques et obstacles au financement de projet (Quinet, 2012) :

- Les risques de crédit, de solvabilité et de liquidité,
- La pression accrue sur les budgets d'investissement publique,
- La saturation des capacités d'endettement des services publics,
- Le crédit bancaire insuffisant,
- La crainte des épargnants face aux risques.

Plus loin, nous constatons que les gestionnaires ont très souvent du mal à faire la différence entre le risque et l'incertitude. En effet, de nombreux travaux de recherche montrent que l'incertitude renvoie à un événement inévitable et difficile à gérer dans un projet (Makovsek & Moszoro, 2016). En analysant la gestion d'incertitude lié au projet, des chercheurs ((Makovsek & Moszoro, 2016) et (De Meyer et al, 2002)) observent le cas de 16 projets dans différents domaines (développement d'ordinateurs personnel, de télécommunication, pharmaceutiques, de dirigeable, de traitement de minerais de fer, de construction de bâtiments). En effet, en matière d'incertitude en gestion de projet, le gestionnaire évalue le degré d'incertitude inhérent pour une mise à jour rapide (De Meyer et al., 2002). Il ne prédit pas l'avenir. La recherche identifie quatre types d'incertitude : la variation, l'incertitude prévue, l'incertitude imprévue et le chaos (De Meyer et al., 2002). Le plus souvent en gestion des incertitudes d'un projet, les évènements incertains sont classés par les sources

(techniques, de marché, du personnel, des coûts, du calendrier et de la qualité) ou les impacts correspondants ((Makovsek & Moszoro, 2016) et (De Meyer et al, 2002)).

La mise en évidence de la différence qui existe entre les facteurs de risques et d'incertitudes par la littérature, nous permet d'identifier un ensemble d'obstacle au financement (Quinet, 2012) : l'importance des capacités d'endettement et à la faible capacité de financement.

Après la définition du concept de risque et la mise en évidence des différentes catégories de risque auxquelles sont exposés les projets, il est question par la suite de décrire les relations entre ceux-ci à travers la littérature.

## **2.2 Mettre en évidence les relations entre les facteurs**

À travers le tableau 1, on peut mettre en évidence les quatre relations existantes entre nos différents facteurs. Il s'agit plus précisément de :

- La relation entre les projets stratégiques et les modes de financement,
- La relation entre les risques et les modes de financement,
- La relation entre les risques et les projets stratégiques,
- La relation entre les modes de financement et les objectifs financiers.

Ainsi, nous commençons par mettre en évidence, à partir de la littérature, la relation existante entre les projets stratégiques et les modes de financement mobilisés pour leur conduite.

### **2.2.1 Les projets stratégiques et les modes de financement**

Tout projet stratégique est considéré comme un investissement d'envergure ((Luisier et Aigroz Associés, 2014), (Byoun et al, 2013), (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)). Par conséquent, les projets stratégiques ont un coût (Corriveau et al., 2012). Ils nécessitent ainsi des ressources financières (Luisier et Aigroz Associés, 2014) qui passent par une bonne définition des modalités de financement à utiliser. Selon le type de projet stratégique mis en place, il existe une combinaison de choix de modes de financement correspondant et nécessaire pour la réalisation des projets d'envergure (Corriveau et al., 2012). Ce qui marque notre nécessité de montrer la relation existante entre les types de projets stratégiques et le choix optimal des modes de financement pour leur réalisation (Quinet, 2012). En effet, les travaux de recherche sur le management des risques avec l'effet de levier (Byoun et al, 2013), montrent que les organisations tiennent compte du niveau de risque auquel ils font face avant de recourir à l'endettement (effet de levier). Dans le même sens,

d'autres analyses lient les projets stratégiques et les modes de financement des projets d'infrastructures (Quinet, 2012). Pendant la phase de construction et de montée en charge, le porteur du projet recours aux financements publics (les subventions et les garanties publiques) et par les grandes entreprises (Quinet, 2012). En revanche, ils recourent au financement par les investisseurs institutionnels pendant la phase d'exploitation (Quinet, 2012). Enfin, en observant la littérature sur les projets d'enseignement, les chercheurs conçoivent l'enseignement comme un bien mixte (public et privé) avec des implications équivalentes sur les modalités de financement des projets (Lepori, 2008).

À partir de la littérature, nous observons que le choix et l'ajustement des modes de financement d'un projet dépendent des caractéristiques propres aux projets stratégiques (Quinet, 2012). Plus précisément, ils dépendent des phases de gestion de ce projet, de son statut (public ou privé), de son niveau de risque et de son coût ((Byoun et al, 2013) et (Quinet, 2012)). Après avoir observé la relation entre les projets stratégiques et les modes de financement, nous mettons en évidence la relation entre les risques et les modes de financement.

### **2.2.2 Les risques et les modes de financement**

Le management des risques s'intègre à toutes les activités d'une organisation, à l'instar du financement d'un projet, avec prise en compte des parties prenantes ((Blanc-Brude et Markovsek, 2013), (Ke Y. et al, 2010), (Byoun et al, 2013), (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)). Tout d'abord, des études sur les risques de construction dans les projets d'infrastructure indiquent que la sensibilité des sponsors d'un projet du fait des risques trop importants (Blanc-Brude et Markovsek, 2013). La recherche sur l'allocation des risques et le financement des projets par les partenariats publics et privés en Chine et à Hong Kong (Ke Y. et al, 2010) affirme qu'il devient primordial de mettre en place un schéma de gestion des risques du projet pour favoriser la rentabilisation du financement par les partenariats publics et privés. Aussi, les études portant sur le management des risques avec l'effet de levier (Byoun et al, 2013), rapportent que le recours au financement par la dette dans un projet est numériquement important lorsque son niveau de risque est élevé. Plus loin, d'autres littératures portant sur le financement des infrastructures (Quinet, 2012) montrent que l'insuffisance des financements en fonds propres et en dettes peut s'expliquer par l'augmentation des risques de crédit et de solvabilité (la crise des subprimes en 2008). Tout ceci s'explique par l'insuffisance des fonds publics et la crainte des agents économiques face aux risques. En mesure de risques élevés, le gestionnaire de projet recourt au financement public et par les grandes entreprises tandis qu'il

fait recours au financement par les investisseurs institutionnels lorsque le risque est faible (Quinet, 2012). Enfin, la littérature sur le financement des projets d'enseignement universitaire, nous explique que face aux risques d'insuffisance des fonds publiques et la pression plus pesante des étudiants, il y'a l'augmentation des fonds privés et le retrait de l'État dans l'ajustement des modèles de financement (Lepori, 2008).

Nous constatons sur la base de la littérature ((Lepori, 2008), (Quinet, 2012) et (Byoun et al, 2013)), que les risques ont une influence significative sur la définition du modèle de financement d'un projet en raison du besoin de rentabilisation des financements, l'insuffisance des fonds publiques, l'exposition des sponsors et l'aversion aux risques des agents économiques. À la suite de tout ce qui précède, nous présentons la relation existante entre les projets stratégiques et les risques en gestion de projet.

### **2.2.3 Les risques et les projets stratégiques**

Le management des risques est une activité itérative qui facilite le développement d'un projet stratégique au sein d'une organisation, afin d'atteindre des objectifs et de prendre des décisions ((Organisation internationale de, 2018), (Kutsch et Hall, 2009), (PMI, 2017), (Kutsch et Hall, 2010), (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)). En effet, le risque de projet est un facteur incertain positif ou négatif, donc mesurable (Quinet, 2012). Par ailleurs, parlant des caractéristiques d'un projet, la recherche nous démontre que la définition du projet stratégique met en évidence un certain nombre de facteurs de risques spécifiques (PMI, 2017). D'autres travaux, dans la même optique, en étudiant le financement des infrastructures (Quinet, 2012), mettent en évidence le lien entre les projets stratégiques et les risques. Ainsi, le constat est que les projets d'infrastructures sont caractérisés par, d'une part, les risques élevés en phase de développement (Quinet, 2012). D'autre part, ils se caractérisent par les risques de refinancement pour les investisseurs initiaux lorsque la dette est inférieure à la maturité des actifs. Dans la même pensée, d'autres analyses (Lepori, 2008) observent le financement des universités en Europe et confirment le lien existant entre les projets et les risques. Les projets d'enseignement universitaire sont de plus en plus confrontés à deux principaux risques : d'une part, la limitation des ressources publiques disponibles et d'autre part, la pression des étudiants et des parents (Lepori, 2008).

Nous constatons à travers la littérature ((Lepori, 2008) et (Quinet, 2012)) que les variables risques et projets stratégiques sont interdépendantes qu'impose la nature du projet (les projets d'entreprise, les projets d'infrastructures, les projets universitaires, etc.). Après avoir démontré la

relation existante entre les types de projet stratégiques et les risques, nous mettons en évidence le lien entre les choix des modes de financement et la réussite des projets.

#### **2.2.4 Les modes de financement et la réussite du projet**

La recherche observe la relation entre les modes de financement d'un projet et sa rentabilisation par l'atteinte de ses objectifs financiers ((Corriveau et al., 2012), (Jakob Mullner, 2017), (Quinet, 2012) et (Maloba, 2016)). En observant la faisabilité financière des projets, la combinaison d'un certain nombre de modes de financement d'un projet favorise sa rentabilité financière et donc la réussite financière du projet (Corriveau et al., 2012). En effet, l'étude sur les projets internationaux démontre que la finance de projet à un impact significatif sur le succès et la rentabilité de ces projets (Jakob Mullner, 2017). Par ailleurs, les travaux sur le financement des projets d'infrastructures (Quinet, 2012) montrent que les infrastructures sont des actifs à long terme. Pour cela, leurs financements par l'ouverture du capital ou l'endettement sur le long terme sont accordés suivant la rentabilité des projets correspondant (Quinet, 2012).

### **2.3 Synthèse des hypothèses ou propositions représentée sous forme de cadre conceptuel final**

La revue de littérature nous a permis de formuler les hypothèses de notre travail de recherche. En effet, elles correspondent aux différentes relations présentées dans la littérature. Ainsi, pour répondre aux différents questionnements de notre recherche, nous vérifions l'évidence empirique des quatre hypothèses suivantes :

- H<sub>1</sub> : L'ajustement des modes de financement dépend du type de projets stratégiques ((Luisier et Aigroz Associés, 2014), (Byoun et al, 2013), (Quinet, 2012) et (Lepori, 2008)).

Pour une analyse optimale, cette hypothèse se divise en six sous-hypothèses secondaire qui se définissent comme suit :

- H<sub>11</sub> : le financement interne est utilisé pour le financement des différents types de projet stratégique.
- H<sub>12</sub> : l'ouverture du capital favorise le financement des différents types de projet stratégique.
- H<sub>13</sub> : le recours à la dette permet le financement des différents types de projet stratégique.

- $H_{14}$  : les subventions de l'État contribuent au financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{15}$  : les donations privées sont utilisées pour le financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{16}$  : le financement participatif est préconisé pour le financement des différents types de projet stratégique.
- $H_2$  : Le niveau de risques influence significativement l'ajustement des modes de financement du projet ((Blanc-Brude et Markovsek, 2013), (Byoun et al, 2013), (Quinet, 2012), (Ke Y. et al, 2010) et (Lepori, 2008)).

Pour une analyse optimale, cette hypothèse se divise en quatre sous-hypothèses secondaire qui se définissent comme suit :

- $H_{21}$  : la saturation des capacités d'endettement local influence significativement l'ajustement des modes de financement.
- $H_{22}$  : la pression accrue du budget public impacte significativement l'ajustement des modes de financement.
- $H_{23}$  : la restriction de l'offre de crédit bancaire a une incidence significative sur l'ajustement des modes de financement.
- $H_{24}$  : l'aversion aux risques des agents à capacité de financement a un effet significatif sur l'ajustement des modes de financement.
- $H_3$  : Les types de projets stratégiques sont corrélés aux risques (Kutsch et Hall, 2009), (PMI, 2017), (Quinet, 2012), (Kutsch et Hall, 2010) et (Lepori, 2008)).
  - $H_{31}$  Les projets stratégiques sont corrélés à la saturation des capacités d'endettement local.
  - $H_{32}$  Les projets stratégiques sont liés à la pression accrue du budget public.
  - $H_{33}$  Les projets stratégiques sont en corrélation avec la restriction de l'offre de crédit bancaire.
  - $H_{34}$  Les projets stratégiques sont fonction de l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.
- $H_4$  : L'ajustement des modes de financement impacte significativement sur la réussite du projet ((Jakob Mullner, 2017), (Corriveau et al., 2012), (Quinet, 2012) et (Maloba, 2016)).

Pour une analyse optimale, cette hypothèse se divise en six sous-hypothèses secondaire qui se définissent comme suit :

- $H_{41}$  : l'ajustement des modes de financement impacte significativement la réalisation du livrable final du projet.
- $H_{42}$  : l'ajustement des modes de financement a une incidence significative sur le respect du budget prévu pour le projet.
- $H_{43}$  : l'ajustement des modes de financement a un effet significatif sur le respect des délais de livraison du projet.
- $H_{44}$  : l'ajustement des modes de financement influence significativement le respect des exigences du client.
- $H_{45}$  : l'ajustement des modes de financement explique significativement les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet.
- $H_{46}$  : l'ajustement des modes de financement a un impact significatif sur la gestion des risques liés au projet.

Après avoir formulé nos hypothèses d'analyse ainsi que les sous-hypothèses respectives, il est question pour nous de vérifier l'évidence empirique de ces hypothèses à partir des données empiriques collectées. La collecte des données propres à ces travaux de recherches passe par l'élaboration détaillée de la méthodologie envisagée. Pour ce faire, il est indispensable de présenter la méthodologie envisagée pour la collecte et le traitement des données empiriques.

### **3 Méthodologie envisagée**

La méthodologie scientifique de recherche permet de conduire et de comprendre l'impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations. La présentation de la méthodologie envisagée pour nos travaux consiste à décrire de manière détaillée les choix que nous faisons pour la définition de notre échantillon observée, de la méthode d'analyse, les outils de collecte et de traitement de données pour cette étude.

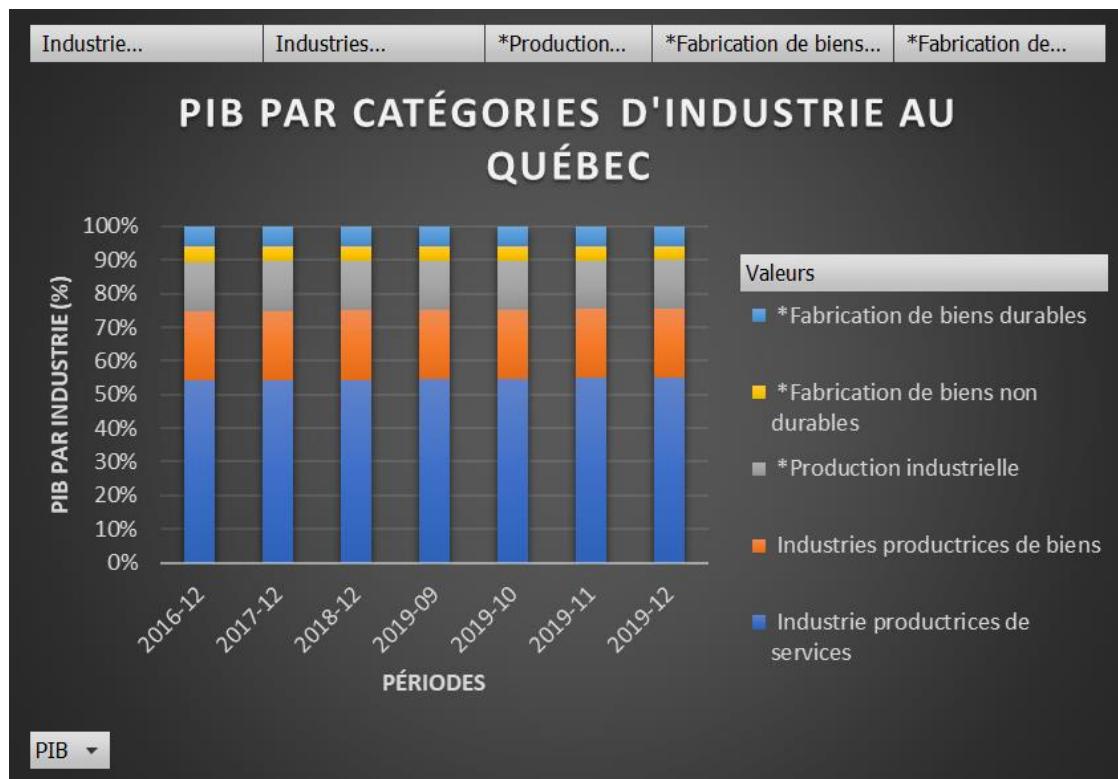
#### **3.1 Choix des secteurs d'activité d'étude**

L'objectif principal de notre recherche est d'analyser l'impact des ajustements des modes de financement sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations selon le niveau de risque.

Pour atteindre cet objectif, nous définissons les secteurs d'activité propres aux organisations à observer dans cette étude.

En observant les chiffres de l’Institut de la Statistique du Québec, nous constatons que l’économie de la province se concentre plus sur le Produit Intérieur Brut des organisations de prestation de services. La figure 5 récapitule les données sur le PIB par catégories d’industrie au Québec de 2016 à 2019.

Figure 5 : PIB par catégories d’industrie au Québec 2016-2019



Source : Institut de la Statistique du Québec

Il en ressort que le PIB des organisations productrices de service représente à lui seul, de 2016 à 2019, plus de 55% du PIB du Québec. Le reste représente la contribution au PIB des industries productrices de biens (20%), de la production industrielle (15%), de la fabrication des biens non durables et durables (10%). Au vu de ces statistiques, nous nous intéressons particulièrement aux organisations de prestations de service car elles représentent plus de la moitié du PIB des entreprises au Québec.

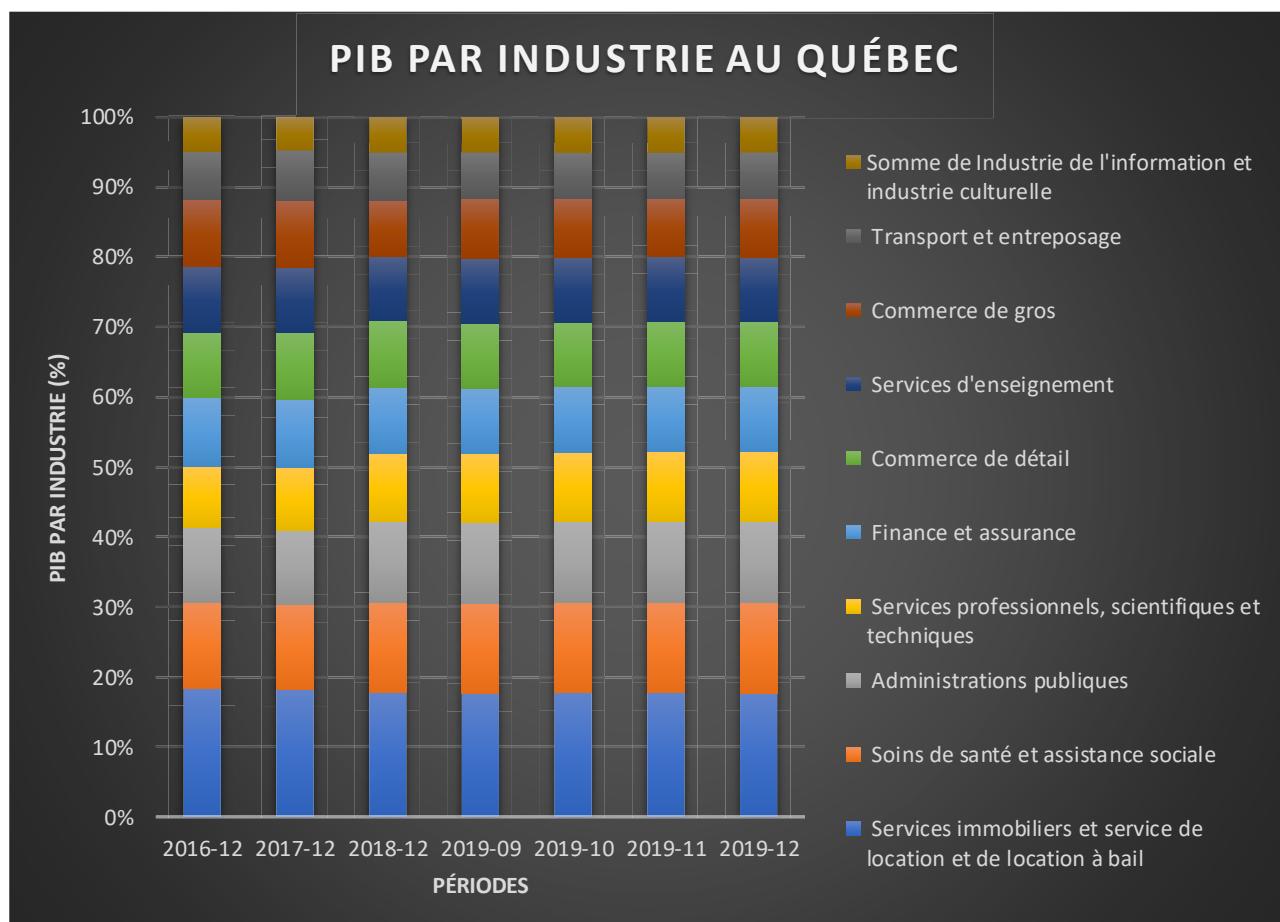
En affinant notre recherche, nous observons des statistiques portant sur la contribution au PIB par industrie de prestation de service au Québec de 2016 à 2019. Ainsi, nous en ressortons les 10

premières industries de production de service au Québec de 2016 à 2019. Il s'agit plus précisément de :

- Services immobiliers, de location et de location à bail,
- Soins de santé et d'assistance sociale,
- Administrations publiques,
- Services professionnels, scientifiques et techniques,
- Finance et assurance,
- Commerce de détail,
- Services d'enseignement,
- Commerce de gros,
- Transport et entreposage.

La figure 6 présente la contribution au PIB du Québec de ces secteurs d'activité de la période 2016 à 2019.

Figure 6 : PIB des 10 premières industries de production des services de 2016-2019



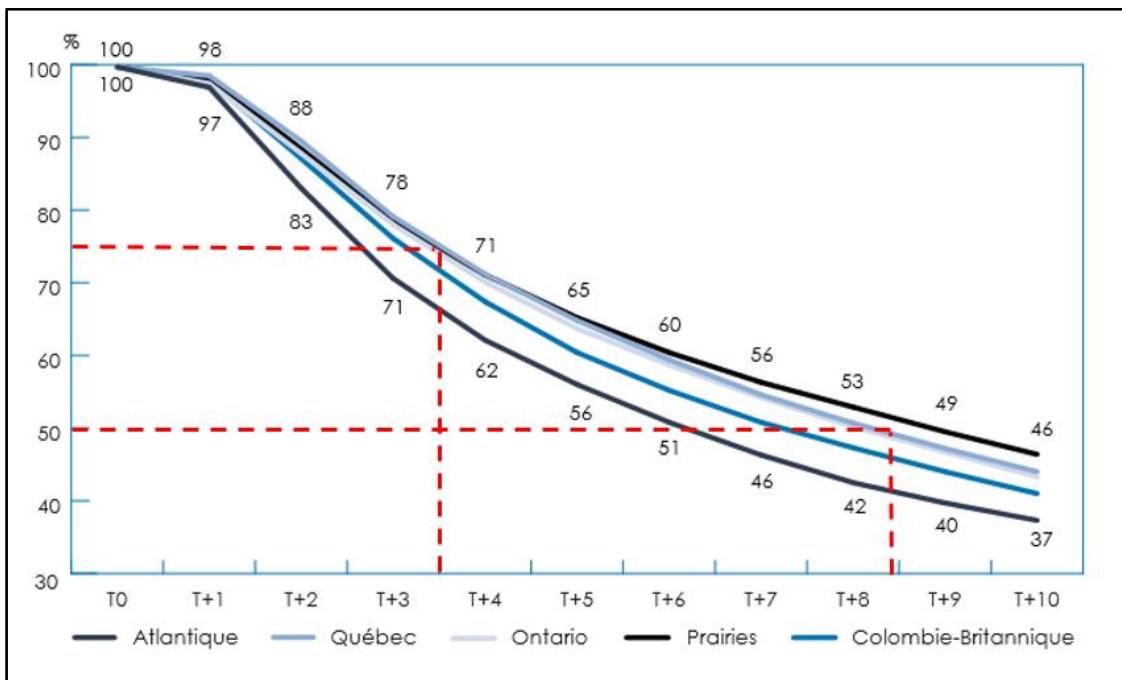
Source : Institut de la Statistique du Québec

Nous constatons que la répartition du PIB par industrie des 9 premiers secteurs récapitulés dans la figure précédente est faite comme suit :

- Services immobiliers, de location et de location à bail (18%),
- Soins de santé et d'assistance sociale (13%),
- Administrations publiques (12%),
- Services professionnels, scientifiques et techniques (10%),
- Finance et assurance (9%),
- Commerce de détail (9%),
- Services d'enseignement (9%),
- Commerce de gros (8%),
- Transport et entreposage (7%),
- Industrie de l'information et industrie culturelle (5%).

Après avoir identifié les principaux secteurs de prestations de services au Québec selon leur contribution au PIB, nous choisissons ainsi les domaines d'activité ciblés pour la collecte des données empiriques. En effet, du fait de nos accessibilités aux données sur le terrain, nous nous intéressons aux organisations appartenant aux secteurs de Services professionnels, scientifiques et techniques, Finance et assurance, Services d'enseignement, Industrie de l'information et industrie culturelle. Ainsi, nous ciblons les organisations telles que les bureaux de comptables, les banques, les OSBL et autres PME. Les travaux de recherche de l'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, portant sur : « Les nouvelles entreprises canadiennes : Taux de naissance et de survie au cours de la période de 2002 à 2014 » nous informent sur le cycle de vie moyen des entreprises dans les régions du Québec, de l'Atlantique, de l'Ontario, des Prairies et de la Colombie-Britannique (figure 7).

Figure 7 : Taux de survie moyen des entreprises entrantes par région



Source : l’Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2018.

La figure précédente nous montre que le taux de survie des nouvelles entreprises est supérieur dans le Québec et les Prairies. En observant particulièrement le cas des nouvelles entreprises au Québec, nous constatons en moyenne qu’après 4 ans d’existence, 25% de ces entreprises cessent d’exercer. Plus loin, après 9 ans d’activité, 50% de ces entreprises survivent. Ces résultats s’expliquent par le fait que les procédures de création d’une entreprise au Québec sont très simplifiées. De ce fait, bon nombre d’entrepreneurs créent des PME sans faire une étude de faisabilité ou sans détenir les ressources favorisant la bonne gestion de leur organisation. De plus, les jeunes entreprises ont généralement besoin de financement pour leur fonctionnement ; cependant les exigences favorisant l’accès au crédit et aux subventions sont complexes.

Ce qui nous amène à repartir la durée de vie des entreprises à observer dans notre recherche comme suit :

- Les entreprises ayant moins de 4 ans,
- Les entreprises ayant entre 4 et 9 ans,
- Les entreprises ayant plus de 9 ans.

Après avoir délimité les secteurs d’activités à observer dans ces travaux, nous définissons l’approche méthodologique à utiliser.

### **3.2 Choix de l'approche méthodologique utilisée**

La recherche en gestion de projet identifie deux approches méthodologiques d'analyse différentes mais complémentaires : la méthodologie d'analyse qualitative et la méthodologie d'analyse quantitative. En effet, la méthodologie qualitative se base principalement sur le contenu des littératures existantes et propres au sujet de recherche. À travers l'approche qualitative, le chercheur précise la perspective de ses travaux (les conversations, les complications et le positionnement de la recherche) et la manière dont il compte tester ses propositions de recherche. L'approche qualitative repose donc sur les théories et les littératures qui encadrent le sujet de recherche. C'est une approche inductive par laquelle le chercheur par des expériences du terrain pour formuler ses propositions littéraires face au sujet d'étude : son objectif est de comprendre. Cependant, le problème avec la recherche qualitative est que les chercheurs ayant des expériences de terrain différentes peuvent trouver des réponses qualitatives différentes pour un même problème (sujet).

Par ailleurs, la recherche quantitative a pour objectif d'expliquer un phénomène à travers la collecte et le traitement des données numériques. L'approche méthodologique quantitative correspond donc à une approche déductive par laquelle le chercheur se base sur les théories et les différentes littératures qui encadrent son étude pour émettre des hypothèses à tester dans le cadre empirique. L'objectif est donc d'expliquer un phénomène dans un contexte spécifique. Ainsi, pour une analyse quantitative, les données à observer se trouvent dans le passé.

Pour analyser l'impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations, nous utilisons la méthodologie d'analyse quantitative. En effet, à partir de la revue de littérature mise en place, nous allons dans cette étude vérifier l'évidence empirique des hypothèses formulées à partir des données collectées dans le cadre empirique observé.

Pour ce faire, nous devons définir les techniques de collecte de données que nous allons utiliser. Le choix de ces techniques est fonction de la facilité d'obtention de ces données pour la conduite de notre recherche. Ainsi, nous mobilisons l'observation, la source documentaire et le questionnaire de recherche pour la collecte des données empiriques. En effet, par l'observation nous remarquons des insuffisances dans l'ajustement des modes de financement des projets car ces modes de financement ne sont pas connus ou efficacement ajustés par les porteurs du projet dans son contexte. Parlant des sources documentaires, nous recueillons des données dans les rapports

annuels de l’Institut de la Statistique du Québec qui nous permettent de définir notre périmètre d’étude.

Par ailleurs, le questionnaire de recherche est un formulaire utilisé pour la collecte des données quantifiables portant sur des variables d’analyse précises. Il permet aux participants ciblés de répondre une seule fois à des questions fermées portant sur l’impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations. L’accès au questionnaire se fait par courriel avec une durée de passation estimée à environ 20 minutes.

Les questions posées à travers ce formulaire permettent de recueillir un nombre important d’avis d’experts ou de praticiens d’un domaine spécifique (la gestion de projet, la finance, le marketing, etc.). Ainsi, notre questionnaire comprend cinq (05) parties :

- Les caractéristiques du répondant (3 questions),
- Les projets de création d’une organisation (4 questions),
- Les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses de projet (3 questions),
- Plusieurs projets au sein d’une même organisation (3 questions),
- Les risques et les projets stratégiques (3 questions),
- Les risques, le financement et la réussite des projets (2 questions).

Tout d’abord, parlant des caractéristiques du répondant, nous nous intéressons au secteur d’activité du répondant, sa fonction au sein de l’organisation et son ancienneté à ce poste. Ensuite, parlant des différents types de projet, nous nous renseignons sur le nombre de projets types auxquels le répondant a participé et les modes de financement mobilisés correspondant. Plus loin, concernant les risques et les projets stratégiques, nous vérifions l’existence d’une corrélation entre ces deux concepts. Enfin, à propos des risques, du financement et de la réussite de projet, nous observons ceux qui peuvent influencer l’ajustement des modes de financement ainsi que l’impact de cet ajustement sur la réussite des projets.

Nous ajoutons dans notre questionnaire, un volet nommé commentaires. Dans ces derniers, les répondants apportent leurs remarques et observations. Les commentaires nous aideront à identifier les potentiels limites à notre étude, des explications probables de nos résultats d’analyse et une idée sur la contribution de ces travaux.

Après le choix de notre approche méthodologique utilisée dans cette étude, nous allons décrire explicitement les différentes variables à observer à travers notre questionnaire.

### **3.3 Variables, construction des échelles et codification**

Il est question de faire une description des différentes variables et de leur échelle de mesure mis en évidence dans notre questionnaire de recherche. Après la description de ces variables, nous y affectons des codes pour faciliter le traitement des données collectées. En effet, la codification consiste à attribuer à chaque niveau d'échelle de chaque variable un code de chiffre : le code zéro « 0 » par exemple indique la nullité (“Ne s’applique pas”) de la variable correspondante.

Les variables observées dans notre étude portent sur cinq (05) aspects principaux :

- Les caractéristiques du répondant,
- Les projets de création d'une organisation,
- Les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet,
- Les projets au sein d'une même organisation,
- Les risques et les projets stratégiques
- Les risques, le financement et la réussite de projet.

En effet, concernant les variables portant sur les caractéristiques des répondants, les secteurs d'activité et la fonction du répondant sont des variables qualitatives nominales mesurées sur une échelle nominale. Quant à la durée de vie de l'organisation, elle représente une variable quantitative discrète et mesurée sur une échelle d'intervalles.

En outre, des variables liées aux modes de financement mobilisés sont réparties en trois catégories selon le type de projet stratégique tel que défini précédemment. Ce sont des variables qualitatives ordinaires mesurée sur une échelle de Likert à cinq (05) niveaux allant de « jamais » à « toujours ».

Leur codification se répartit comme suit :

- Le code « 1 » pour « jamais » (0%),
- Le code « 2 » pour « rarement » (25%),
- Le code « 3 » pour « souvent » (50%),
- Le code « 4 » pour « très-souvent » (75%),
- Le code « 5 » pour « toujours » (100%).

La variable portant sur la connaissance des sites internet spécialisés dans le crowdfunding est la seule exception. Contrairement aux précédentes variables, celle-ci est une variable qualitative nominale mesurée à partir d'une échelle nominale.

Par ailleurs, les variables propres d'une part, l'influence des risques sur les ajustements des modes de financement des projets et, d'autre part, l'impact de ces ajustements sur la réussite des projets sont identiques dans leur description. Il en est de même pour les variables liées à la corrélation entre les types projets stratégiques et les facteurs de risque. Ce sont des variables qualitatives ordinaires qui se mesurent sur l'échelle de Likert à cinq (05) niveaux allant de « plutôt pas d'accord » à « plutôt d'accord ». Leur codification se distribue comme suit :

- Le code « 1 » pour « pas du tout d'accord » (0%),
- Le code « 2 » pour « pas d'accord » (25%),
- Le code « 3 » pour « neutre » (50%),
- Le code « 4 » pour « d'accord » (75%),
- Le code « 5 » pour « tout à fait d'accord » (100%).

À la suite de la description de nos différentes variables d'analyse, nous entrons dans la première phase pratique de notre recherche qui consiste à présenter notre échantillon ainsi que le processus de collecte de données utilisé lors de la descente sur le terrain.

### **3.4 Échantillon et collecte de données**

La définition de notre échantillon se fait selon le niveau d'accessibilité aux répondants appartenant aux secteurs d'activité ciblés (les banques, les bureaux de comptables, les Organismes Sans But Lucratif et les Petites et Moyennes Entreprises) et la crise économico-sanitaire COVID-19. En effet, cette crise qui a débuté en mars 2020, a eu un impact considérable sur l'économie du Canada et du Québec en particulier. Nous observons une forte baisse de l'activité économique (Banque Nationale du Canada, 2021). De ce fait, nous allons nous fixer un objectif moyen de 40 répondants. Selon nos accès dans les différents secteurs d'activités, nous espérons ainsi obtenir environ 15 répondants exerçant dans des PME et environ 10 répondants provenant des banques. De même, nous fixons nos objectifs de collecte de données à 10 répondants dans les bureaux de comptables et 5 répondants dans les OSBL.

En plus du critère d'inclusion des répondants portant sur l'activité économique, nous nous intéressons aux individus qui participent activement à la conduite des projets et qui interviennent dans la prise des décisions stratégiques dans l'organisation.

Au vu de la situation sanitaire actuelle, le déroulement de la collecte de données se fait à distance et à travers le logiciel de sondage en ligne : Banques Interactives de Questions (BIQ). Nous envoyons par courriel aux répondants cibles une invitation à la participation au sondage en ligne (annexe 5). En effet, cette demande présente notre étude aux destinataires du courriel. Elle indique aussi à ceux-ci les liens d'inscription et de participation à utiliser pour accéder au formulaire en ligne.

Les données étant ainsi connectées, le plan d'analyse consiste tout d'abord à établir un tableau statistique de distribution des différentes variables observées sur la base de réponses au questionnaire. Ensuite, à partir du tableau obtenu, nous allons vérifier l'évidence empirique de nos hypothèses de recherche afin de mesurer l'impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations.

Après avoir décrit notre échantillon et la manière par laquelle nous procédons à la collecte de données, nous présentons la considération éthique de cette recherche.

### **3.5 Considération éthique de la recherche**

La considération éthique renvoie à un ensemble de pratiques éthiques à respecter lors d'une recherche avec des êtres humains. Ceux-ci peuvent être les répondants à un questionnaire de recherche, une entrevue, ou encore des participants à un test. Il est donc question pour le chercheur d'obtenir le consentement des participants, de garantir la confidentialité et d'établir un plan de communication des données.

Tout d'abord la demande de consentement à la participation à cette étude joint au formulaire de sondage en ligne (voir la section 1 intitulé formulaire de consentement) avec les précisions sur le consentement des répondants à remplir le questionnaire. Ainsi, en accédant au sondage, le répondant signe dans un premier temps le formulaire de consentement, avant de répondre aux différentes questions.

Ensuite, la confidentialité s'intéresse à la conservation des formulaires remplis par les répondants. Ces documents sont conservés sous forme de support numérique dans le logiciel de sondage en ligne utilisé. L'accès à ces documents est à la discréction de l'étudiant chercheur et du directeur de

recherche. Ces données sont conservées jusqu'au dépôt de la version finale du mémoire de recherche et sont détruites dès la validation de notre travail.

Enfin, parlant du plan de communication des données, certaines informations liées aux résultats d'analyse peuvent être utilisées ultérieurement par d'autres étudiants chercheurs. L'accessibilité se fait à partir de ce document de recherche à la discrédition de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

A la suite de la présentation de la considération éthique de cette recherche, nous passons à l'analyse et au traitement des données afin d'envisager les contributions de ces travaux.

## **4 Résultats de la collecte de données et analyse sur SPSS**

L'analyse des résultats porte sur le traitement des données collectées à partir du sondage en ligne. Il s'agit ici d'analyser les caractéristiques de notre échantillon et de vérifier l'évidence empirique de nos hypothèses de recherche.

### **4.1 Résultats de la collecte de données**

La collecte de données se fait sur une période de plus d'un mois environ : elle débute le 23 juin 2021 et se termine le 08 août 2021 (47 jours). Contrairement à nos objectifs cibles (40 répondants), nous obtenons un total de 27 répondants avec en totalité 34 inscriptions.

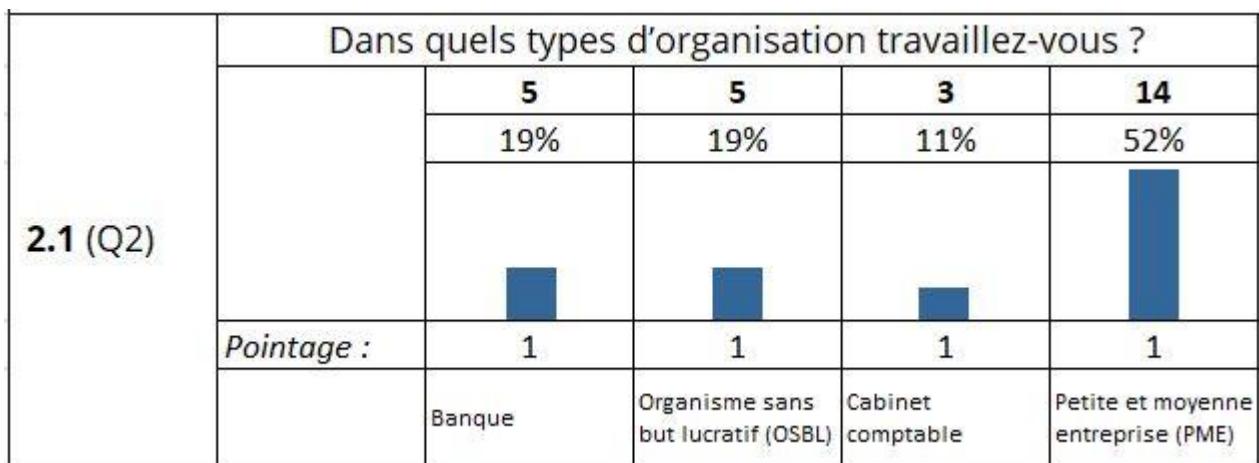
Tableau 3 : Répondants au sondage en ligne

Activités	Répondants
Inscription et Sondage terminé	27
Inscription et Sondage non terminé	1
Inscription seulement	6
<b>Total d'inscriptions</b>	<b>34</b>

Source : Nos soins.

De plus, la répartition des répondants en fonction de leurs caractéristiques est très variée. En effet, la moitié de nos répondants exercent dans des Petites et Moyennes Entreprise (52%). Le reste des répondants travaillent dans des banques (19%), des OSBL (19%) et des cabinets comptables (11%).

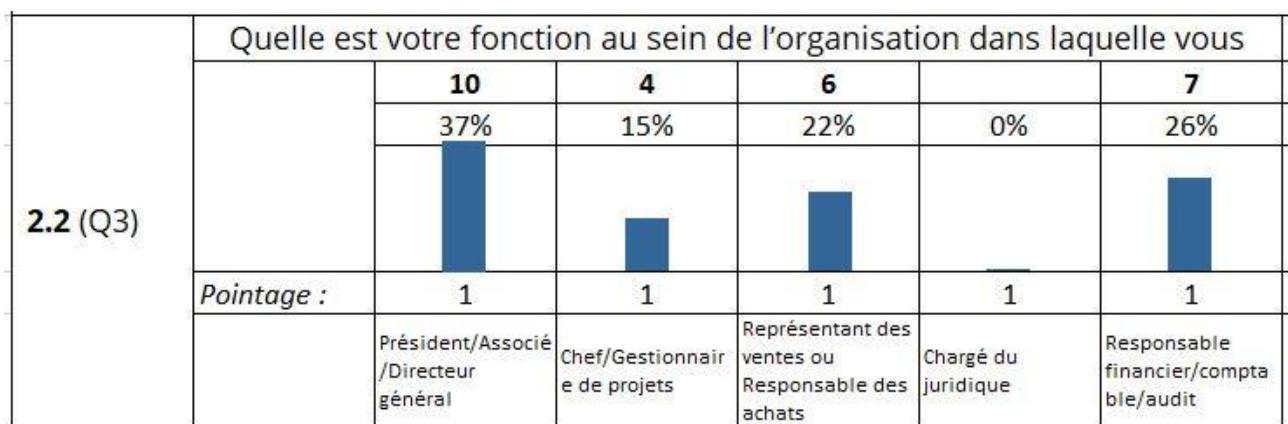
Tableau 4 : Types d'organisation



Source : Nos soins

En outre, selon leur fonction, les résultats montrent que la majorité de nos répondants sont des présidents, des associés ou des directeurs généraux (37%). Les répondants restants sont des responsables financiers ou comptables ou auditeurs (26%), des représentants des ventes ou des responsables des achats (22%) et des chefs ou gestionnaires de projets (15%).

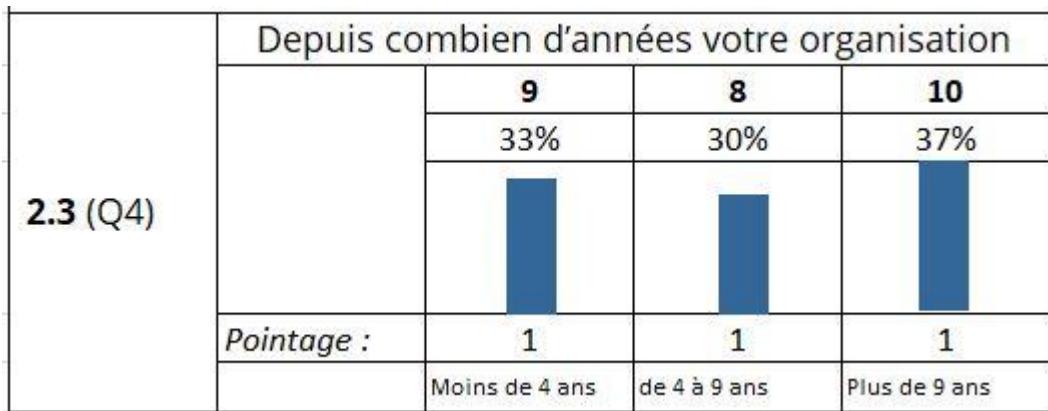
Tableau 5 : Types d'organisation



Source : Nos soins

Par ailleurs, selon la durée de vie de l'organisation, la majorité des organisations correspondant ont plus de 9 ans (37%) ; le reste des organisations ont soit moins de 4 ans (33%) et soit entre 4 ans et 9 ans (30%).

Tableau 6 : Types d'organisation



Source : Nos soins

Nous constatons que les résultats portant sur les caractéristiques des répondants présentent des écarts par rapport aux objectifs visés pour la collecte des données. Le tableau 7 présente les écarts portant sur le nombre de répondants en fonction du type d'organisations :

Tableau 7 : Nombre de répondants par types d'organisations étudiées

Type d'organisations	Objectifs	Résultats	Écart
Banques	10	5	-5
Bureaux comptables	10	3	-7
OSBL	5	5	0
PME	15	14	-1
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>-13</b>

Source : Nos soins

De manière générale, nous obtenons 27 répondants sur les 40 ciblés. Selon le type d'organisations observées, nous observons des écarts portant sur la quantité de répondants : en effet, les bureaux comptables et les banques possèdent de grands écarts négatifs de 7 répondants et 5 répondants respectivement. Par ailleurs, les PME présentent un écart très faible de 1 répondant. En parlant des OSBL, nos objectifs de collectes de données sont atteints.

Les écarts observés s'expliquent par des difficultés que nous rencontrons pendant la collecte de données en ligne :

- Les contraintes liées à la crise économique et sanitaire Covid19 ;
- La restructuration en interne au sein de notre principale source de données auprès des bureaux comptables ;
- La singularité des répondants cibles : sa disponibilité, son ouverture à l'outil informatique.

En plus des caractéristiques des répondants, nous observons aussi la quantité des projets stratégiques étudiés. Les résultats de la collecte de données reposent sur l'expérience des répondants dans la conduite des différents types de projets stratégiques étudiés. Ainsi, nous obtenons un total de 90 projets de création d'organisations, 32 grands projets plusieurs organisations en partenariat et 133 projets au sein de la même organisation.

De plus, sur le total des répondants (27) dans notre échantillon, 24 répondants (93%) ont déjà participé à la création d'une organisation, 12 répondants (44%) ont participé à des projets avec des organisations en partenariat et 23 (85%) répondants ont participé aux projets au sein d'une même organisation.

Tableau 8 : Nombre de types de projets par répondants

<b>Types de projets stratégiques</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Création d'une organisation	90	24
Projet avec organisations en partenariat	32	12
Plusieurs projets au sein d'une même organisation	133	23

Source : Nos soins (Résultat SPSS)

Après la présentation générale des résultats de la collecte de données à travers le sondage en ligne, nous allons traiter nos données afin de tester nos hypothèses de recherche.

## 4.2 Vérification des hypothèses et traitement des données

L'analyse et le traitement des données nous permettent de vérifier les hypothèses à tester qui sont émises dans cette étude. Il s'agit des quatre hypothèses suivantes qui vérifient la relation entre les facteurs observés :

- $H_1$  : L'ajustement des modes de financement dépend du type de projets stratégiques ;
- $H_2$  : Le niveau de risques influence significativement l'ajustement des modes de financement du projet ;
- $H_3$  : Les types de projets stratégiques sont corrélés aux risques ;
- $H_4$  : L'ajustement des modes de financement impacte significativement sur la réussite du projet.

Ainsi, nous commençons par tester l'hypothèse  $H_1$  portant sur la relation entre le choix des modalités de financement et les types d'organisations.

#### **4.2.1 Vérification de l'hypothèse $H_1$**

L'hypothèse  $H_1$  porte sur la dépendance des ajustements de modes de financement au type de projets stratégiques observés. Ainsi, nous analysons l'ajustement des différents modes de financements étudiés (10) dans chaque type de projet. Cette analyse nous permet de tester nos sous-hypothèses suivantes :

- $H_{11}$  : le financement interne est utilisé pour le financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{12}$  : l'ouverture du capital favorise le financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{13}$  : le recours à la dette permet le financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{14}$  : les subventions de l'État contribuent au financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{15}$  : les donations privées sont utilisées pour le financement des différents types de projet stratégique.
- $H_{16}$  : le financement participatif est préconisé pour le financement des différents types de projet stratégique.

Pour se faire, nous analysons les résultats obtenus portant sur l'ajustement des différents modes de financements dans les projets de création d'organisation

#### **4.2.1.1 L'ajustement des différents modes de financements dans les projets de création d'organisation**

Dans cette étude, seuls 24 répondants de notre échantillon répondent aux questions liées à l'ajustement des différents modes de financements dans les projets de création d'organisation. Il s'agit des répondants qui ont une expérience dans les projets de création d'une organisation. Ainsi, nous analysons les réponses de ceux-ci par type de mode de financement observé.

- L'apport personnel est utilisé pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'apport personnel est très utilisé pour la création d'une organisation pour un total de 70,8% de réponses favorables (très-souvent et toujours). Les avis non favorables sont de 16,7% répondants et le reste représente les répondant neutres. Le tableau 9 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 9 : L'apport personnel et la création d'une organisation

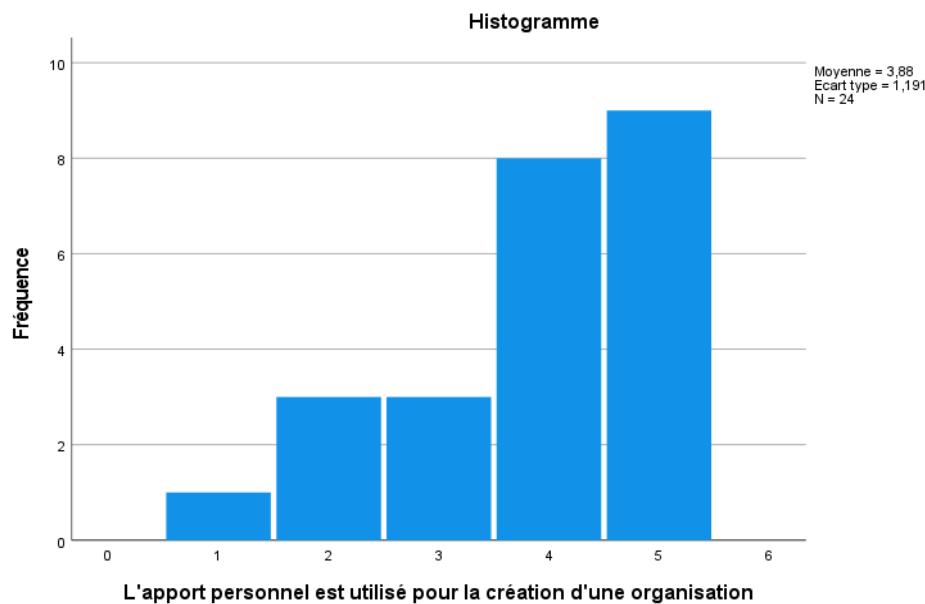
#### **L'apport personnel est utilisé pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	1	3,7	4,2	4,2
	Rarement	3	11,1	12,5	16,7
	Souvent	3	11,1	12,5	29,2
	Très-souvent	8	29,6	33,3	62,5
	Toujours	9	33,3	37,5	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,88 : c'est-à-dire compris entre "très-souvent" et "toujours". Donc, nous pouvons conclure que **l'apport personnel est presque toujours utilisé dans la création d'une organisation.**

Figure 8 : l'apport personnel et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'emprunt dans les banques et institutions financières est utilisé pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage nous indiquent que l'emprunt dans les banques et institutions financières n'est pas beaucoup utilisé pour la création d'une organisation. En effet, 45,8% des répondants ne l'utilisent jamais ou très rarement et 25% des répondants sont neutres. Seulement 29,2% des répondants ont un avis favorable. Le tableau 10 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 10 : l'emprunt dans institutions financières et la création d'une organisation

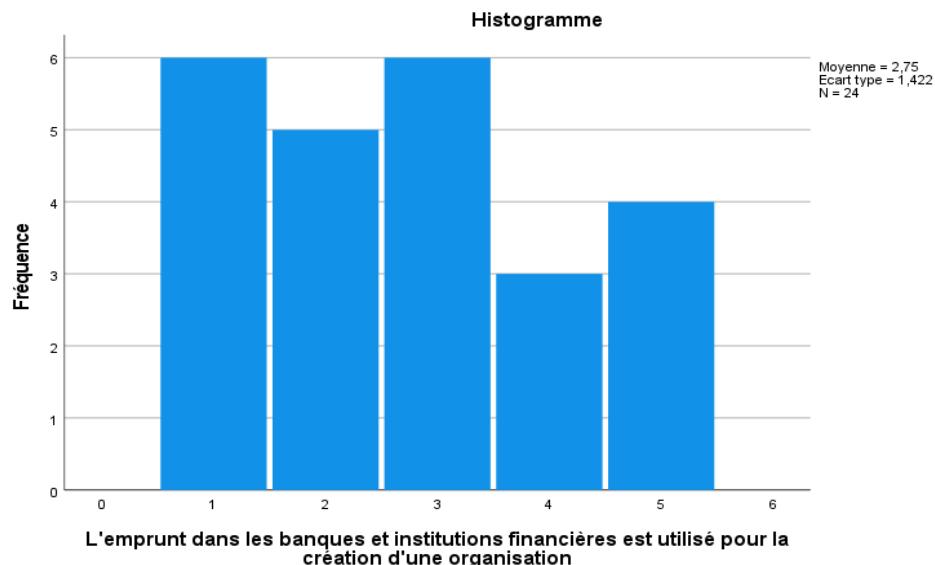
**L'emprunt dans les banques et institutions financières est utilisé pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	6	22,2	25,0	25,0
	Rarement	5	18,5	20,8	45,8
	Souvent	6	22,2	25,0	70,8
	Très-souvent	3	11,1	12,5	83,3
	Toujours	4	14,8	16,7	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,75 : c'est-à-dire compris entre "rarement" et "souvent". Donc nous pouvons conclure que **l'emprunt dans les institutions financières est souvent utilisé dans la création d'une organisation.**

Figure 9 : l'emprunt dans institutions financières et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'émission des obligations est utilisée pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage nous indiquent que l'émission des obligations n'est pas utilisée pour la création d'une organisation : 83,3% des répondants ne l'utilisent jamais, 12,5% l'utilisent rarement et 4,2% l'utilisent souvent. Le tableau 11 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 11 : l'émission d'obligations et la création d'une organisation

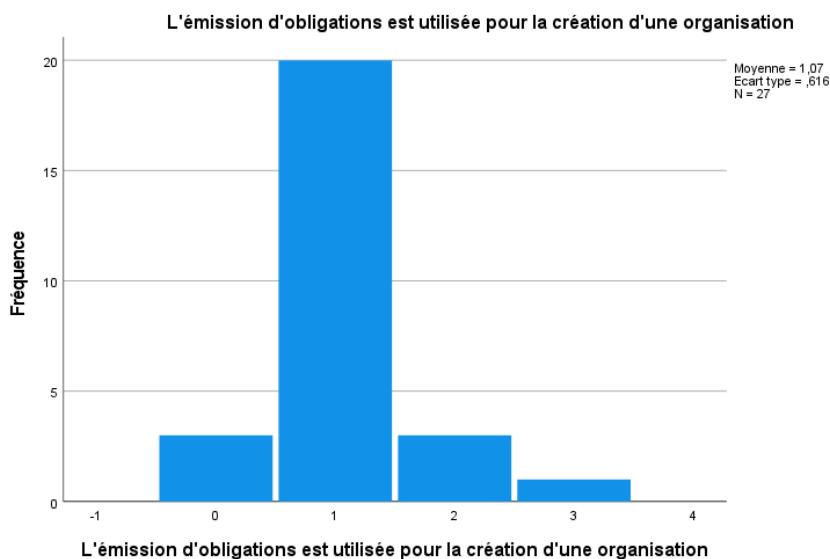
#### **L'émission d'obligations est utilisée pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	20	74,1	83,3	83,3
	Rarement	3	11,1	12,5	95,8
	Souvent	1	3,7	4,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,07 : c'est-à-dire très proche de "jamais". Donc nous pouvons conclure que **l'émission d'obligations n'est jamais utilisée dans la création d'une organisation.**

Figure 10 : l'émission d'obligations et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'emprunt aux personnes privées est utilisé pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'emprunt aux personnes privées n'est pas très utilisé pour la création d'une organisation : 37,5% des répondants ne l'utilisent jamais, 20,8% l'utilisent rarement et 29,2% l'utilisent souvent. Les avis favorables sont de 12,5% des répondants. Le tableau 12 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 12 : l'emprunt aux personnes privées et la création d'une organisation

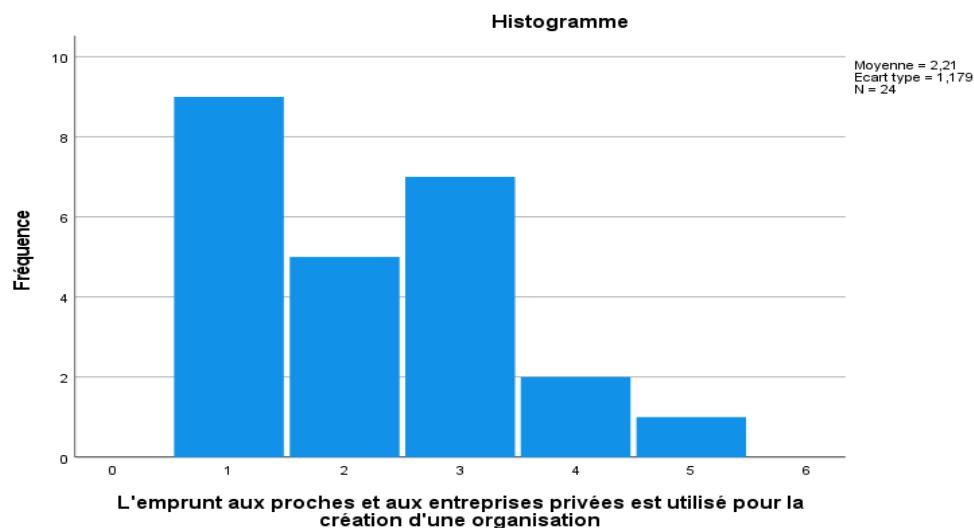
**L'emprunt aux proches et aux entreprises privées est utilisé pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	9	33,3	37,5	37,5
	Rarement	5	18,5	20,8	58,3
	Souvent	7	25,9	29,2	87,5
	Très-souvent	2	7,4	8,3	95,8
	Toujours	1	3,7	4,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,21 : c'est-à-dire très proche de "rarement". Donc nous pouvons conclure que **l'emprunt aux personnes privées est rarement utilisé dans la création d'une organisation.**

Figure 11 : l'emprunt aux personnes privées et la création d'une organisation



Source :

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'émission du capital-actions est utilisée pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'émission du capital-actions n'est pas très utilisée pour la création d'une organisation : 45,8% des répondants ne l'utilisent jamais et 37,5% l'utilisent rarement. Et le reste des répondants l'utilise soit souvent (12,5%), soit toujours (4,2%). Le tableau 13 donne le détail des résultats obtenus.

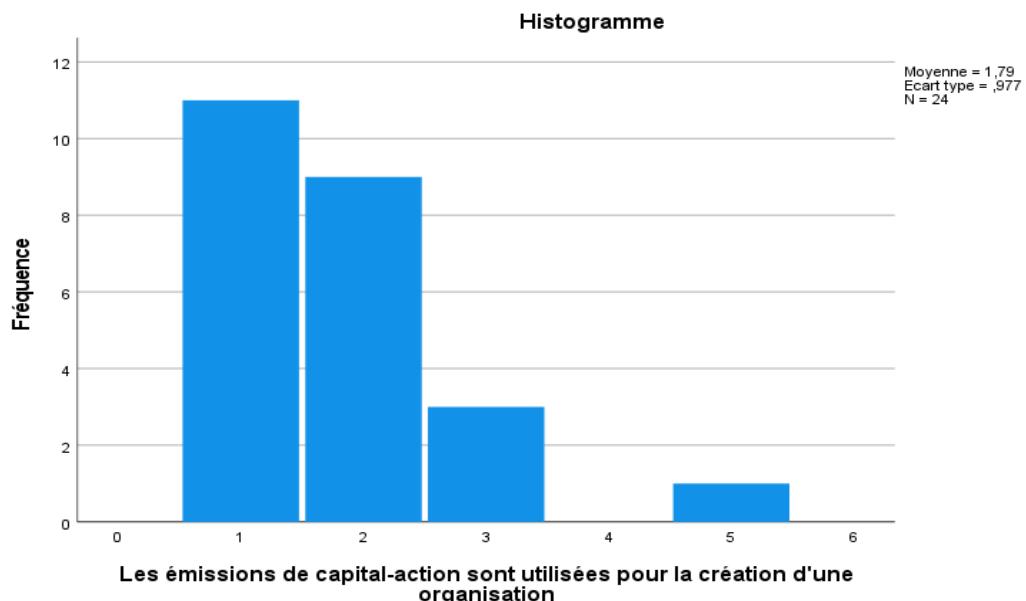
Tableau 13 : l'émission de capital-actions et la création d'une organisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	11	40,7	45,8	45,8
	Rarement	9	33,3	37,5	83,3
	Souvent	3	11,1	12,5	95,8
	Toujours	1	3,7	4,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,79 : c'est-à-dire proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **l'émission de capital-actions est rarement utilisée dans la création d'une organisation.**

Figure 12 : l'émission du capital-actions et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Les dons privés sont utilisés pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que les dons privés ne sont pas très utilisés pour la création d'une organisation : 62,5% des répondants ne l'utilisent jamais, 12,5% l'utilisent rarement et 16,7% l'utilisent souvent. Tandis que 8,4% des répondants ont un avis favorable (très-souvent et toujours). Le tableau 14 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 14 : les dons privés et la création d'une organisation

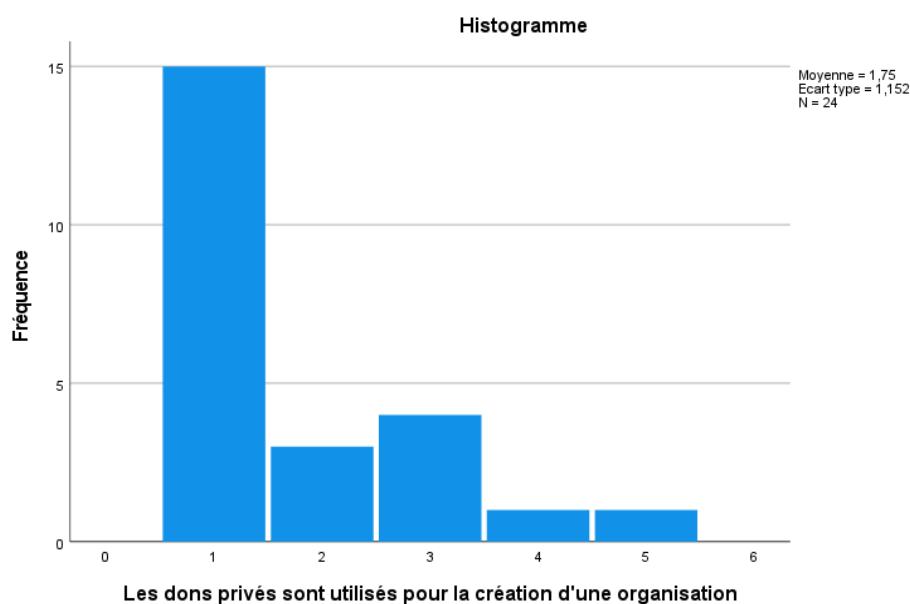
**Les dons privés sont utilisés pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	15	55,6	62,5	62,5
	Rarement	3	11,1	12,5	75,0
	Souvent	4	14,8	16,7	91,7
	Très-souvent	1	3,7	4,2	95,8
	Toujours	1	3,7	4,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,75 : c'est-à-dire proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **les dons privés sont rarement utilisés dans la création d'une organisation.**

Figure 13 : les dons privés et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Les subventions gouvernementales sont utilisées pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que les subventions gouvernementales ne sont pas très utilisées pour la création d'une organisation : 75% des répondants ne l'utilisent jamais ou l'utilisent

rarement. Cependant, quelques répondants utilisent souvent (12,5%), très-souvent (4,2%) et toujours (8,3%) les subventions du gouvernement. Le tableau 15 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 15 : les subventions gouvernementales et la création d'une organisation

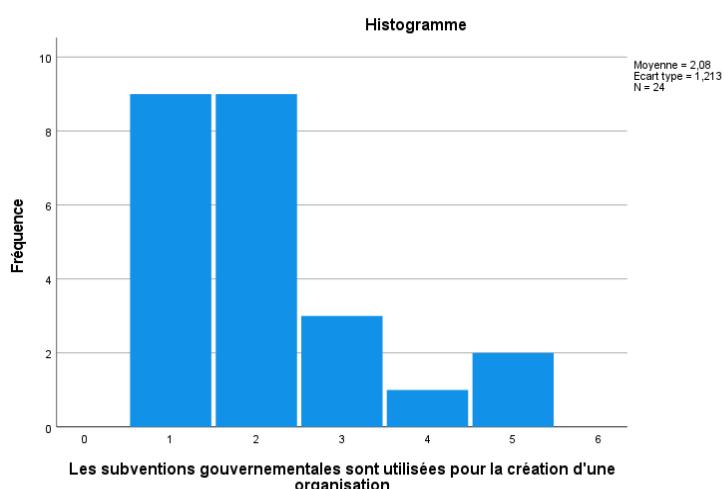
**Les subventions gouvernementales sont utilisées pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	9	33,3	37,5	37,5
	Rarement	9	33,3	37,5	75,0
	Souvent	3	11,1	12,5	87,5
	Très-souvent	1	3,7	4,2	91,7
	Toujours	2	7,4	8,3	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,08 : c'est-à-dire proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **les subventions du gouvernement sont rarement utilisées dans la création d'une organisation.**

Figure 14 : les dons privés et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- La vente d'un bien avant sa production est utilisé pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que les ventes des produits avant leur production ne sont pas utilisées pour la création d'une organisation : 66,7% des répondants ne l'utilisent jamais. Cependant, quelques répondants l'utilisent rarement (12,5%) et souvent (20,8%). Le tableau 16 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 16 : la vente avant production et la création d'une organisation

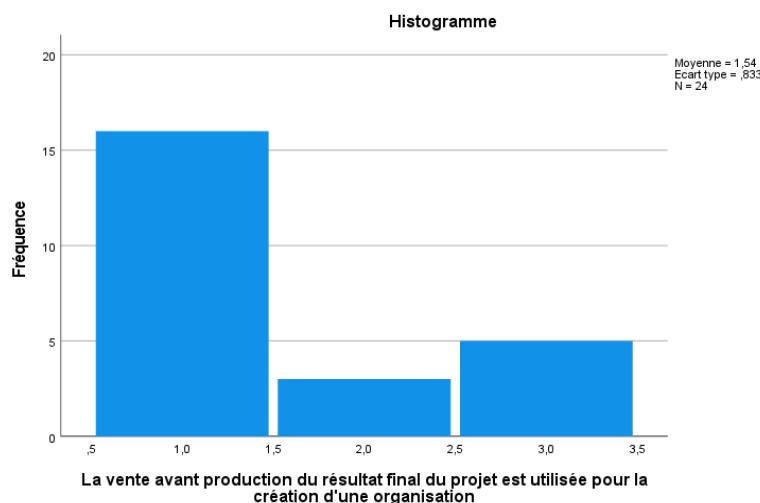
**La vente avant production du résultat final du projet est utilisée pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	16	59,3	66,7	66,7
	Rarement	3	11,1	12,5	79,2
	Souvent	5	18,5	20,8	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,54 : c'est-à-dire compris entre "jamais" et "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **la vente avant production n'est presque jamais utilisée dans la création d'une organisation**.

Figure 15 : la vente avant production et la création d'une organisation



Source : Par nos soins (Résultats SPSS)

- Le financement à travers des sites internet est utilisé pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que le financement à travers des sites internet n'est pas utilisé pour la création d'une organisation : 62,5% des répondants ne l'utilisent jamais. Quelques répondants l'utilisent rarement (16,7%) et souvent (16,7%). Cependant, 4,2% des répondants l'utilisent très-souvent. Le tableau 17 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 17 : le financement à travers des sites internet et la création d'une organisation

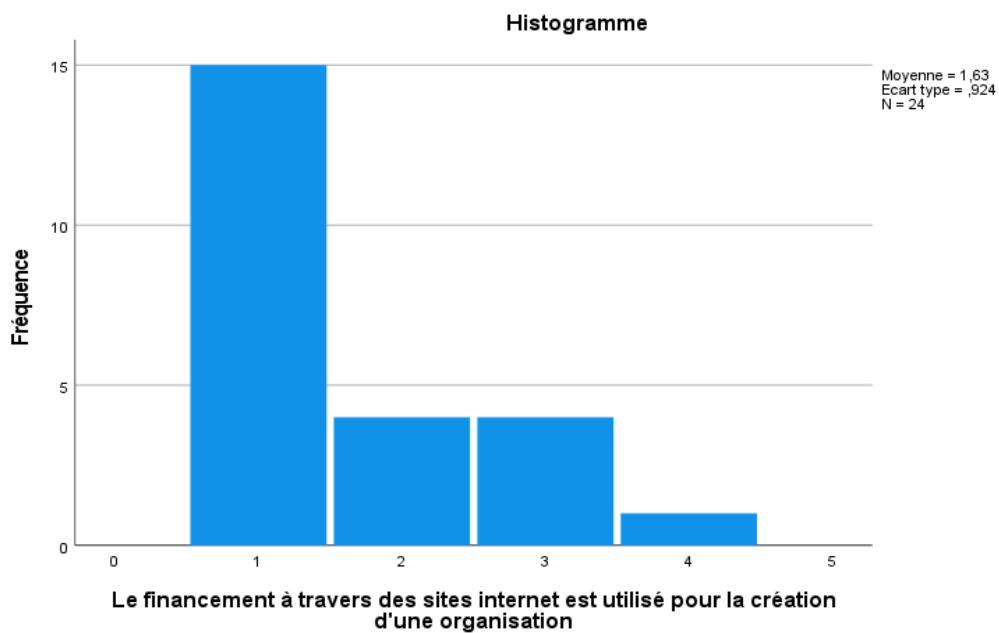
**Le financement à travers des sites internet est utilisé pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	15	55,6	62,5	62,5
	Rarement	4	14,8	16,7	79,2
	Souvent	4	14,8	16,7	95,8
	Très-souvent	1	3,7	4,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,63 : c'est-à-dire compris entre "jamais" et "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **le financement à travers des sites internet n'est presque jamais utilisé dans la création d'une organisation.**

Figure 16 : le financement à travers des sites internet et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Le crowdfunding est utilisé pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que le crowdfunding n'est pas beaucoup utilisé pour la création d'une organisation : 70,8% des répondants ne l'utilisent jamais. Quelques répondants l'utilisent rarement (8,3%) et souvent (12,5%). Cependant, 8,4% des répondants ont un avis favorable (très-souvent et toujours). Le tableau 18 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 18 : le crowdfunding et la création d'une organisation

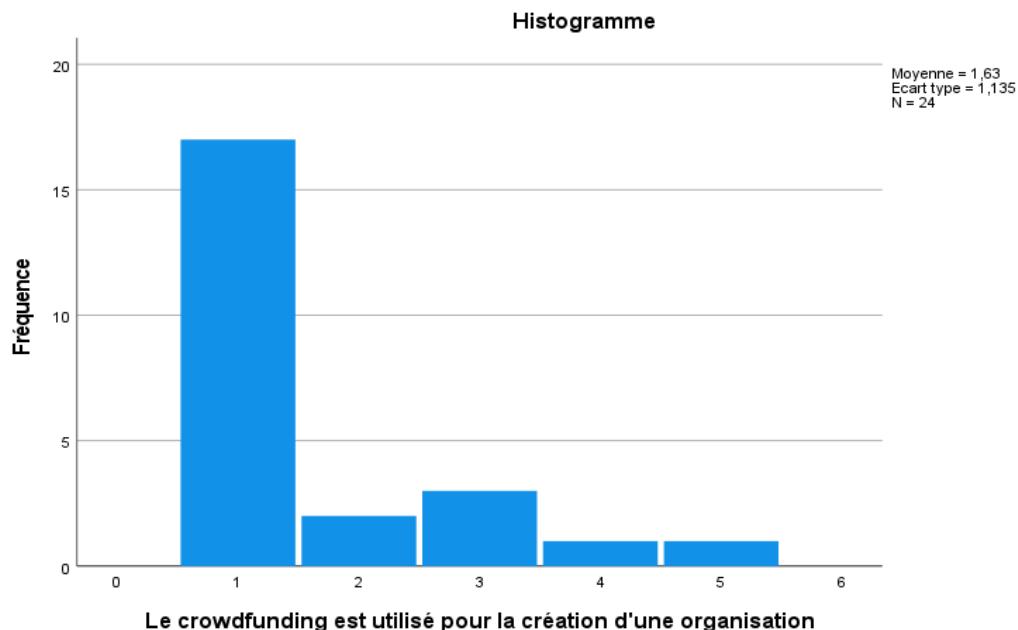
#### **Le crowdfunding est utilisé pour la création d'une organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	17	63,0	70,8	70,8
	Rarement	2	7,4	8,3	79,2
	Souvent	3	11,1	12,5	91,7
	Très-souvent	1	3,7	4,2	95,8
	Toujours	1	3,7	4,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,63 : c'est-à-dire très proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **le crowdfunding est rarement utilisé dans la création d'une organisation.**

Figure 17 : le crowdfunding et la création d'une organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Dans cette étude, nous notons que le niveau de connaissance des sites spécialisés en crowdfunding est faible. En effet, sur un total de 27 répondants, seulement une proportion de 37% des répondants connaissent des sites spécialisés en financement participatif.

Tableau 19 : Connaissance des sites spécialisés en crowdfunding

#### Connaissance des sites spécialisés dans le Crowdfunding

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	17	63,0	63,0	63,0
	Oui	10	37,0	37,0	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'ensemble de ces résultats nous permettent d'identifier le modèle de financement utilisé dans le cas d'une création d'organisation. Le tableau 20 met en évidence ce modèle :

Tableau 20 : Modèle de financement pour la création d'une organisation

Mode de financement	Utilisation	Fréquence
L'apport personnel	Toujours	100%
L'emprunt dans les institutions financières	Souvent	50%
L'émission des obligations	Jamais	0%
L'emprunt aux personnes privées	Rarement	25%
L'émission du capital-actions	Rarement	25%
Les dons privés	Rarement	25%
Les subventions gouvernementales	Rarement	25%
La vente avant production des biens	Jamais	0%
Le financement à travers les sites internet	Jamais	0%
Le crowdfunding	Rarement	25%

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que, pour la création d'une organisation, l'apport personnel est le mode de financement le plus utilisé. Ensuite, vient le financement par les institutions financières. La vente avant production et le financement à travers les sites internet ne sont jamais utilisés pour la création d'une organisation. La plupart des modes de financement est rarement utilisée pour la création d'une organisation. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les répondants sont majoritairement dans des PME et que l'apport personnel minimise l'influence d'un excédent de parties-prenantes dans les prises de décision.

#### 4.2.1.2 L'hypothèse H<sub>1</sub> et les grands projets avec organisation en partenariat

Dans cette étude, seuls 12 répondants de notre échantillon répondent aux questions liées à l'ajustement des différents modes de financements dans les grands projets avec des organisations en partenariat. Il s'agit des répondants qui ont une expérience dans ce type de projet. Ainsi, nous analysons les réponses de ceux-ci par type de mode de financement observé.

- L'apport personnel est utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que l'apport personnel est très souvent utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat pour un total de 66,7% de réponses favorables

(souvent, très souvent et toujours). Les avis non favorables sont de 33,4% répondants (jamais et rarement). Le tableau 21 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 21 : l'apport personnel et les grands projets avec des organisations en partenariats

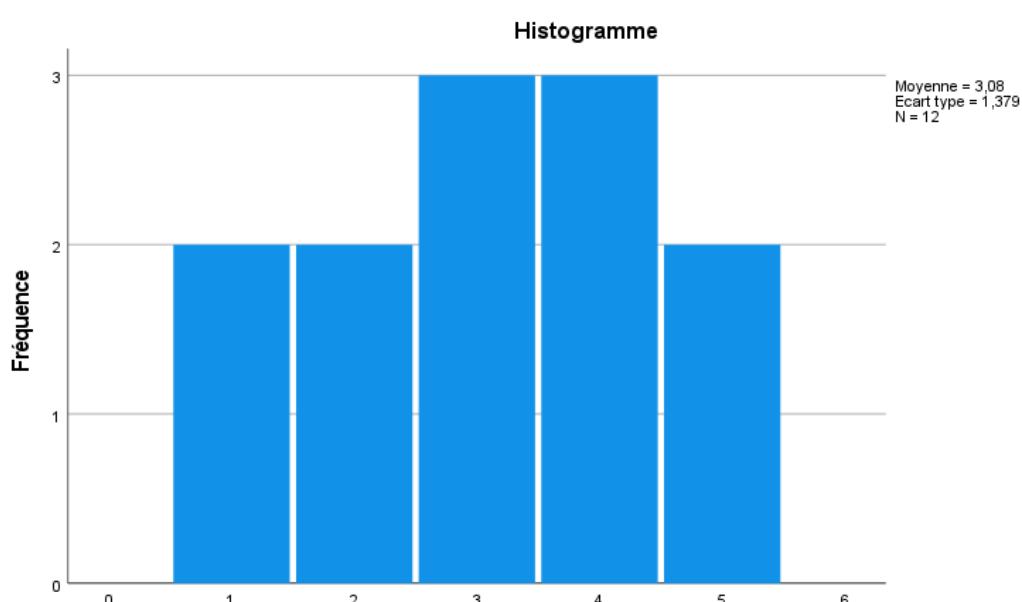
**L'apport personnel est utilisé pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	2	7,4	16,7	16,7
	Rarement	2	7,4	16,7	33,3
	Souvent	3	11,1	25,0	58,3
	Très-souvent	3	11,1	25,0	83,3
	Toujours	2	7,4	16,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,08 : c'est-à-dire proche de "très souvent". Donc nous pouvons conclure que **l'apport personnel est presque très souvent utilisé dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 18 : l'apport personnel et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'emprunt dans les banques et institutions financières est utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage nous indiquent que l'emprunt dans les banques et institutions financières est plus ou moins utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat. En effet, 41,7% des répondants l'utilisent souvent. 25% des répondants l'utilisent toujours. Les avis non favorables sont répartis comme suit : 8,3% pour rarement et 25% pour jamais. Le tableau 22 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 22 : l'emprunt dans institutions financières et les grands projets avec des organisations en partenariat

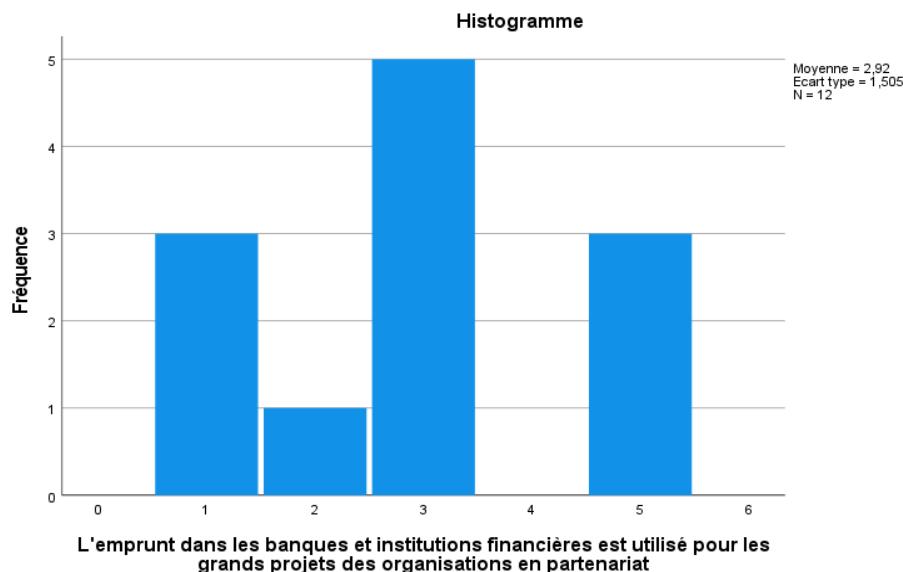
**L'emprunt dans les banques et institutions financières est utilisé pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	11,1	25,0	25,0
	Rarement	1	3,7	8,3	33,3
	Souvent	5	18,5	41,7	75,0
	Toujours	3	11,1	25,0	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,92 : c'est-à-dire très proche de "souvent". Donc nous pouvons conclure que **l'emprunt dans les institutions financières est souvent utilisé dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 19 : l'emprunt dans institutions financières et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'émission des obligations est utilisée pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage nous indiquent que l'émission des obligations n'est pas utilisée pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 75% des répondants ne l'utilisent jamais et 16,7% l'utilisent rarement. Le reste des répondants (8,3%) l'utilisent très-souvent. Le tableau 23 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 23 : l'émission d'obligations et les grands projets avec des organisations en partenariat

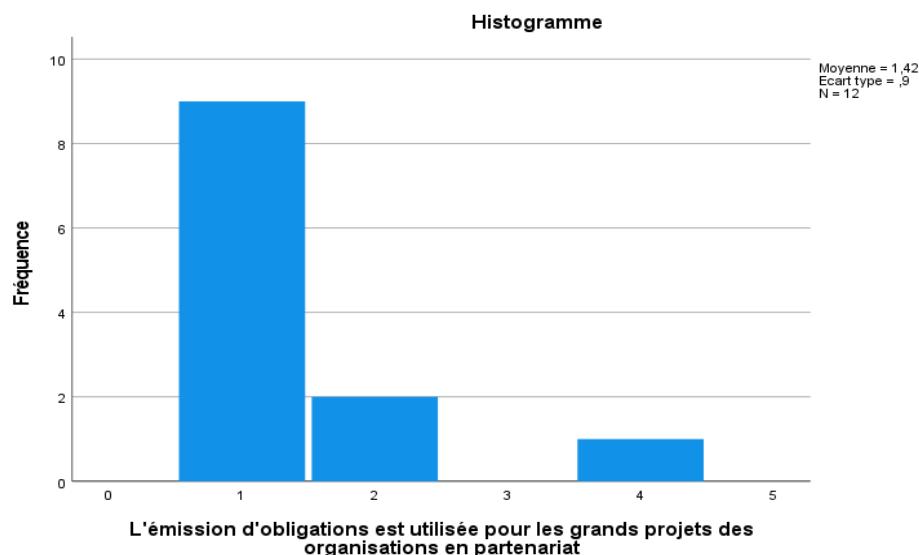
**L'émission d'obligations est utilisée pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	9	33,3	75,0	75,0
	Rarement	2	7,4	16,7	91,7
	Très-souvent	1	3,7	8,3	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
Total		27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,42 : c'est-à-dire compris entre "jamais" et "rarement". Donc nous pouvons conclure que **l'émission d'obligations n'est presque jamais utilisée dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 20 : l'émission d'obligations et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'emprunt aux personnes privées est utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que l'emprunt aux personnes privées n'est pas très utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 50% des répondants ne l'utilisent jamais et 25% l'utilisent rarement. Seuls 24,9% des répondants ont un avis favorable : souvent (8,3%), très-souvent (8,3%) et toujours (8,3%). Le tableau 24 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 24 : l'emprunt aux personnes privées et les grands projets avec des organisations en partenariat

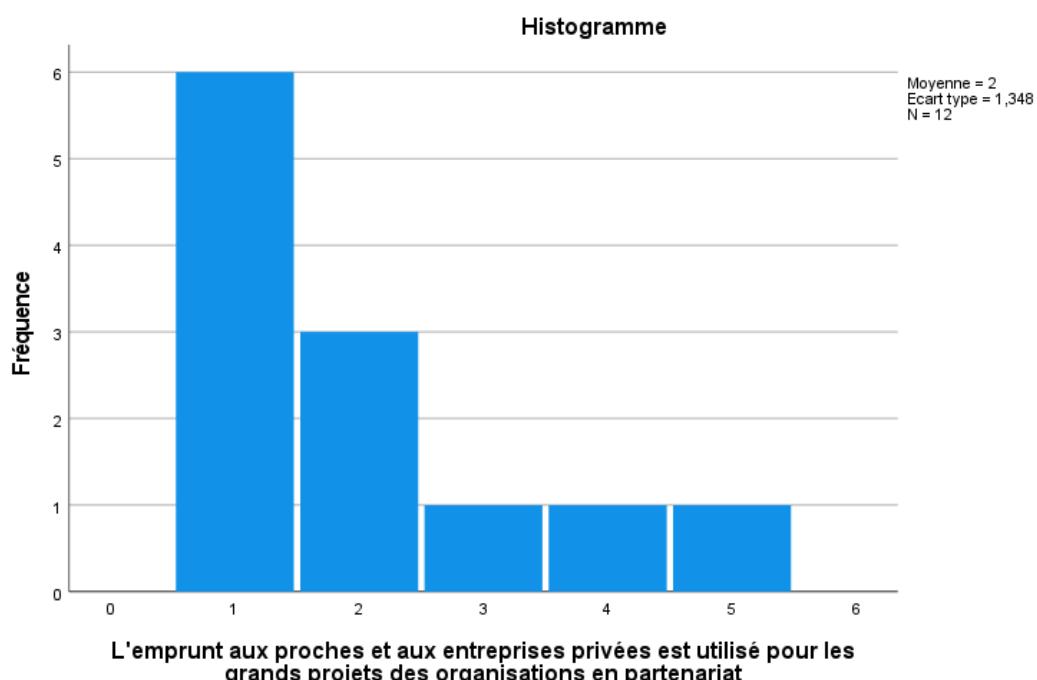
**L'emprunt aux proches et aux entreprises privées est utilisé pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	6	22,2	50,0	50,0
	Rarement	3	11,1	25,0	75,0
	Souvent	1	3,7	8,3	83,3
	Très-souvent	1	3,7	8,3	91,7
	Toujours	1	3,7	8,3	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2 : c'est-à-dire "rarement". Donc nous pouvons conclure que **l'emprunt aux personnes privées est rarement utilisé dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 21 : l'emprunt aux personnes privées et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'émission du capital-actions est utilisée pour la création d'une organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'émission d'actions n'est quasiment jamais utilisée pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 66,7% des répondants ne l'utilisent jamais et le reste l'utilise rarement (33,3%). Le tableau 25 présente le détail des résultats obtenus.

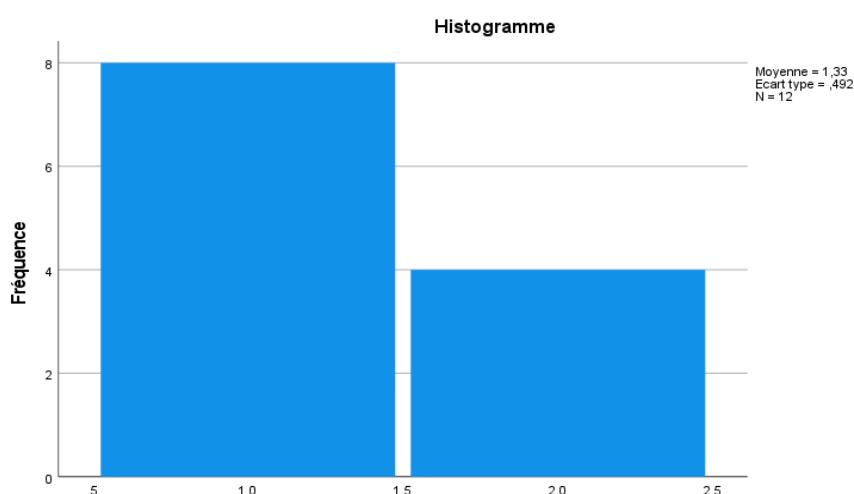
Tableau 25 : l'émission de capital-actions et les grands projets avec des organisations en partenariat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	8	29,6	66,7	66,7
	Rarement	4	14,8	33,3	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,33 : c'est-à-dire proche de "jamais". Donc, nous pouvons conclure que **l'émission de capital-actions n'est jamais utilisée dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 22 : l'émission du capital-actions et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Les dons privés sont utilisés pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que les dons privés ne sont pas très utilisés pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 58,3% des répondants ne les utilisent jamais, 16,7% les utilisent rarement. Tandis que 24,9% des répondants ont un avis favorable : souvent (8,3%), très-souvent (8,3%) et toujours (8,3%). Le tableau 26 présente le détail des résultats obtenus.

Tableau 26 : les dons privés et les grands projets avec des organisations en partenariat

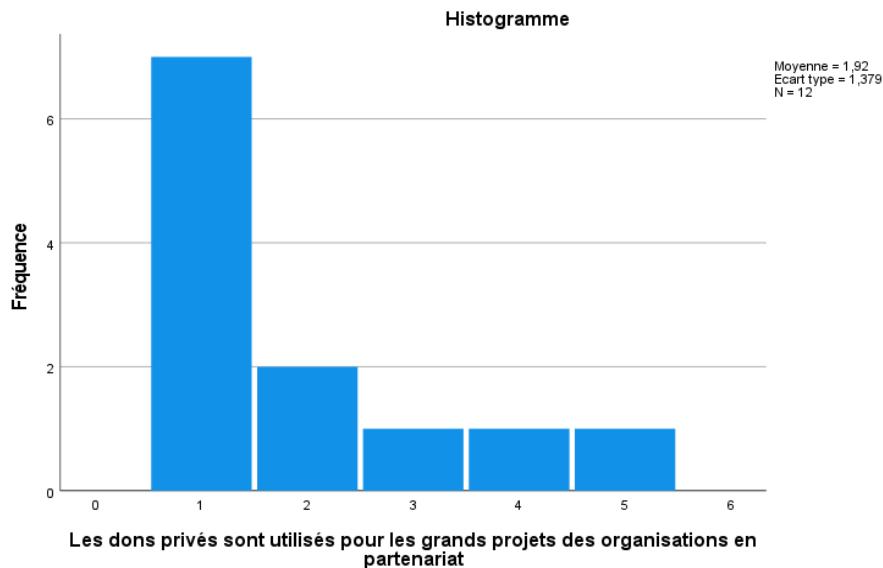
**Les dons privés sont utilisés pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	7	25,9	58,3	58,3
	Rarement	2	7,4	16,7	75,0
	Souvent	1	3,7	8,3	83,3
	Très-souvent	1	3,7	8,3	91,7
	Toujours	1	3,7	8,3	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
Total		27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme 23 illustre une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,92 : c'est-à-dire proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **les dons privés sont rarement exploités dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 23 : les dons privés et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Les subventions gouvernementales sont utilisées pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que les subventions gouvernementales ne sont pas beaucoup utilisées pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 75% des répondants ne les utilisent jamais (25%) ou les utilisent rarement ou encore les utilisent souvent (25%). Cependant, quelques répondants utilisent les subventions très-souvent (8,3%) et toujours (16,7%). Le tableau 27 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 27 : les subventions gouvernementales et les grands projets avec des organisations en partenariat

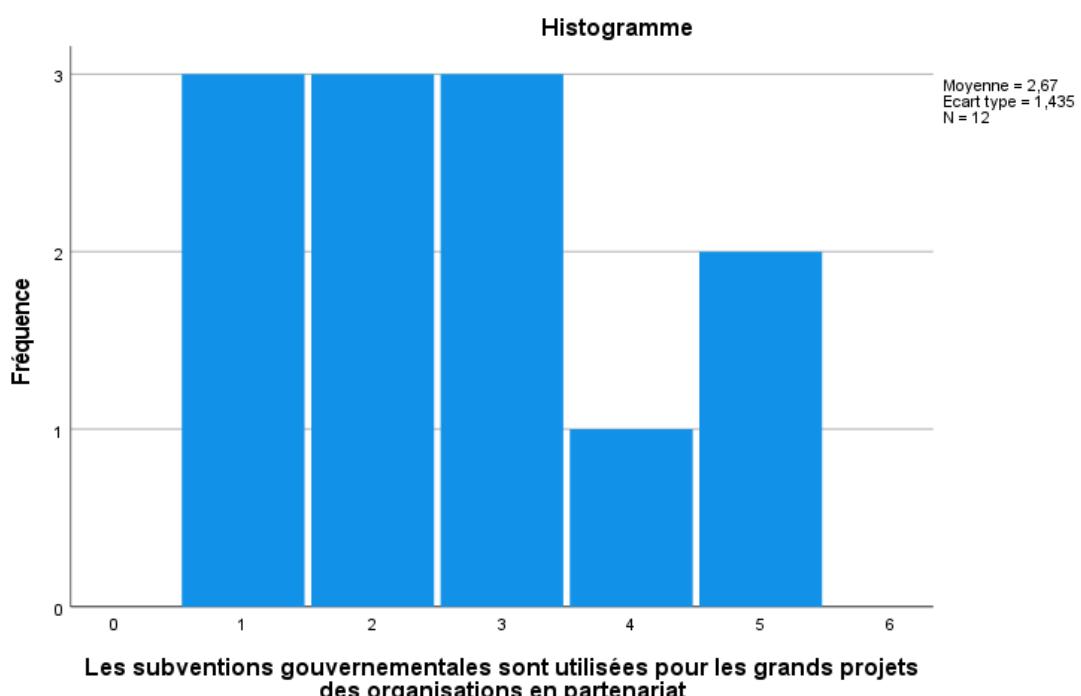
**Les subventions gouvernementales sont utilisées pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	11,1	25,0	25,0
	Rarement	3	11,1	25,0	50,0
	Souvent	3	11,1	25,0	75,0
	Très-souvent	1	3,7	8,3	83,3
	Toujours	2	7,4	16,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant présente graphiquement ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,67 : c'est-à-dire proche de "souvent". Donc, nous pouvons conclure que **les subventions du gouvernement sont souvent adoptées dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 24 : les dons privés et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- La vente d'un bien avant sa production est utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que les ventes des produits avant leur production ne sont pas utilisées pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 50% des répondants ne l'utilisent jamais et 25% des répondants l'utilisent rarement. Cependant, quelques répondants (16,7%) ont souvent recours à ce mode de financement. Les répondants restants (8,3%) se servent très-souvent de la vente avant la production. Le tableau 28 met en exergue le détail des résultats obtenus.

Tableau 28 : la vente avant production et les grands projets avec des organisations en partenariat

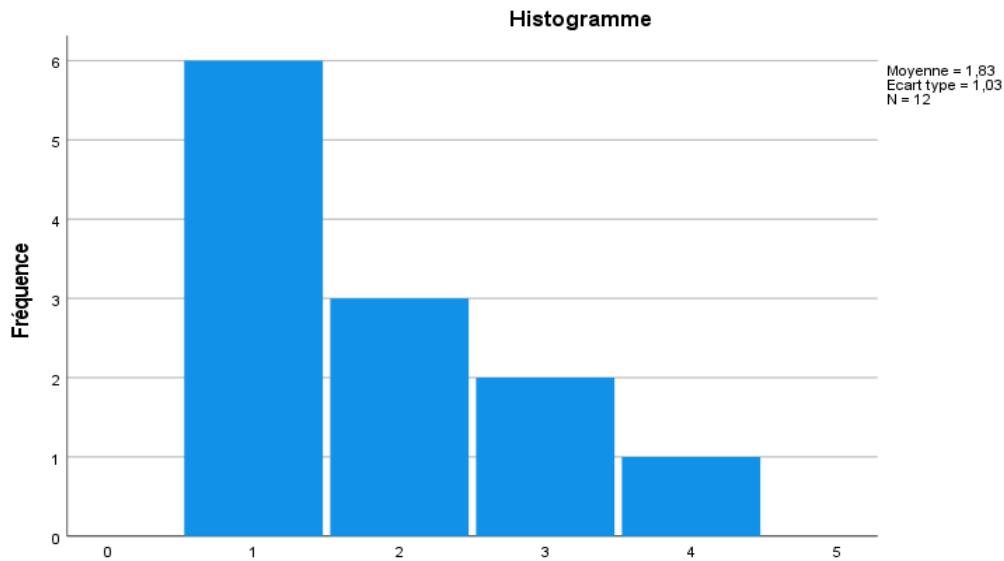
**La vente avant production du résultat final du projet est utilisée pour les grands projets des organisations en partenariat**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	6	22,2	50,0
	Rarement	3	11,1	75,0
	Souvent	2	7,4	91,7
	Très-souvent	1	3,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6	
	Total	27	100,0	

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme 25 met en évidence une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,83 : c'est-à-dire très proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **la vente avant production est rarement exploitée dans les grands projets avec des organisations en partenariat**.

Figure 25 : la vente avant production et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Le financement à travers des sites internet est adopté pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que le financement à travers des sites internet n'est pas vraiment populaire pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 50% des répondants ne l'utilisent jamais. Quelques répondants l'utilisent rarement (16,7%), souvent (16,7%) et très-souvent (16,7%). Le tableau 29 présente le détail des résultats obtenus.

Tableau 29 : le financement à travers des sites internet et les grands projets avec des organisations en partenariat

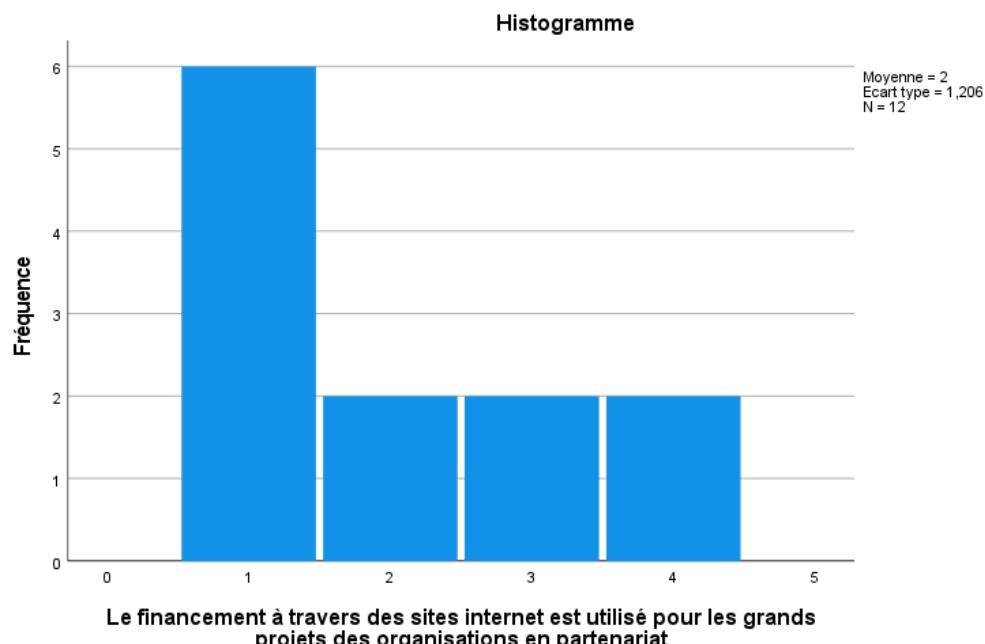
**Le financement à travers des sites internet est utilisé pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	6	22,2	50,0	50,0
	Rarement	2	7,4	16,7	66,7
	Souvent	2	7,4	16,7	83,3
	Très-souvent	2	7,4	16,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme ci-dessous illustre ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2 : c'est-à-dire "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **le financement à travers des sites internet est rarement utilisé dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 26 : le financement à travers des sites internet et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Le crowdfunding est utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Les résultats de notre sondage indiquent que le crowdfunding n'est pas beaucoup utilisé pour les grands projets avec des organisations en partenariat : 75% des répondants ne l'utilisent jamais. Cependant, quelques répondants l'utilisent souvent (16,7%) et toujours (8,3%). Le tableau 30 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 30 : le crowdfunding et les grands projets avec des organisations en partenariat

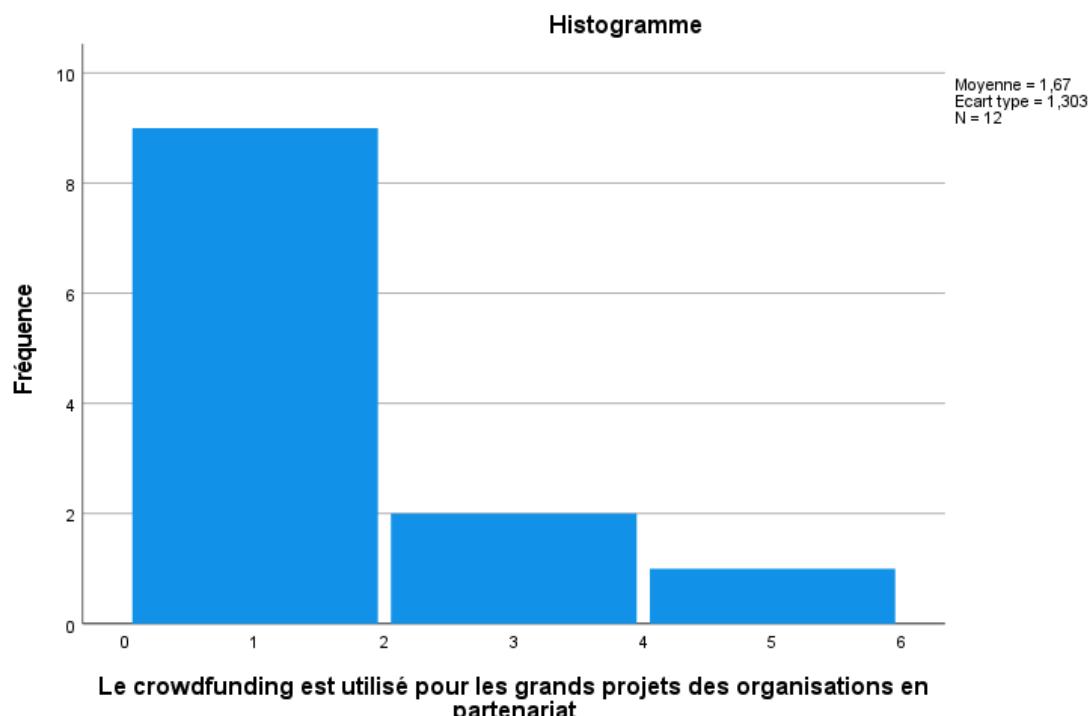
**Le crowdfunding est utilisé pour les grands projets des organisations en partenariat**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	9	33,3	75,0	75,0
	Souvent	2	7,4	16,7	91,7
	Toujours	1	3,7	8,3	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant permet de visualiser ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,63 : c'est-à-dire compris entre "jamais" et "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **le crowdfunding est rarement exploité dans les grands projets avec des organisations en partenariat.**

Figure 27 : le crowdfunding et les grands projets avec des organisations en partenariat



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'ensemble de ces résultats nous permettent d'identifier le modèle de financement utilisé dans le cas des grands projets avec des organisations en partenariat. Le tableau 31 met en évidence ce modèle :

Tableau 31 : Modèle de financement pour les grands projets avec des organisations en partenariat

Mode de financement	Utilisation	Fréquence
L'apport personnel	Très-souvent	75%
L'emprunt dans les institutions financières	Souvent	50%
L'émission des obligations	Jamais	0%
L'emprunt aux personnes privées	Rarement	25%
L'émission du capital-actions	Jamais	0%
Les dons privés	Rarement	25%
Les subventions gouvernementales	Souvent	50%
La vente avant production des biens	Rarement	25%
Le financement à travers les sites internet	Rarement	25%
Le crowdfunding	Rarement	25%

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que pour les grands projets avec des organisations en partenariat, l'apport personnel est le mode de financement le plus utilisé. Ensuite, vient le financement par les institutions financières et les subventions gouvernementales. Les émissions des actions et des obligations ne sont jamais utilisées pour les grands projets avec des organisations en partenariat. Le reste des modes de financement est rarement utilisée. En effet, compte tenu de la complexité et de la portée économique de ces types de projets, les partenaires sont généralement composés du gouvernement, des banques et d'autres organisations. De ce fait, il est plus courant d'observer des financements par des prêts bancaires et des subventions.

#### 4.2.1.3 L'hypothèse H<sub>1</sub> et les projets au sein d'une même organisation

Dans cette étude, seuls 22 répondants de notre échantillon répondent aux questions liées à l'ajustement des différents modes de financement dans les projets au sein d'une même organisation. Il s'agit des répondants qui ont une expérience dans ce type de projet. Ainsi, nous analysons les réponses de ceux-ci par type de mode de financement observé.

- L'apport personnel est utilisé pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'apport personnel est très souvent utilisé pour les projets au sein d'une même organisation pour un total de 86,4% de réponses favorables (souvent, très-souvent et toujours). Les avis non favorables sont de 13,6% répondants (jamais et rarement). Le tableau 32 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 32 : l'apport personnel et les projets au sein d'une même organisation

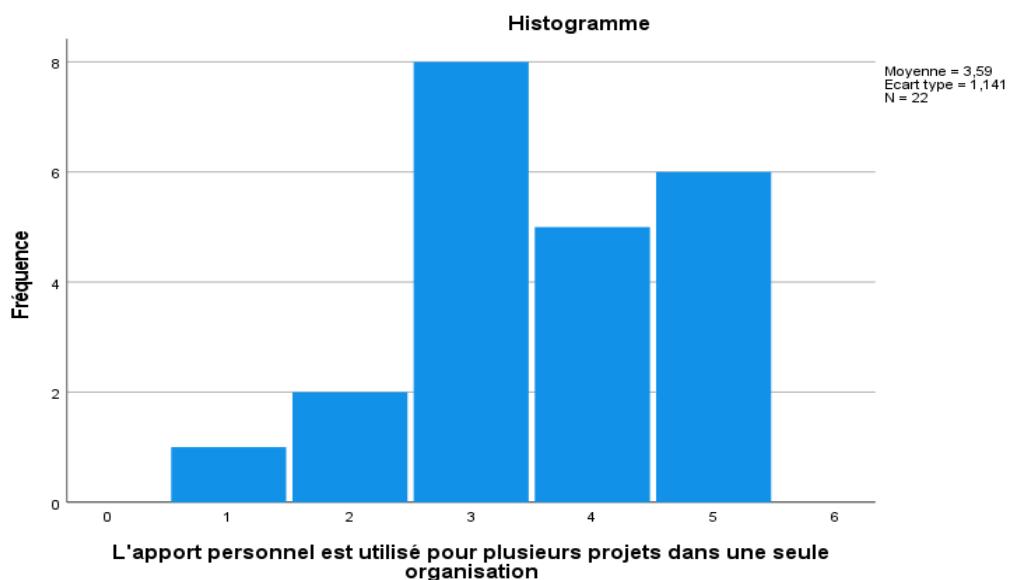
**L'apport personnel est utilisé pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	1	3,7	4,5	4,5
	Rarement	2	7,4	9,1	13,6
	Souvent	8	29,6	36,4	50,0
	Très-souvent	5	18,5	22,7	72,7
	Toujours	6	22,2	27,3	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
Total		27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,59 : c'est-à-dire compris entre "souvent" et "très-souvent". Donc, nous pouvons conclure que **l'apport personnel est presque très-souvent utilisé dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 28 : l'apport personnel et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'emprunt dans les banques et institutions financières est utilisé pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage nous indiquent que l'emprunt dans les banques et institutions financières est plus ou moins utilisé pour les projets au sein d'une même organisation. En effet, 27,3% des répondants ne l'utilisent jamais et 22,7% des répondants l'utilisent rarement. De même, 22,7% des répondants sont très-souvent. Cependant, les avis non favorables sont répartis comme suit : 13,6% pour souvent et 13,6% pour toujours. Le tableau 33 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 33 : l'emprunt dans institutions financières et les projets au sein d'une même organisation

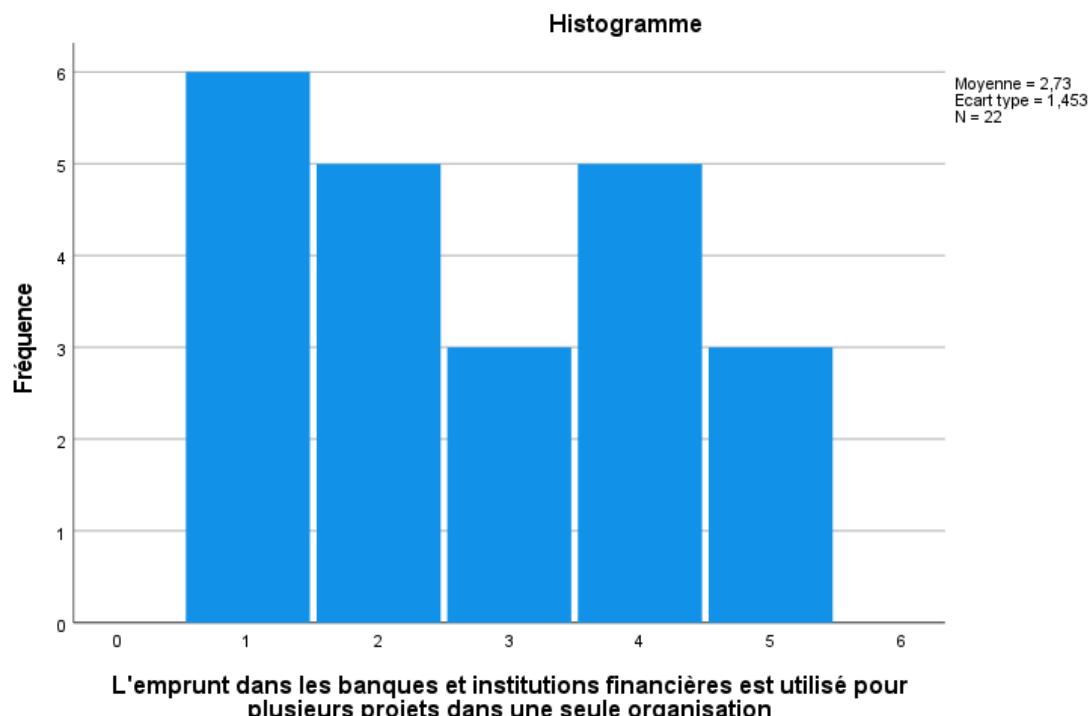
**L'emprunt dans les banques et institutions financières est utilisé pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	6	22,2	27,3	27,3
	Rarement	5	18,5	22,7	50,0
	Souvent	3	11,1	13,6	63,6
	Très-souvent	5	18,5	22,7	86,4
	Toujours	3	11,1	13,6	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,73 : c'est-à-dire très proche de "souvent". Donc nous pouvons conclure que **l'emprunt dans les institutions financières est souvent utilisé dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 29 : l'emprunt dans institutions financières et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'émission des obligations est utilisée pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage nous indiquent que l'émission des obligations n'est pas utilisée pour les projets au sein d'une même organisation : 81,8% des répondants ne l'utilisent jamais et le reste des 18,2% l'utilisent rarement. Le tableau 34 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 34 : l'émission d'obligations et les projets au sein d'une même organisation

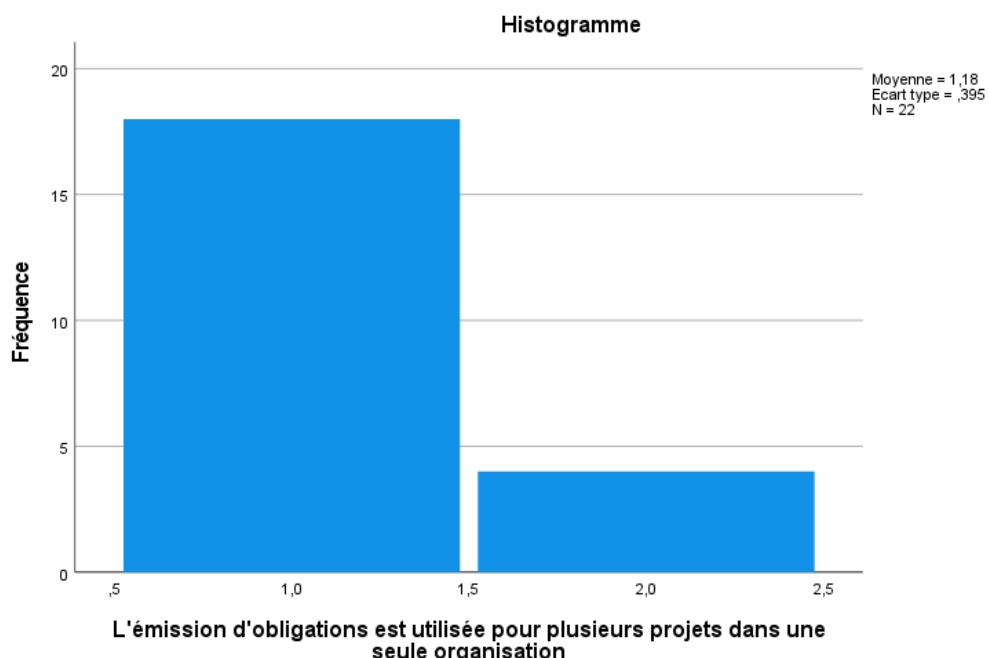
**L'émission d'obligations est utilisée pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	18	66,7	81,8	81,8
	Rarement	4	14,8	18,2	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

La figure 30 illustre ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,18 : c'est-à-dire très proche de "jamais". Donc, nous pouvons conclure que **l'émission d'obligations n'est jamais exploitée dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 30 : l'émission d'obligations et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'emprunt aux personnes privées est utilisé pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'emprunt aux personnes privées n'est pas très utilisé pour les projets au sein d'une même organisation : 63,6% des répondants ne l'utilisent jamais. Cependant 9,1% l'utilisent rarement, 9,1% l'utilisent souvent, 13,6% l'utilisent très-souvent et seulement 4,5% l'utilisent toujours. Le tableau 35 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 35 : l'emprunt aux personnes privées et les projets au sein d'une même organisation

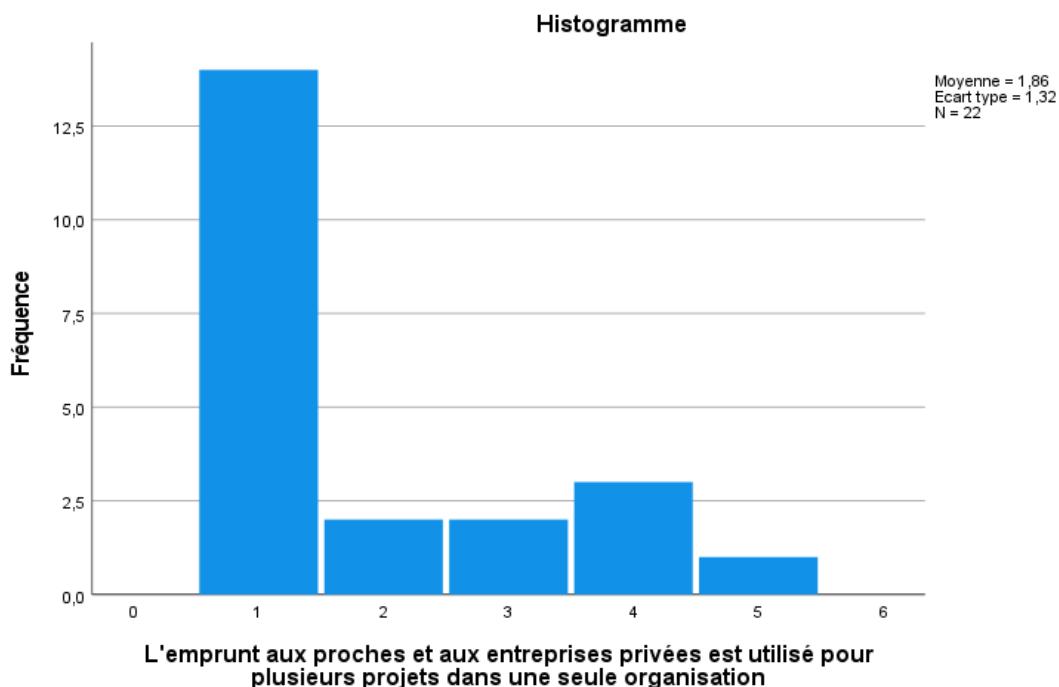
**L'emprunt aux proches et aux entreprises privées est utilisé pour plusieurs projets dans une seule organisation**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	14	51,9	63,6
	Rarement	2	7,4	72,7
	Souvent	2	7,4	81,8
	Très-souvent	3	11,1	95,5
	Toujours	1	3,7	100,0
	Total	22	81,5	100,0
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5	
	Total	27	100,0	

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,86 : c'est-à-dire très proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **l'emprunt aux personnes privées est rarement utilisé dans les projets au sein d'une même organisation**.

Figure 31 : l'emprunt aux personnes privées et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- L'émission de capital-actions est utilisée pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que l'émission de capital-actions n'est quasiment jamais envisagée pour les projets au sein d'une même organisation : 59,1% des répondants ne l'utilisent jamais et 22,7% des répondants l'utilisent rarement. Cependant, 13,6% des répondants l'utilisent souvent et le reste l'utilise très-souvent (4,5%). Le tableau 36 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 36 : l'émission de capital-actions et les projets au sein d'une même organisation

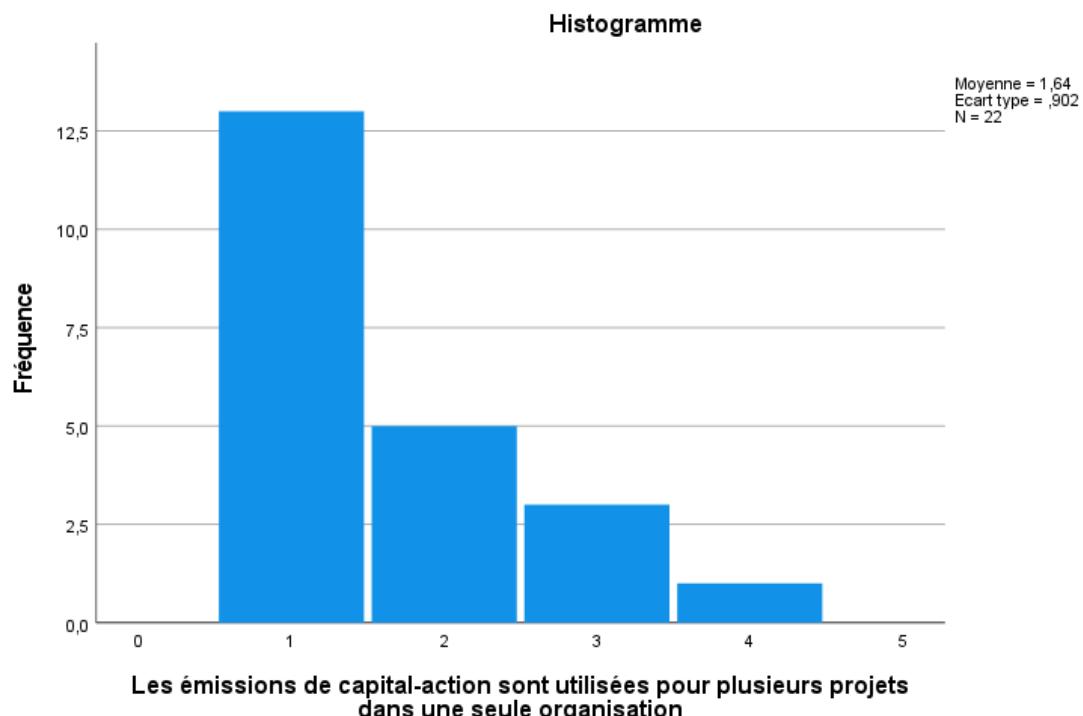
**Les émissions de capital-action sont utilisées pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	13	48,1	59,1	59,1
	Rarement	5	18,5	22,7	81,8
	Souvent	3	11,1	13,6	95,5
	Très-souvent	1	3,7	4,5	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,64 : c'est-à-dire compris entre "jamais" et "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **l'émission de capital-actions est rarement utilisée dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 32 : l'émission du capital-actions et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Les dons privés sont utilisés pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que les dons privés ne sont pas très utilisés pour les projets au sein d'une même organisation : 59,1% des répondants ne les utilisent jamais, 9,1% les utilisent rarement. Tandis que 31,7% des répondants ont un avis favorable : souvent (13,6%), très-souvent (13,6%) et toujours (4,5%). Le tableau 37 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 37 : les dons privés et les projets au sein d'une même organisation

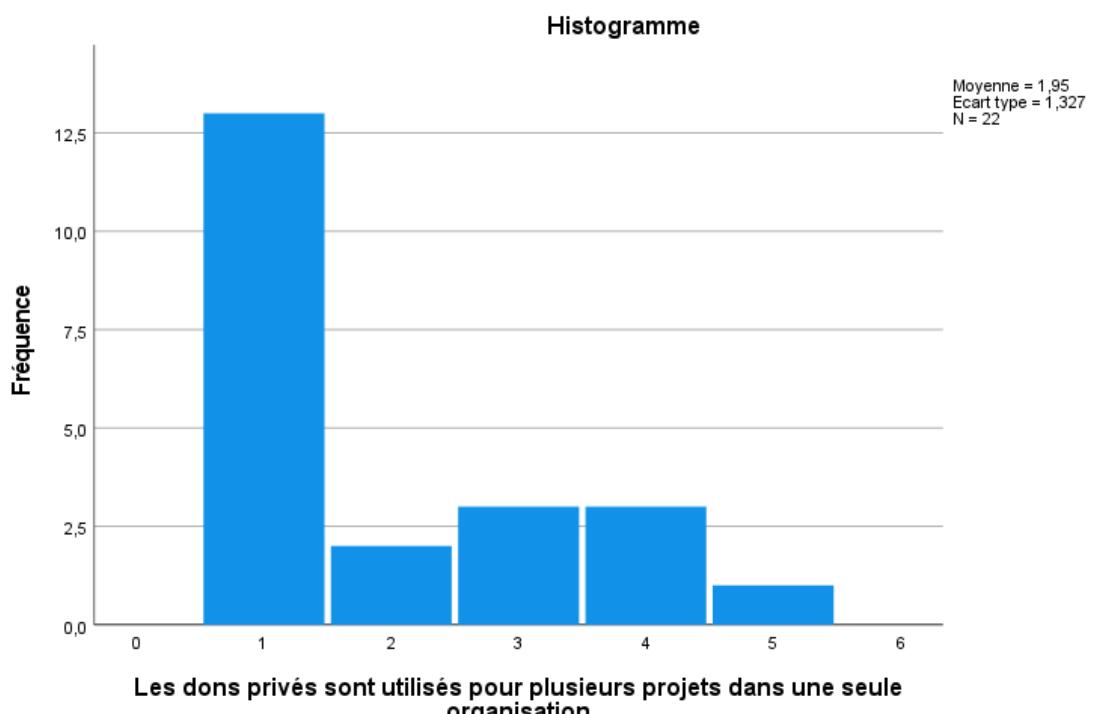
**Les dons privés sont utilisés pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	13	48,1	59,1	59,1
	Rarement	2	7,4	9,1	68,2
	Souvent	3	11,1	13,6	81,8
	Très-souvent	3	11,1	13,6	95,5
	Toujours	1	3,7	4,5	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
Total		27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,95 : c'est-à-dire très proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **les dons privés sont rarement utilisés dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 33 : les dons privés et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Les subventions gouvernementales sont utilisées pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que les subventions gouvernementales ne sont pas beaucoup utilisées pour les projets au sein d'une même organisation : 36,4% des répondants ne les utilisent jamais et les 31,8% l'utilisent rarement. Cependant, nous observons que les 13,6% les utilisent souvent. Quelques répondants utilisent les subventions très-souvent (9,1%) et toujours (8,1%). Le tableau 38 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 38 : les subventions gouvernementales et les projets au sein d'une même organisation

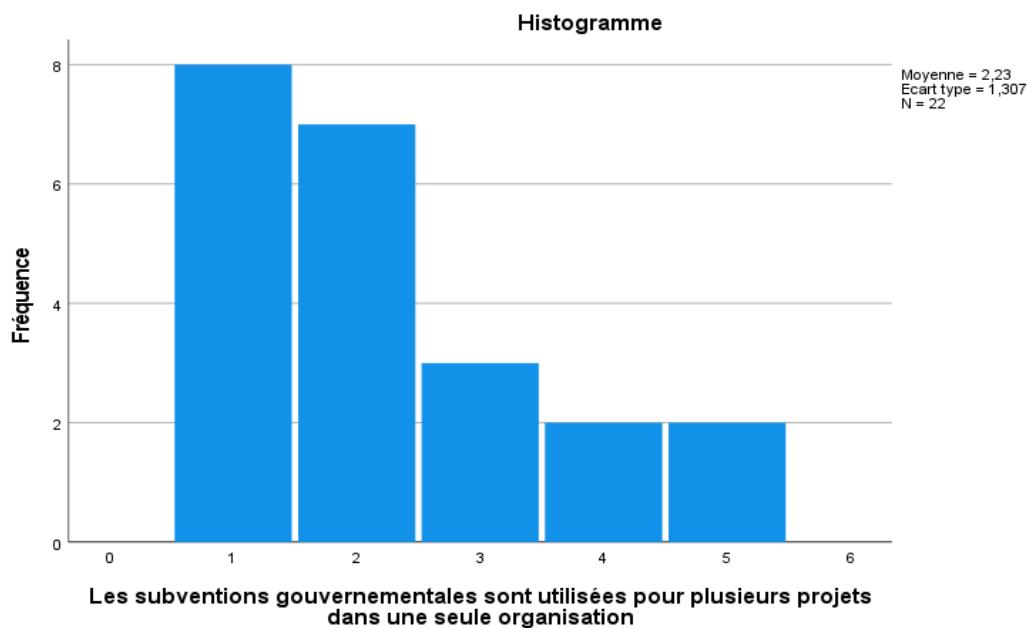
**Les subventions gouvernementales sont utilisées pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	8	29,6	36,4	36,4
	Rarement	7	25,9	31,8	68,2
	Souvent	3	11,1	13,6	81,8
	Très-souvent	2	7,4	9,1	90,9
	Toujours	2	7,4	9,1	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 2,23 : c'est-à-dire proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **les subventions du gouvernement sont rarement utilisées dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 34 : les dons privés et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- La vente d'un bien avant sa production est utilisé pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que les ventes des produits avant leur production ne sont pas utilisées pour les projets au sein d'une même organisation : 63,6% des répondants ne l'utilisent jamais et 22,7% des répondants l'utilisent rarement. Cependant, quelques répondants (13,6%) utilisent souvent ce financement. Le tableau 39 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 39 : la vente avant production et les projets au sein d'une même organisation

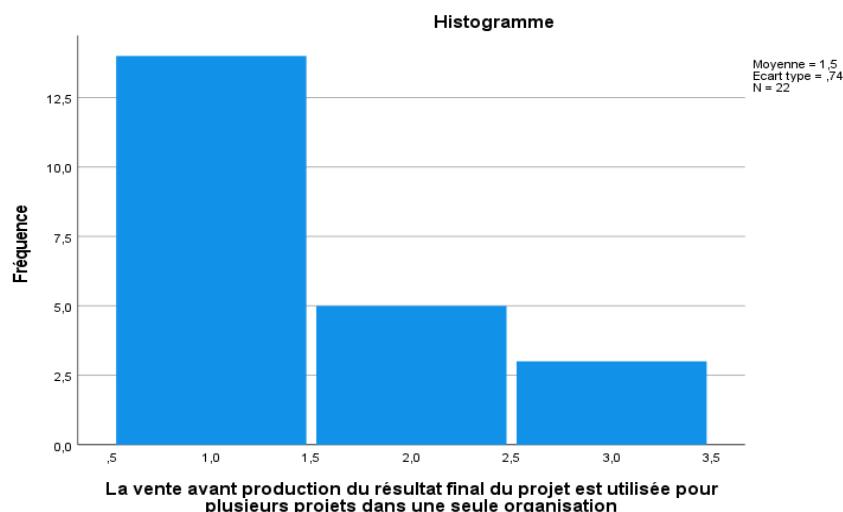
**La vente avant production du résultat final du projet est utilisée pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	14	51,9	63,6	63,6
	Rarement	5	18,5	22,7	86,4
	Souvent	3	11,1	13,6	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,83 : c'est-à-dire relativement proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **la vente avant production est rarement utilisée dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 35 : la vente avant production et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Le financement à travers des sites internet est utilisé pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que le financement à travers des sites internet n'est pas beaucoup utilisé pour les projets au sein d'une même organisation : 59,1% des répondants ne l'utilisent jamais. Quelques répondants l'utilisent rarement (13,6%), souvent (18,2%) et très-souvent (9,1%). Le tableau 40 donne le détail des résultats obtenus.

Tableau 40 : le financement à travers des sites internet et les projets au sein d'une même organisation

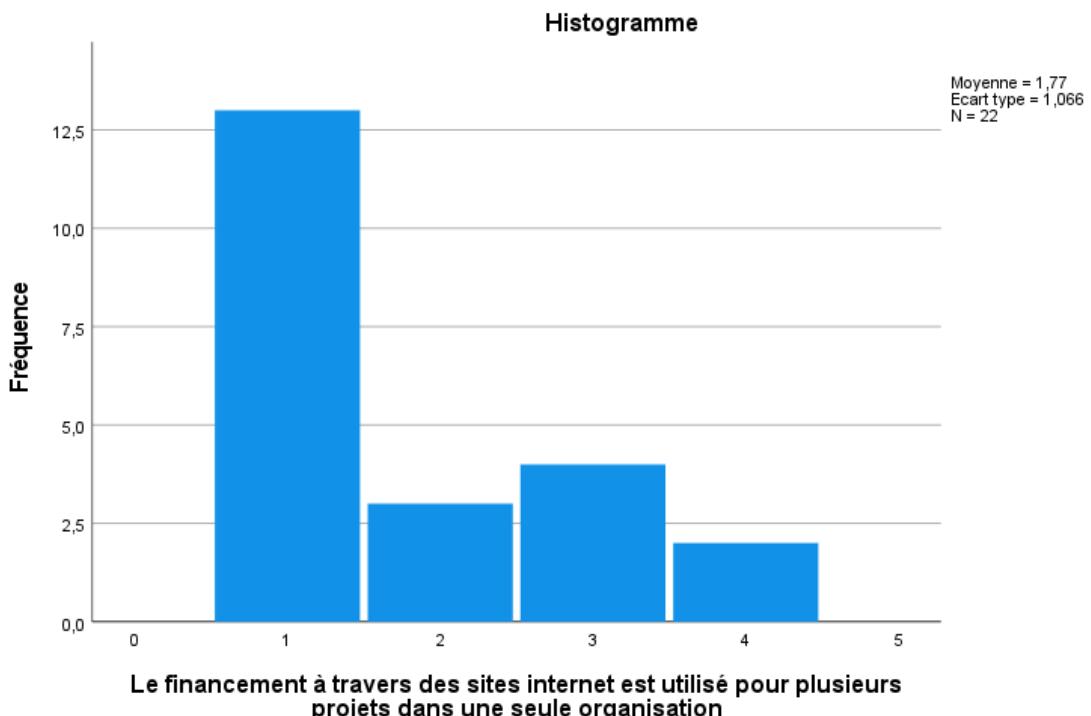
**Le financement à travers des sites internet est utilisé pour plusieurs projets dans une seule organisation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	13	48,1	59,1	59,1
	Rarement	3	11,1	13,6	72,7
	Souvent	4	14,8	18,2	90,9
	Très-souvent	2	7,4	9,1	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,77 : c'est-à-dire proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **le financement à travers des sites internet est rarement utilisé dans les projets au sein d'une même organisation**.

Figure 36 : le financement à travers des sites internet et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

- Le crowdfunding est utilisé pour les projets au sein d'une même organisation

Les résultats de notre sondage indiquent que le crowdfunding n'est pas très populaire pour les projets au sein d'une même organisation : 54,5% des répondants ne l'utilisent jamais et 18,2% y ont rarement recours. Cependant, 13,6% des répondants l'exploitent souvent et le reste de répondants l'utilisent très souvent (9,1%) ou toujours (4,5%). Le tableau 41 donne le détail des résultats obtenus.

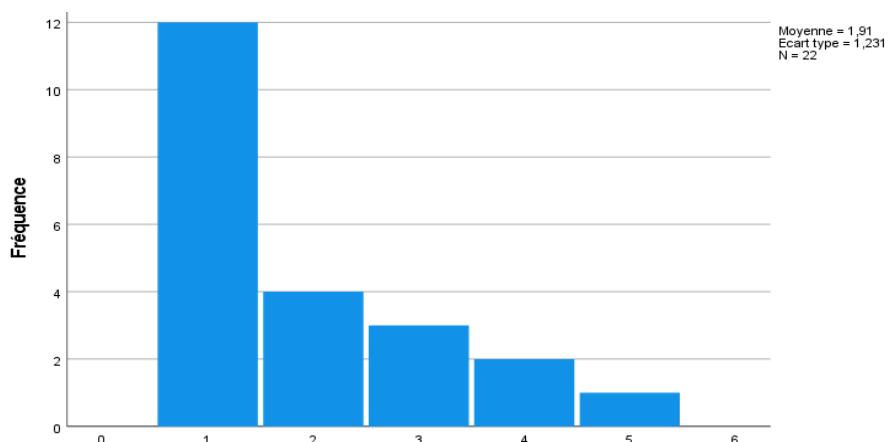
Tableau 41 : le crowdfunding et les projets au sein d'une même organisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	12	44,4	54,5	54,5
	Rarement	4	14,8	18,2	72,7
	Souvent	3	11,1	13,6	86,4
	Très-souvent	2	7,4	9,1	95,5
	Toujours	1	3,7	4,5	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme suivant donne une représentation graphique de ces résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 1,91 : c'est-à-dire très proche de "rarement". Donc, nous pouvons conclure que **le crowdfunding est rarement utilisé dans les projets au sein d'une même organisation.**

Figure 37 : le crowdfunding et les projets au sein d'une même organisation



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'ensemble de ces résultats nous permettent d'identifier le modèle de financement utilisé dans le cas des projets au sein d'une même organisation. Le tableau 42 met en évidence ce modèle :

Tableau 42 : Modèle de financement pour les projets au sein d'une même organisation

Mode de financement	Utilisation	Fréquence
L'apport personnel	Très-souvent	75%
L'emprunt dans les institutions financières	Souvent	50%
L'émission d'obligations	Jamais	0%
L'emprunt aux personnes privées	Rarement	25%
L'émission de capital-actions	Rarement	25%
Les dons privés	Rarement	25%
Les subventions gouvernementales	Rarement	50%
La vente avant production des biens	Rarement	25%
Le financement à travers les sites internet	Rarement	25%
Le crowdfunding	Rarement	25%

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que pour les projets au sein d'une même organisation, l'apport personnel est le mode de financement privilégié. Ensuite, vient le financement par les institutions financières. L'émission d'obligations est le seul mode de financement qui n'est jamais utilisé dans ce type de projet. Les autres modes de financement sont peu populaires dans les projets au sein d'une même organisation. En effet, les projets au sein d'une même organisation sont essentiels pour le développement et la croissance de la firme. Sachant qu'elle est le seul porteur du projet, les recours au financement par les fonds propres et par les institutions financières sont plus accessibles et favorisent l'atteinte efficace des objectifs en interne.

#### 4.2.1.4 Vérification Hypothèse H<sub>1</sub> et conclusion

En vérifiant l'hypothèse H<sub>1</sub>, nous observons la relation entre les types de projet et les différents modes de financement recensés par la littérature. Ainsi, l'analyse des avis des répondants nous permet de définir des modèles de financement correspondant respectivement à chaque type de projets. Le tableau 43 présente de façon détaillée l'ajustement des modes de financement par type de projets :

Tableau 43 : Ajustement des modes de financement par type de projets

<b>Mode de financement</b>	<b>Création d'une organisation</b>	<b>Projets avec des organisations en partenariat</b>	<b>Projets au sein d'une même organisation</b>
L'apport personnel	Toujours (100%)	Très-souvent (75%)	Très-souvent (75%)
L'emprunt dans les institutions financières	Souvent (50%)	Souvent (50%)	Souvent (50%)
L'émission des obligations	Jamais (0%)	Jamais (0%)	Jamais (0%)
L'emprunt aux personnes privées	Rarement (25%)	Rarement (25%)	Rarement (25%)
L'émission du capital-actions	Rarement (25%)	Jamais (0%)	Rarement (25%)
Les dons privés	Rarement (25%)	Rarement (25%)	Rarement (25%)
Les subventions gouvernementales	Rarement (25%)	Souvent (50%)	Rarement (25%)
La vente avant production des biens	Jamais (0%)	Rarement (25%)	Rarement (25%)
Le financement à travers les sites internet	Jamais (0%)	Rarement (25%)	Rarement (25%)
Le crowdfunding	Rarement (25%)	Rarement (25%)	Rarement (25%)

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Après avoir fait ressortir l'ajustement des modes de financement par type de projet, nous allons vérifier notre hypothèse H<sub>1</sub> : l'ajustement des modes de financement dépend du type de projets stratégiques. Pour vérifier cette hypothèse, nous observons l'évidence empirique des sous hypothèses correspondant :

- Vérification de H<sub>11</sub>: le financement interne est utilisé pour le financement des différents types de projet stratégique.

Les résultats nous permettent d'observer que le financement interne (l'apport personnel) est très utilisé dans les 3 types de projets observés avec une utilisation maximale dans le cas de la création d'une organisation. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous hypothèse H<sub>11</sub>.**

- Vérification  $H_{12}$  l'ouverture du capital favorise le financement des différents types de projet stratégique.

Nous observons que l'ouverture du capital est rarement utilisée dans les projets de création d'organisation et les projets au sein d'une même organisation. Lorsqu'il s'agit des projets de partenariat, l'ouverture du capital n'est jamais utilisée pour le financement desdits projets. Ces résultats offrent **peu de support empirique quant aux prédictions de la sous hypothèse  $H_{12}$ .**

- Vérification  $H_{13}$  : le recours à la dette permet le financement des différents types de projet stratégique.

Le recours à la dette englobe l'emprunt dans les institutions financières, l'émission d'obligations, l'emprunt aux personnes privées et la vente avant production du résultat du projet. En effet, l'emprunt dans les institutions financières est souvent utilisé tandis que l'emprunt aux personnes privées est peu populaire qu'importe le type de projet. Par ailleurs, l'émission des obligations n'est jamais exploitée quelque soit le type de projet. D'un autre côté, la vente avant production n'est jamais utilisée pour la création d'organisation ; elle est rarement mobilisée pour les projets de partenariat et les projets au sein d'une seule organisation. Ces résultats offrent **peu de support empirique quant aux prédictions de la sous hypothèse  $H_{13}$ .**

- Vérification  $H_{14}$  : les subventions de l'État contribuent au financement des différents types de projet stratégique.

Les subventions offertes par le gouvernement sont rarement utilisées lorsqu'il s'agit de la création d'une organisation et des projets au sein d'une même organisation. Cependant, elles sont souvent mobilisées pour le financement des grands projets avec des organisations en partenariat. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous hypothèse  $H_{14}$ .**

- Vérification  $H_{15}$  : les donations privées sont utilisées pour le financement des différents types de projet stratégique.

Dans les 3 types de projets stratégiques observés, les donations privées sont rarement utilisées pour leur financement. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous hypothèse  $H_{15}$ .**

- Vérification  $H_{16}$  : le financement participatif est préconisé pour le financement des différents types de projet stratégique.

Le crowdfunding ou le financement participatif est rarement utilisé dans les 3 types de projets. De même que le financement à travers les sites internet non spécialisés : exception faite des projets de création d'organisation qui n'utilisent jamais les sites non spécialisés pour obtenir le financement. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous hypothèse  $H_{16}$** .

Tableau 44 : Vérification de l'hypothèse  $H_1$

Sous Hypothèses	$H_{11}$	$H_{12}$	$H_{13}$	$H_{14}$	$H_{15}$	$H_{16}$
Plus d'évidences empiriques	x			x	x	x
Peu de support empirique		X	X			

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Ainsi, ces résultats suggèrent plus d'évidences empiriques en faveur de l'hypothèse  $H_1$  : c'est-à-dire l'ajustement des modes de financement dépend du type de projets stratégiques. En effet, la portée économique des projets influence le modèle de financement. Elle se caractérise par la variété des parties prenantes, la complexité du projet et la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve l'organisation (création, développement, croissance, maturité et déclin). Les organisations au Québec, dominée par les PME, utilisent principalement leurs fonds propres pendant la création. Pendant leur développement et leur croissance, ils font recours à des financements plus adaptés : les prêts dans des institutions financières et les subventions gouvernementales.

Après avoir vérifié l'évidence empirique de l'hypothèse  $H_1$ , nous nous intéressons à l'hypothèse  $H_2$  : le niveau de risques influence significativement l'ajustement des modes de financement du projet.

#### 4.2.2 Vérification de l'hypothèse $H_2$

L'hypothèse  $H_2$  porte sur l'influence des risques sur l'ajustement des modes de financement au type de projets stratégiques observés. Ainsi, nous analysons la relation entre les risques et l'ajustement des modes de financement en testant les sous hypothèses suivantes :

- $H_{21}$ : la saturation des capacités d'endettement local influence significativement l'ajustement des modes de financement.

- $H_{22}$ : la pression accrue du budget public impacte significativement l'ajustement des modes de financement.
- $H_{23}$ : la restriction de l'offre de crédit bancaire a une incidence significative sur l'ajustement des modes de financement.
- $H_{24}$ : l'aversion aux risques des agents à capacité de financement a un effet significatif sur l'ajustement des modes de financement.

#### **4.2.2.1 La saturation des capacités d'endettement local et l'ajustement des modes de financement**

Nous analysons l'influence de la saturation des capacités d'endettement local sur l'ajustement des modes de financement.

Tableau 45 : l'ajustement des modes de financement et la saturation des capacités d'endettement local

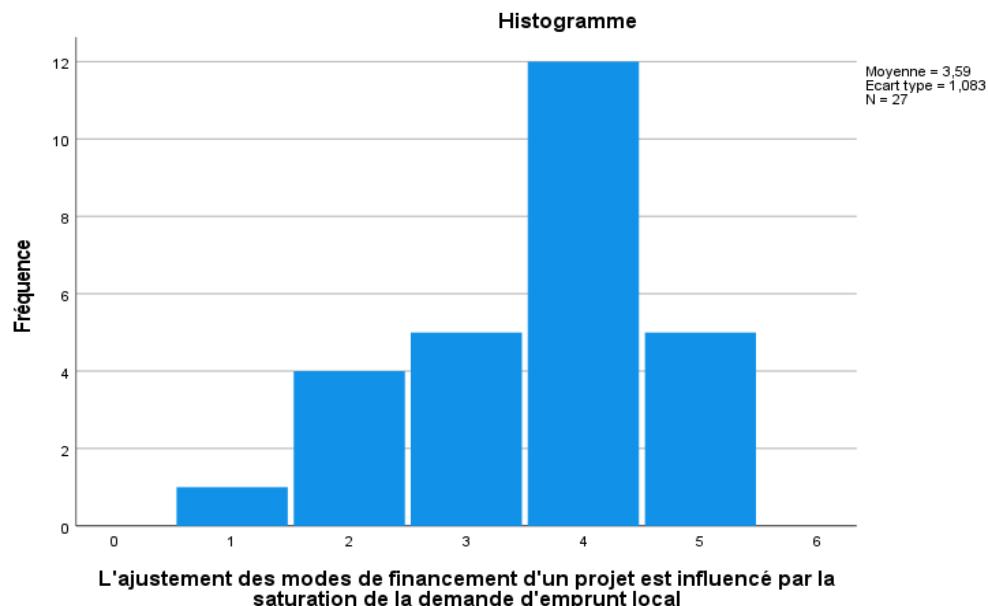
**L'ajustement des modes de financement d'un projet est influencé par la saturation de la demande d'emprunt local**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	3,7
	Pas d'accord	4	14,8	14,8
	Neutre	5	18,5	18,5
	D'accord	12	44,4	44,4
	Tout à fait d'accord	5	18,5	18,5
	Total	27	100,0	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 62,9% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord de l'influence de la saturation de la demande d'emprunt local sur l'ajustement des modes de financement. De même, 18,5% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 18,5% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 38 : l'ajustement des modes de financement et la saturation des capacités d'endettement local



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 3,59 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que la saturation de la demande d'emprunt local influence significativement l'ajustement des modes de financement. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de H<sub>21</sub>**.

#### 4.2.2.2 La pression accrue du budget public et l'ajustement des modes de financement

Nous analysons l'influence de la pression accrue du budget public sur l'ajustement des modes de financement.

Tableau 46 : l'ajustement des modes de financement et la pression accrue du budget public

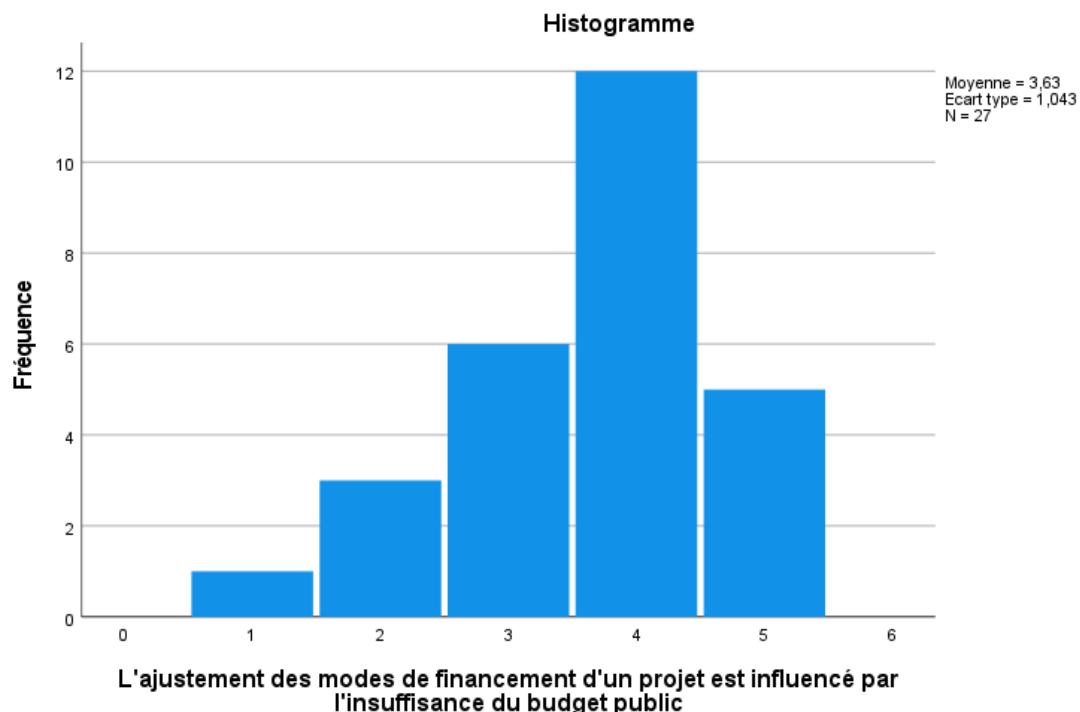
**L'ajustement des modes de financement d'un projet est influencé par l'insuffisance du budget public**

	Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Pas du tout d'accord	1	3,7
	Pas d'accord	3	11,1
	Neutre	6	22,2
	D'accord	12	44,4
	Tout à fait d'accord	5	18,5
	Total	27	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 62,9% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord de l'influence de la pression accrue du budget public sur l'ajustement des modes de financement. De même, 22,2% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 14,8% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 39 : l'ajustement des modes de financement et la pression accrue du budget public



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 3,63 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que la pression accrue du budget public influence significativement l'ajustement des modes de financement. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>22</sub>**.

#### 4.2.2.3 La restriction de l'offre de crédit bancaire et l'ajustement des modes de financement

Nous analysons l'influence de la restriction de l'offre de crédit bancaire sur l'ajustement des modes de financement.

Tableau 47 : l'ajustement des modes de financement et la restriction de l'offre de crédit bancaire

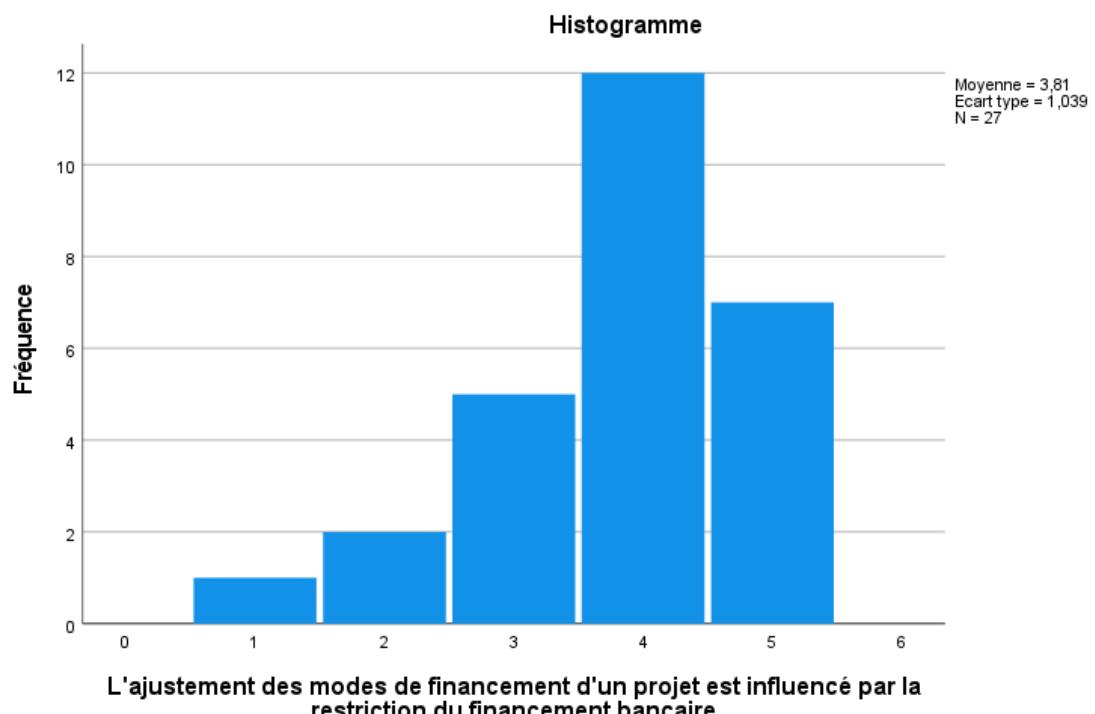
**L'ajustement des modes de financement d'un projet est influencé par la restriction du financement bancaire**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage cumulé
			valide	
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	3,7
	Pas d'accord	2	7,4	11,1
	Neutre	5	18,5	29,6
	D'accord	12	44,4	74,1
	Tout à fait d'accord	7	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 70,3% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord de l'influence de la restriction de l'offre de crédit bancaire sur l'ajustement des modes de financement. De même, 18,5% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 11,1% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 40 : l'ajustement des modes de financement et la restriction de l'offre de crédit bancaire



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 3,81 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que la restriction de l'offre de crédit bancaire influence significativement l'ajustement des modes de financement. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>23</sub>**.

#### **4.2.2.4 L'aversion aux risques des agents à capacité de financement et l'ajustement des modes de financement (H<sub>24</sub>)**

Nous analysons l'influence de l'aversion aux risques des agents à capacité de financement sur l'ajustement des modes de financement.

Tableau 48 : l'ajustement des modes de financement et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement

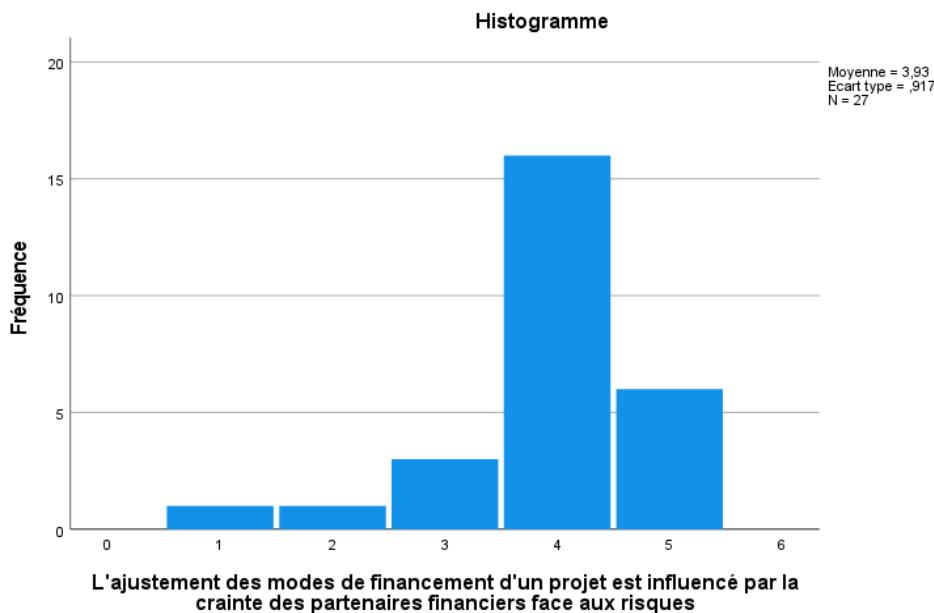
#### **L'ajustement des modes de financement d'un projet est influencé par la crainte des partenaires financiers face aux risques**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	3,7
	Pas d'accord	1	3,7	7,4
	Neutre	3	11,1	11,1
	D'accord	16	59,3	59,3
	Tout à fait d'accord	6	22,2	22,2
	Total	27	100,0	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 81,5% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord de l'influence de l'aversion aux risques des agents à capacité de financement sur l'ajustement des modes de financement. De même, 11,1% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 7,4% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 41 : l'ajustement des modes de financement et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 3,93 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'aversion aux risques des agents à capacité de financement influence significativement l'ajustement des modes de financement. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de H<sub>24</sub>**.

Les résultats obtenus dans les différentes analyses des sous-hypothèses portant sur l'influence des facteurs de risques observés sur l'ajustement des modes de financement sont résumés dans le Tableau 49 : Vérification de l'hypothèse H<sub>2</sub>

Sous-Hypothèse	H <sub>21</sub>	H <sub>22</sub>	H <sub>23</sub>	H <sub>24</sub>
Plus d'évidences empiriques	x	x	x	x

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que l'évidence empirique des sous-hypothèses portant sur la relation entre les risques et les modes de financement est vérifiée. Ceci implique que les risques influencent significativement l'ajustement des modes de financement du projet : ces résultats suggèrent plus d'évidences empiriques en faveur de l'hypothèse H<sub>2</sub>.

Après avoir vérifié l'hypothèse H<sub>2</sub>, nous allons analyser la relation entre les types de projet stratégique et les risques en vérifiant l'évidence empirique de l'hypothèse H<sub>3</sub>.

#### **4.2.3 Vérification de l'hypothèse H<sub>3</sub>**

L'hypothèse H<sub>3</sub> porte sur la corrélation existante entre les types de projets stratégiques et les risques. Ainsi, pour analyser cette relation, nous testons l'hypothèse H<sub>3</sub> selon les types de projets stratégiques observés.

##### **4.2.3.1 L'hypothèse H<sub>3</sub> et les projets de création d'organisation**

Nous vérifions la relation entre les risques étudiés et la création d'organisation. Tout d'abord, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre la création d'organisation et la saturation des capacités d'endettement local.

Tableau 50 : la création d'organisation et la saturation des capacités d'endettement local

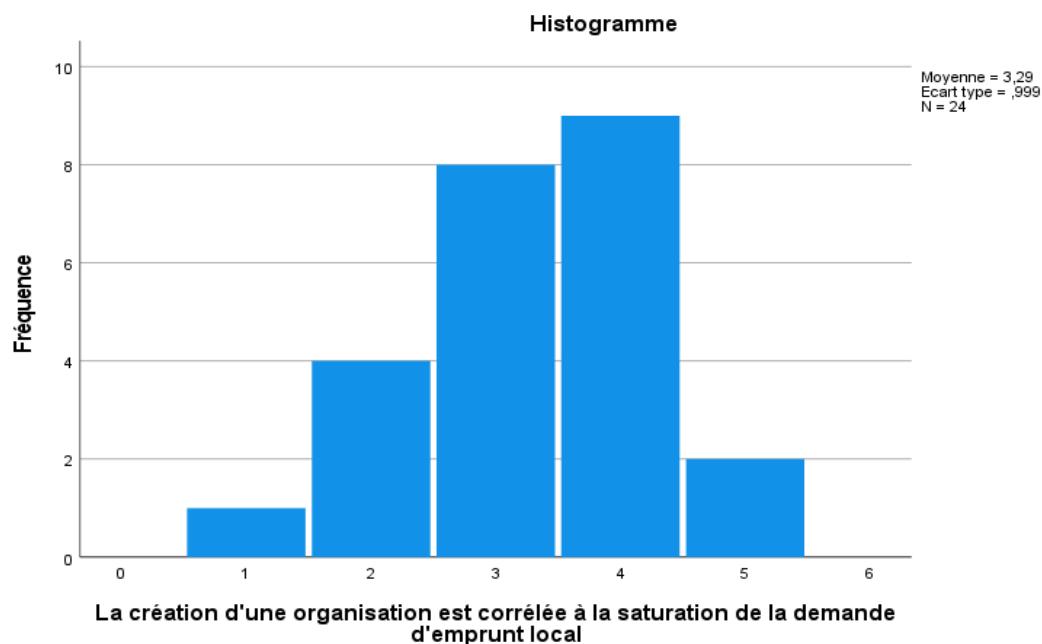
##### **La création d'une organisation est corrélée à la saturation de la demande d'emprunt local**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	4,2	4,2
	Pas d'accord	4	14,8	16,7	20,8
	Neutre	8	29,6	33,3	54,2
	D'accord	9	33,3	37,5	91,7
	Tout à fait d'accord	2	7,4	8,3	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 37,5% des répondants sont d'accord sur l'existence d'une corrélation entre la création d'organisation et la saturation de la demande d'emprunt local. De même, 33,3% des répondants sont neutres sur la question et 8,3% sont tout à fait d'accord. Seulement 20,8% ne sont pas d'accord.

Figure 42 : la création d'organisation et la saturation des capacités d'endettement local



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,29 : c'est-à-dire très proche de "neutre". Donc, nous pouvons conclure que **la création d'organisation est indifférente à la saturation des capacités d'endettement local**.

Ensuite, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre la création d'organisations et la pression accrue du budget public.

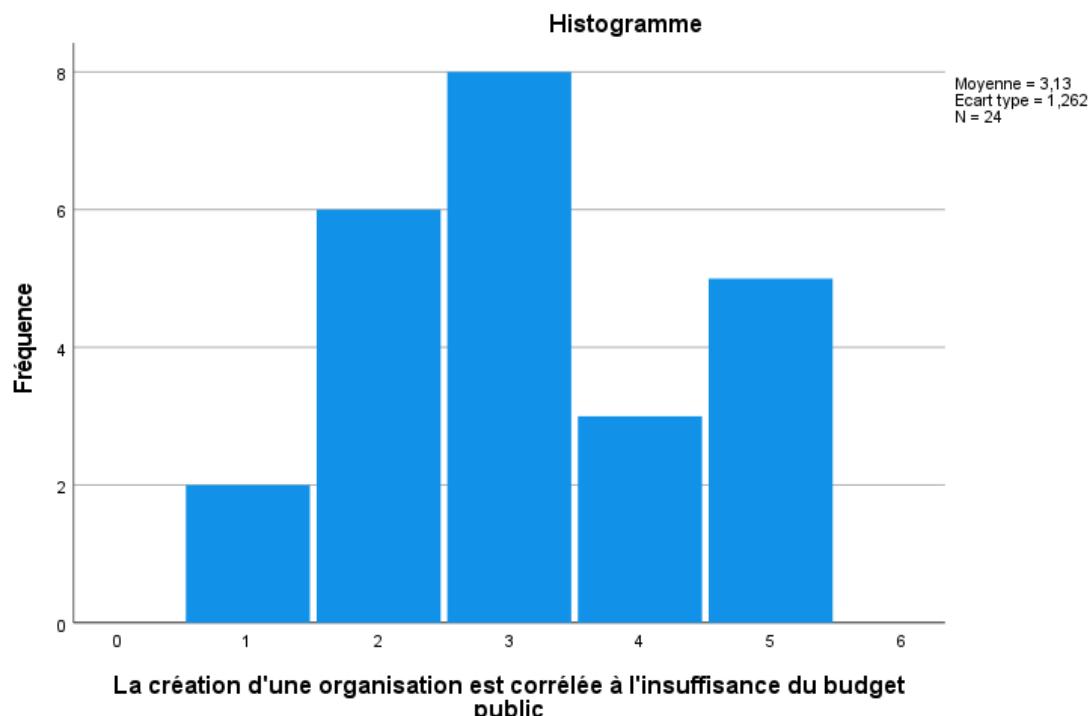
Tableau 51 : la création d'organisation et l'insuffisance du budget public

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	7,4	8,3	8,3
	Pas d'accord	6	22,2	25,0	33,3
	Neutre	8	29,6	33,3	66,7
	D'accord	3	11,1	12,5	79,2
	Tout à fait d'accord	5	18,5	20,8	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 33,3% des répondants sont neutres sur l'existence d'une corrélation entre la création d'organisation et l'insuffisance du budget public. De même, 33,3% des répondants ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord sur la question et 33,4% sont d'accord ou tout à fait d'accord.

Figure 43 : la création d'organisation et l'insuffisance du budget public



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,13 : c'est-à-dire très proche de "neutre". Donc, nous pouvons conclure que **la création d'organisation est indifférente à l'insuffisance du budget public**.

Aussi, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre la création d'organisations et la restriction de l'offre de crédit bancaire.

Tableau 52 : la création d'organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire

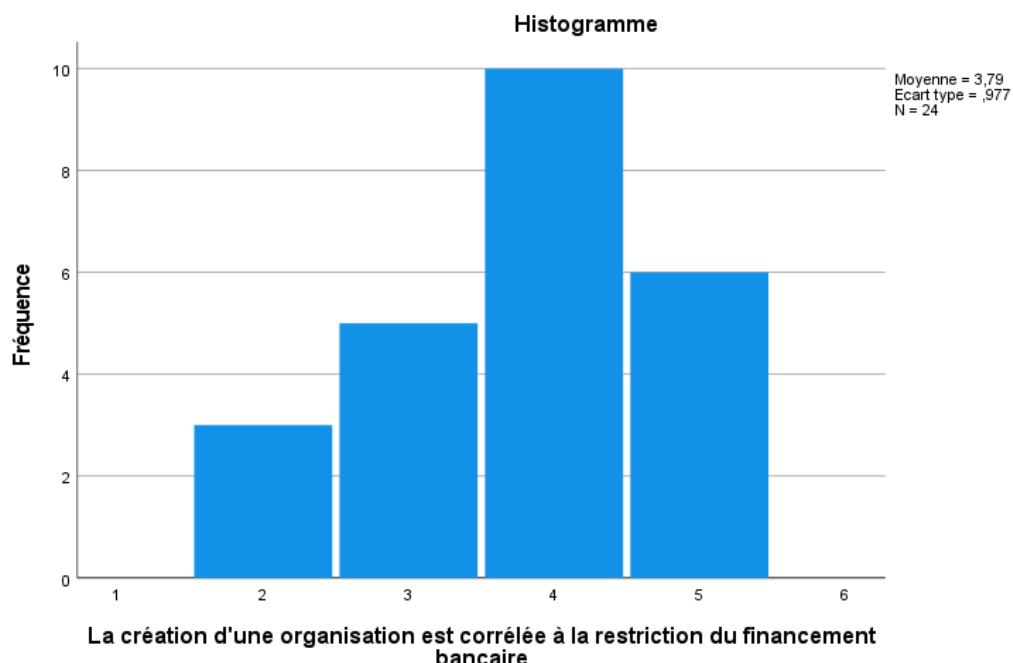
**La création d'une organisation est corrélée à la restriction du financement bancaire**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	3	11,1	12,5	12,5
	Neutre	5	18,5	20,8	33,3
	D'accord	10	37,0	41,7	75,0
	Tout à fait d'accord	6	22,2	25,0	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 41,7% des répondants sont d'accord sur l'existence d'une corrélation entre la création d'organisation et la restriction du financement bancaire et 25% des répondants sont tout à fait d'accord. Par contre, 20,8% des répondants sont neutres et 12,5% des répondants ne sont pas d'accord.

Figure 44 : la création d'organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,79 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **la création d'organisation est corrélée à la restriction de l'offre de crédit bancaire.**

Enfin, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre la création d'organisations et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.

Tableau 53 : la création d'organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement

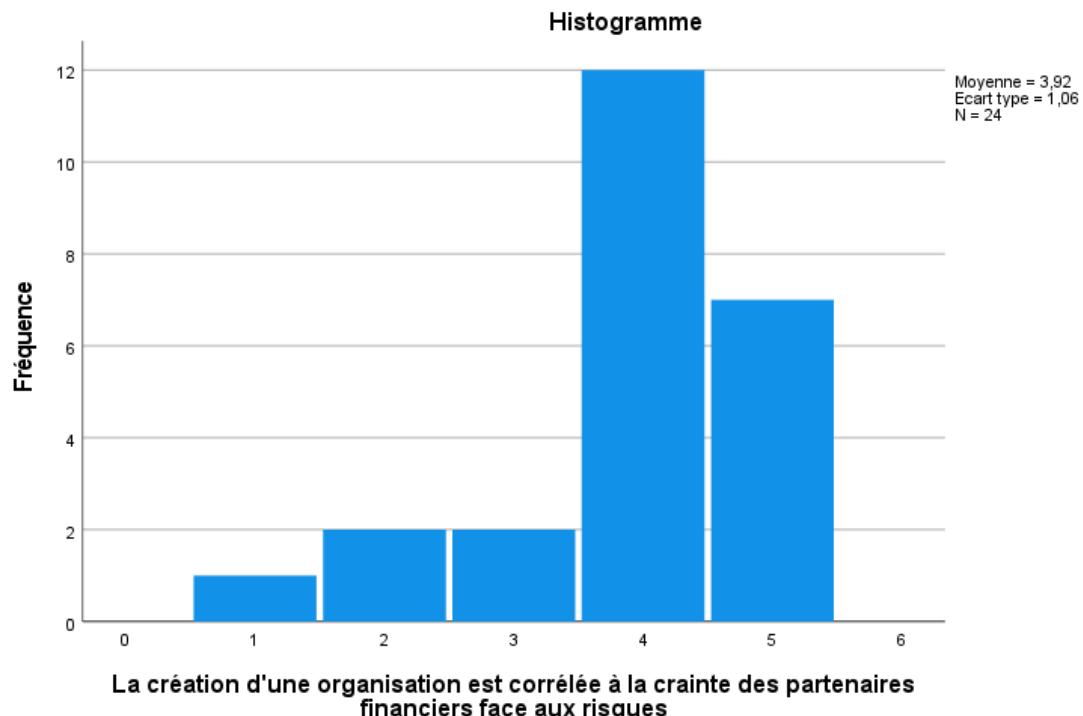
**La création d'une organisation est corrélée à la crainte des partenaires financiers face aux risques**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	4,2	4,2
	Pas d'accord	2	7,4	8,3	12,5
	Neutre	2	7,4	8,3	20,8
	D'accord	12	44,4	50,0	70,8
	Tout à fait d'accord	7	25,9	29,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	3	11,1		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 50% des répondants sont d'accord sur l'existence d'une corrélation entre la création d'organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement. De plus, 29,2% des répondants sont tout à fait d'accord. En revanche, 8,3% des répondants sont neutres et 12,5% des répondants ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord.

Figure 45 : la création d'organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,92 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **la création d'organisation est corrélée à l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.**

#### 4.2.3.2 L'hypothèse H<sub>3</sub> et les grands projets avec organisation en partenariat

Nous vérifions la relation entre les risques étudiés et les grands projets avec organisation en partenariat. Tout d'abord, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les grands projets avec organisation en partenariat et la saturation des capacités d'endettement local.

Tableau 54 : les grands projets avec organisation en partenariat et la saturation des capacités d'endettement local

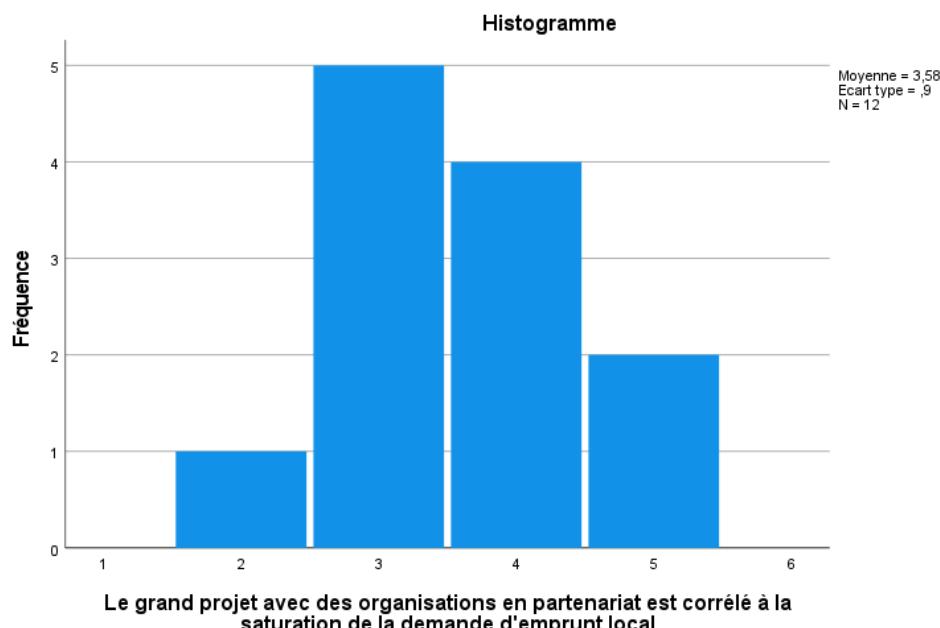
**Le grand projet avec des organisations en partenariat est corrélé à la saturation de la demande d'emprunt local**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,7	8,3	8,3
	Neutre	5	18,5	41,7	50,0
	D'accord	4	14,8	33,3	83,3
	Tout à fait d'accord	2	7,4	16,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 41,7% des répondants sont neutres sur l'existence d'une corrélation entre les grands projets avec organisation en partenariat et la saturation de la demande d'emprunt local. De même, 33,3% des répondants sont d'accord sur la question et 16,7% sont tout à fait d'accord. Seulement 8,3% ne sont pas d'accord.

Figure 46 : les grands projets avec organisation en partenariat et la saturation des capacités d'endettement local



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,58 : c'est-à-dire compris entre "neutre" et "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **les grands projets avec organisation en partenariat sont corrélés à la saturation de la demande d'emprunt local.**

Ensuite, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les grands projets avec organisation en partenariat et la pression accrue du budget public.

Tableau 55 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'insuffisance du budget public

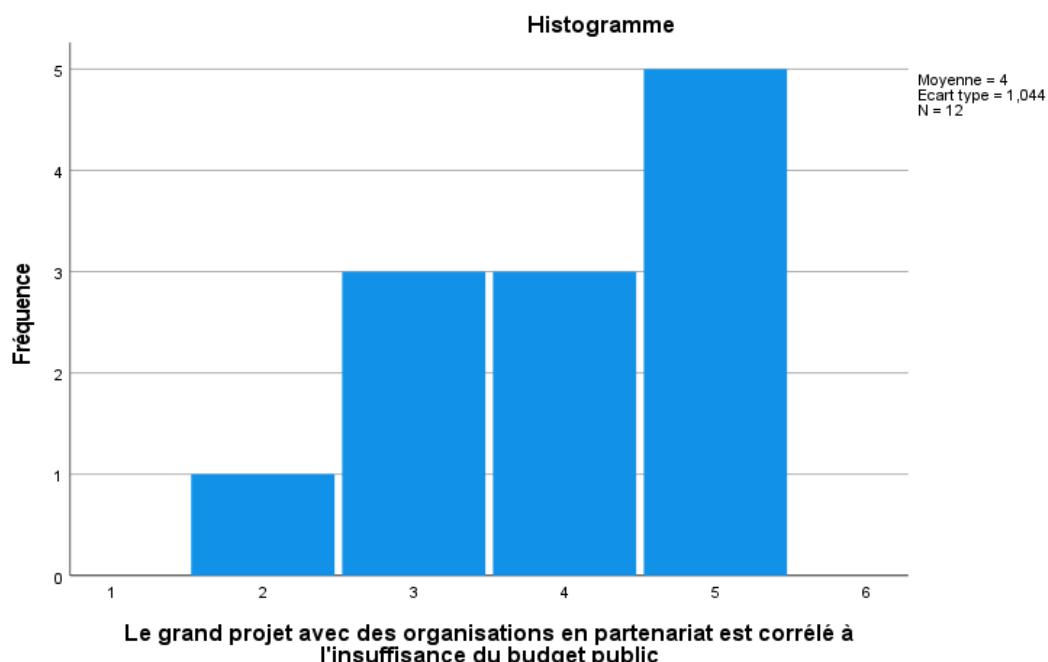
**Le grand projet avec des organisations en partenariat est corrélé à l'insuffisance du budget public**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,7	8,3	8,3
	Neutre	3	11,1	25,0	33,3
	D'accord	3	11,1	25,0	58,3
	Tout à fait d'accord	5	18,5	41,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 41,7% des répondants sont tout à fait d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les grands projets avec organisation en partenariat et l'insuffisance du budget public. De même, 25% des répondants sont d'accord sur la question et 25% sont neutres. Seulement 8,3% ne sont pas d'accord.

Figure 47 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'insuffisance du budget public



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 4 : c'est-à-dire "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **les grands projets avec organisation en partenariat sont corrélés à l'insuffisance du budget public.**

Aussi, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les grands projets avec organisation en partenariat et la restriction de l'offre de crédit bancaire.

Tableau 56 : les grands projets avec organisation en partenariat et la restriction de l'offre de crédit bancaire

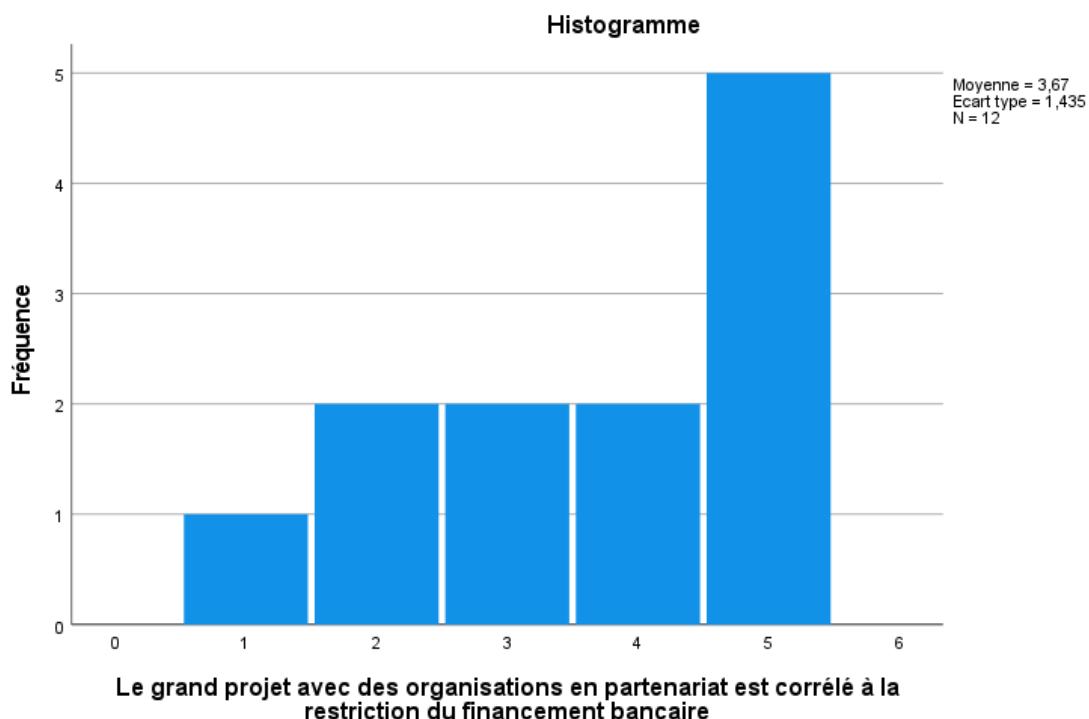
**Le grand projet avec des organisations en partenariat est corrélé à la restriction du financement bancaire**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	8,3	8,3
	Pas d'accord	2	7,4	16,7	25,0
	Neutre	2	7,4	16,7	41,7
	D'accord	2	7,4	16,7	58,3
	Tout à fait d'accord	5	18,5	41,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 41,7% des répondants sont tout à fait d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les grands projets avec organisation en partenariat et la restriction de l'offre de crédit bancaire. De même, 16,7% des répondants sont d'accord sur la question et 16,7% sont neutres. Seulement 16,7% ne sont pas d'accord et 8,3% ne sont pas du tout d'accord.

Figure 48 : les grands projets avec organisation en partenariat et la restriction de l'offre de crédit bancaire



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,67 : c'est-à-dire proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **les grands projets avec organisation en partenariat sont corrélés à la restriction de l'offre de crédit bancaire.**

Enfin, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les grands projets avec organisation en partenariat et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.

Tableau 57 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement

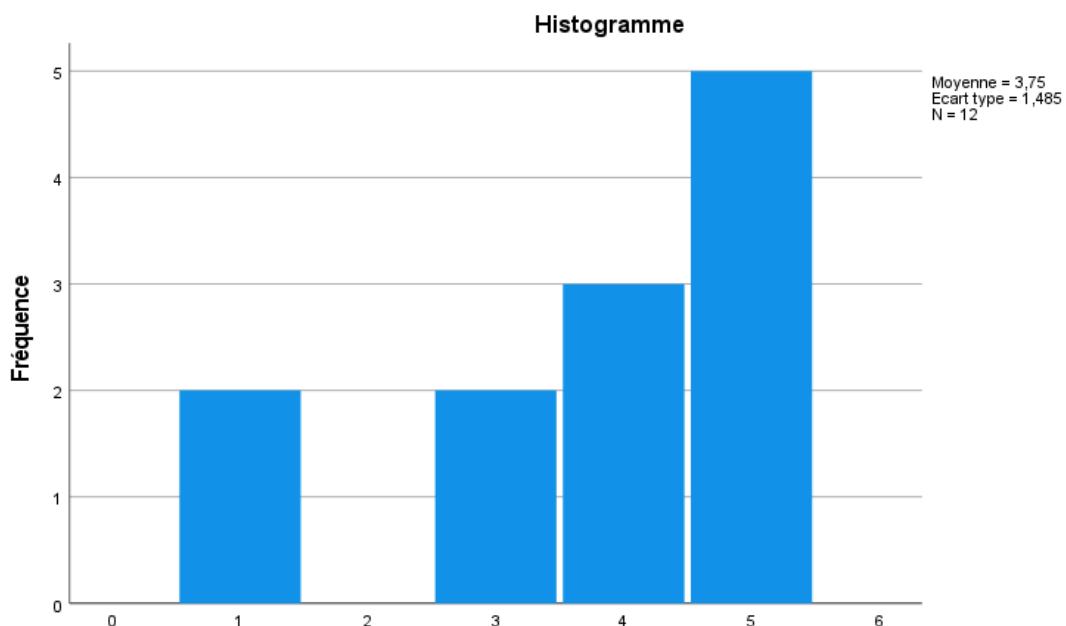
**Le grand projet avec des organisations en partenariat est corrélé à la crainte des partenaires financiers face aux risques**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	7,4	16,7	16,7
	Neutre	2	7,4	16,7	33,3
	D'accord	3	11,1	25,0	58,3
	Tout à fait d'accord	5	18,5	41,7	100,0
	Total	12	44,4	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	15	55,6		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 41,7% des répondants sont tout à fait d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les grands projets avec organisation en partenariat et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement. De même, 25% des répondants sont d'accord sur la question et 16,7% sont neutres. Seulement 16,7% ne sont pas du tout d'accord.

Figure 49 : les grands projets avec organisation en partenariat et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,75 : c'est-à-dire proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **les grands projets avec organisation en partenariat sont corrélés à l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.**

#### **4.2.3.3 L'hypothèse H<sub>3</sub> et les projets au sein d'une même organisation**

Nous vérifions la relation entre les risques étudiés et les projets au sein d'une même organisation. Tout d'abord, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local.

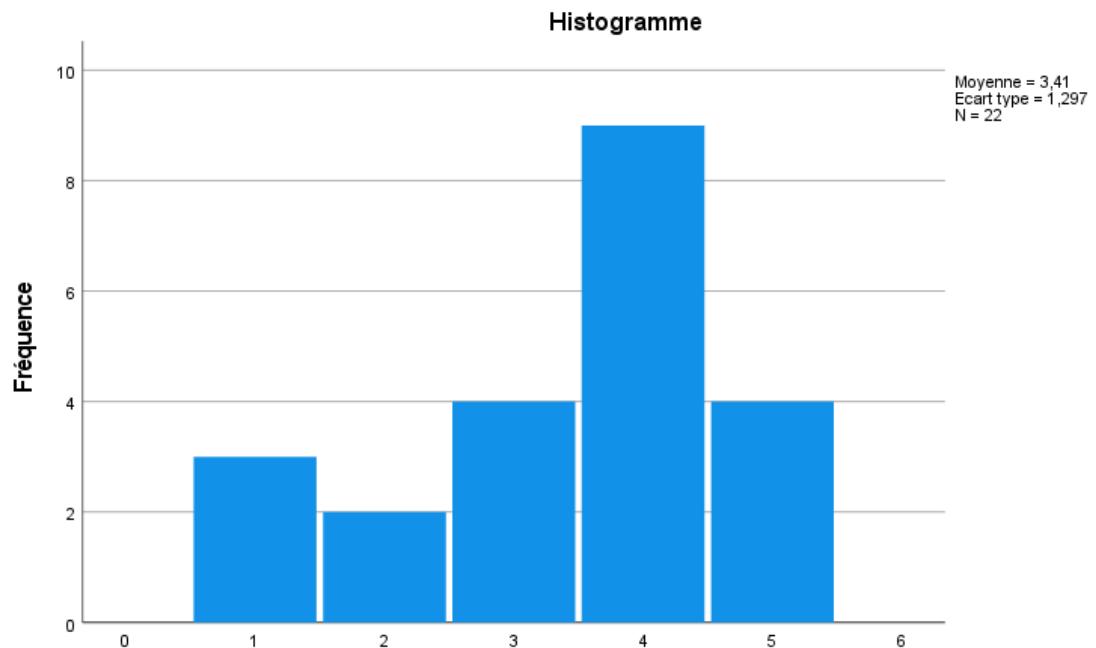
Tableau 58 : les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	3	11,1	13,6	13,6
	Pas d'accord	2	7,4	9,1	22,7
	Neutre	4	14,8	18,2	40,9
	D'accord	9	33,3	40,9	81,8
	Tout à fait d'accord	4	14,8	18,2	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 40,9% des répondants sont d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les projets au sein d'une même organisation et la saturation de la demande d'emprunt local. De même, 18,2% des répondants sont tout à fait d'accord sur la question et 18,2% sont neutres. Seulement 22,7% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 50 : les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,41 : c'est-à-dire compris entre "neutre" et "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **les projets au sein d'une même organisation sont indifférents à la saturation des capacités d'endettement local.**

Ensuite, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les projets au sein d'une même organisation et la pression accrue du budget public.

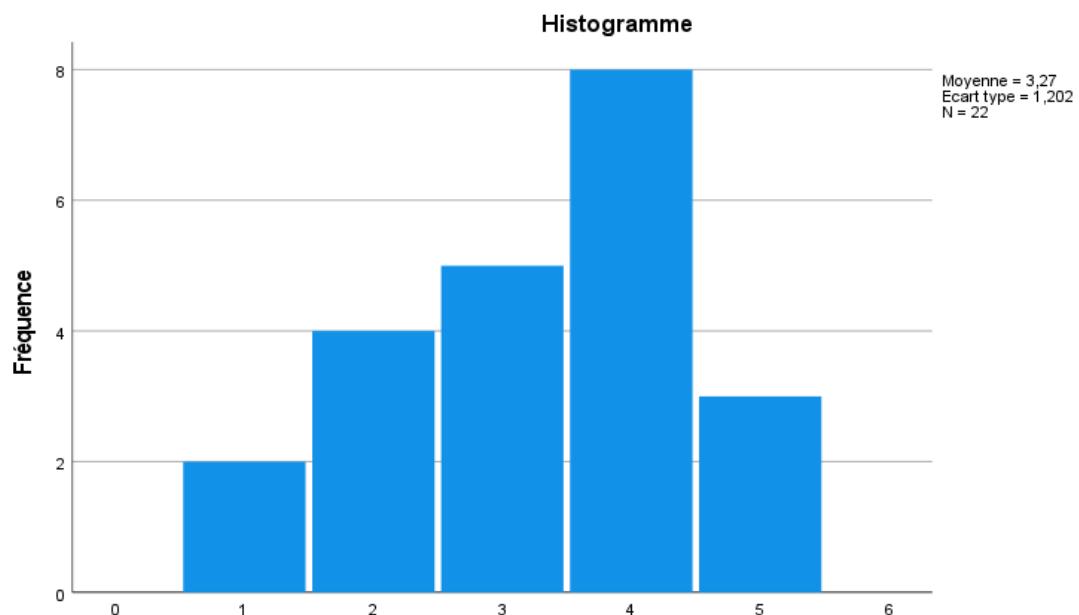
Tableau 59 : les projets au sein d'une même organisation et la saturation des capacités d'endettement local

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	7,4	9,1	9,1
	Pas d'accord	4	14,8	18,2	27,3
	Neutre	5	18,5	22,7	50,0
	D'accord	8	29,6	36,4	86,4
	Tout à fait d'accord	3	11,1	13,6	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 50% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les projets au sein d'une même organisation et l'insuffisance du budget public. Aussi, 22,7% des répondants sont neutres sur la question et 27,3% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 51 : les projets au sein d'une même organisation et l'insuffisance du budget public



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,27 : c'est-à-dire compris entre "neutre" et "d'accord". Donc,

nous pouvons conclure que **les projets au sein d'une même organisation sont indifférents à l'insuffisance du budget public.**

Aussi, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les projets au sein d'une même organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire.

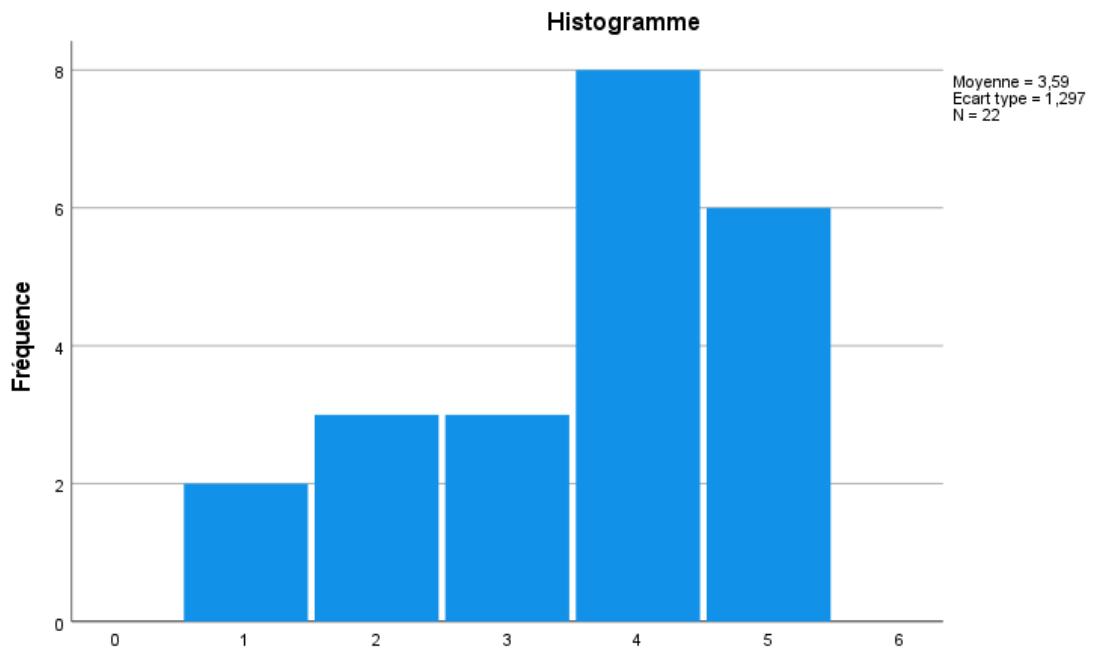
Tableau 60 : les projets au sein d'une même organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	7,4	9,1	9,1
	Pas d'accord	3	11,1	13,6	22,7
	Neutre	3	11,1	13,6	36,4
	D'accord	8	29,6	36,4	72,7
	Tout à fait d'accord	6	22,2	27,3	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 36,4% des répondants sont d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les projets au sein d'une même organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire. De même, 27,3% des répondants sont tout à fait d'accord sur la question et 13,6% sont neutres. Seulement 13,6% ne sont pas d'accord et 9,1% ne sont pas du tout d'accord.

Figure 52 : les projets au sein d'une même organisation et la restriction de l'offre de crédit bancaire



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 3,59 : c'est-à-dire proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que **les projets au sein d'une même organisation sont corrélés à la restriction de l'offre de crédit bancaire.**

Enfin, nous présentons les résultats d'analyse de la relation entre les projets au sein d'une même organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.

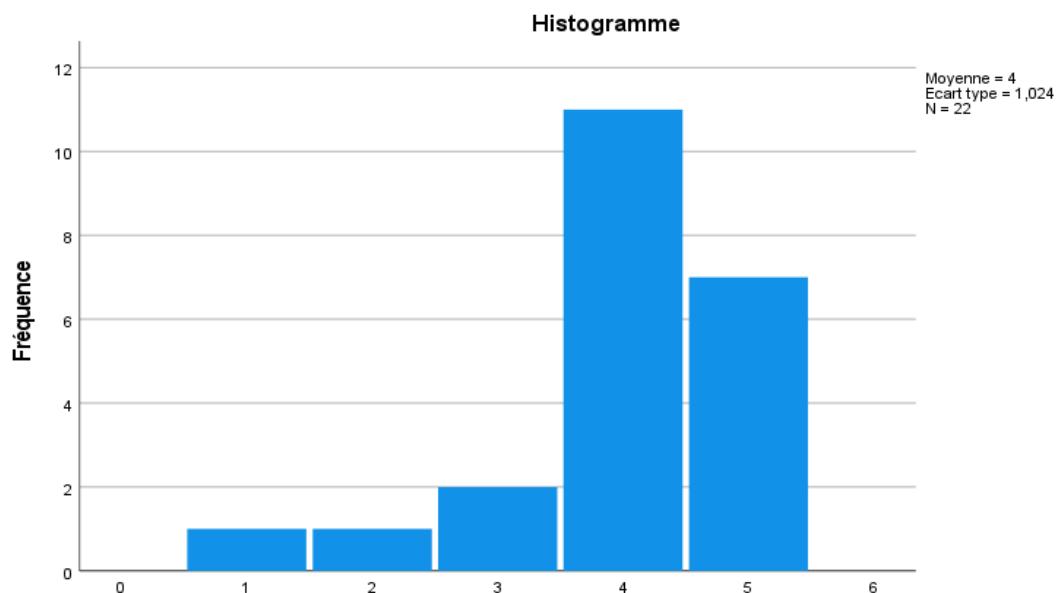
Tableau 61 : les projets au sein d'une même organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	4,5	4,5
	Pas d'accord	1	3,7	4,5	9,1
	Neutre	2	7,4	9,1	18,2
	D'accord	11	40,7	50,0	68,2
	Tout à fait d'accord	7	25,9	31,8	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
Manquant	Ne s'applique pas	5	18,5		
	Total	27	100,0		

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 50% des répondants sont d'accord sur l'existence d'une corrélation entre les projets au sein d'une même organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement. De même, 31,8% des répondants sont tout à fait d'accord sur la question et 9,1% sont neutres. Seulement 9,1% ne sont pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord.

Figure 53 : les projets au sein d'une même organisation et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne de nos réponses est de 4 : c'est-à-dire "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que les

**projets au sein d'une même organisation sont corrélés à l'aversion aux risques des agents à capacité de financement.**

Afin de vérifier l'hypothèse H<sub>3</sub>, nous synthétisons l'analyse de la relation entre les risques et les types de projet dans le tableau suivant :

Tableau 62 : vérification de l'hypothèse H<sub>3</sub>

	Création d'organisation	Grands projets avec organisation en partenariat	Projets au sein d'une même organisation
Saturation des capacités d'endettement local	Indifférent	Corrélation	Indifférent
Pression accrue du budget public	Indifférent	Corrélation	Indifférent
Restriction de l'offre de crédit bancaire	Corrélation	Corrélation	Corrélation
Aversion aux risques des agents à capacité de financement	Corrélation	Corrélation	Corrélation

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Les résultats du test d'hypothèse nous permettent d'observer que la restriction de l'offre de crédit bancaire et l'aversion au risque des agents à capacité de financement sont corrélées aux différents types de projets stratégiques. Nous pouvons conclure que ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur des sous-hypothèses H<sub>33</sub> et H<sub>34</sub>.**

En revanche, la saturation des capacités d'endettement local et la pression accrue du budget public sont indifférentes à la création d'organisation et aux projets au sein d'une même organisation. Par conséquent, ces résultats offrent **peu de support empirique quant aux prédictions des sous-hypothèses H<sub>31</sub> et H<sub>32</sub>.**

De façon générale, nous pouvons conclure que l'hypothèse portant sur la corrélation des types de projet stratégique avec les risques n'est pas vérifiée. Les résultats offrent **peu de support empirique quant aux prédictions de H<sub>3</sub>** : les types de projets stratégiques ne sont pas tous corrélés aux risques.

Après avoir vérifié l'hypothèse H<sub>3</sub>, nous allons analyser la relation entre l'ajustement des modes de financement et la réussite des projets stratégiques en vérifiant l'évidence empirique de l'hypothèse H<sub>4</sub>.

#### **4.2.4 Vérification de l'hypothèse H<sub>4</sub>**

L'hypothèse H<sub>4</sub> porte sur l'impact de l'ajustement des modes de financement sur la réussite des projets stratégiques. Ainsi, nous analysons la relation entre l'ajustement des modes de financement et la réussite de projet stratégique en testant les sous-hypothèses suivantes :

- H<sub>41</sub> : l'ajustement des modes de financement impacte significativement la réalisation du livrable final du projet.
- H<sub>42</sub> : l'ajustement des modes de financement a une incidence significative sur le respect du budget prévu pour le projet.
- H<sub>43</sub> : l'ajustement des modes de financement a un effet significatif sur le respect des délais de livraison du projet.
- H<sub>44</sub> : l'ajustement des modes de financement influence significativement le respect des exigences du client.
- H<sub>45</sub> : l'ajustement des modes de financement explique significativement les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet.
- H<sub>46</sub> : l'ajustement des modes de financement a un impact significatif sur la gestion des risques liés au projet.

##### **4.2.4.1 L'ajustement des modes de financement et la réalisation du livrable final du projet.**

Nous analysons l'impact de l'ajustement des modes de financement sur la réalisation du livrable final du projet en vérifiant la sous-hypothèse H<sub>41</sub>.

Tableau 63 : l'ajustement des modes de financement et la réalisation du livrable final du projet

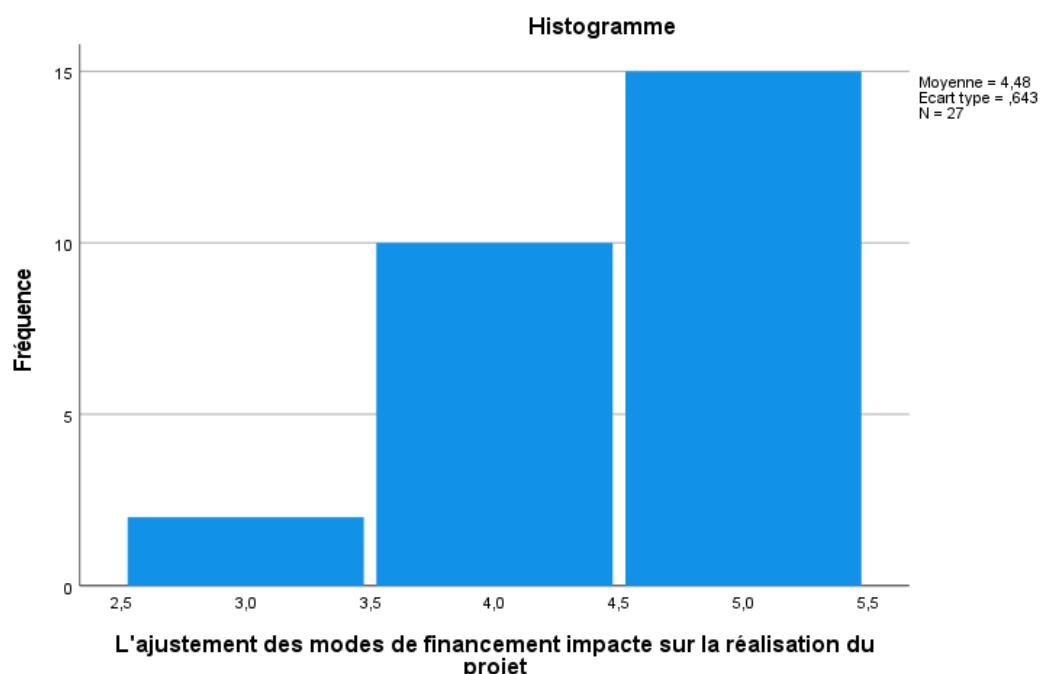
**L'ajustement des modes de financement impacte sur la réalisation du projet**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	2	7,4	7,4
	D'accord	10	37,0	44,4
	Tout à fait d'accord	15	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 55,6% des répondants sont tout à fait d'accord sur le fait que l'ajustement des modes de financement impacte sur la réalisation du livrable final du projet. De même, 37% des répondants sont d'accord sur la question. Seulement 7,4% sont neutres.

Figure 54 : l'ajustement des modes de financement et la réalisation du livrable final du projet



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 4,48 : c'est-à-dire compris entre "d'accord" et "tout à fait d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur la réalisation du livrable final du projet. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>41</sub>**.

#### **4.2.4.2 L'ajustement des modes de financement et le respect du budget prévu pour le projet.**

Nous analysons l'impact de l'ajustement des modes de financement sur le respect du budget prévu pour le projet en vérifiant la sous-hypothèse H<sub>42</sub>.

Tableau 64 : l'ajustement des modes de financement et le respect du budget prévu pour le projet

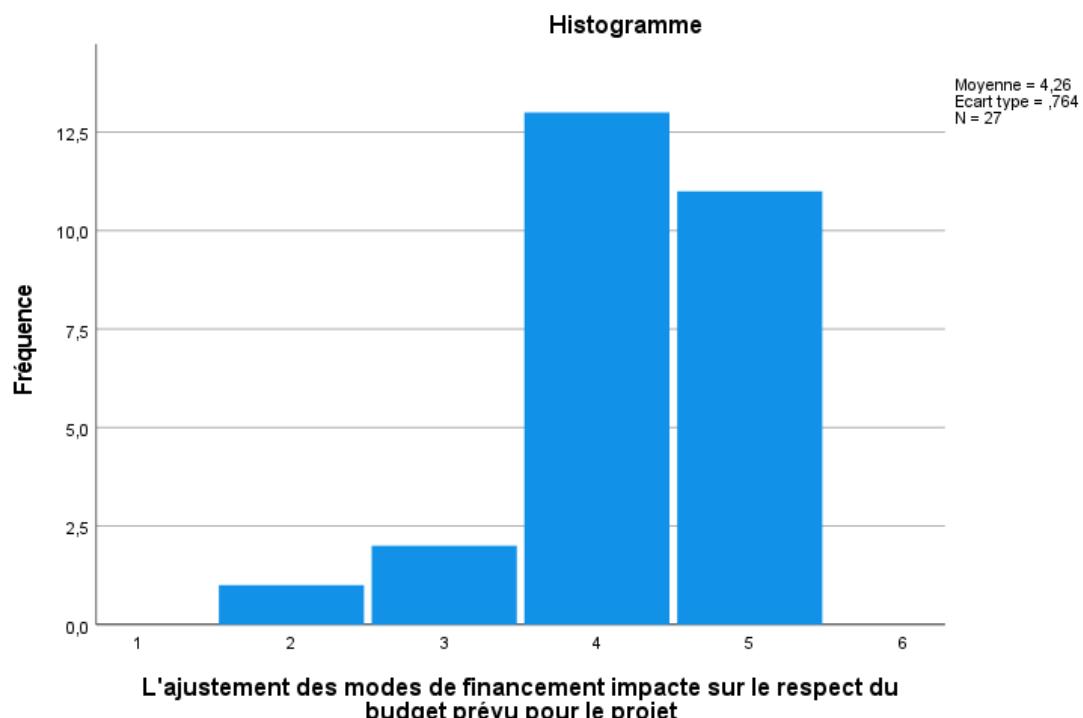
#### **L'ajustement des modes de financement impacte sur le respect du budget prévu pour le projet**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,7	3,7
	Neutre	2	7,4	11,1
	D'accord	13	48,1	59,3
	Tout à fait d'accord	11	40,7	100,0
	Total	27	100,0	

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 88,8% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que l'ajustement des modes de financement impacte sur le respect du budget prévu pour le projet. De même, 7,4% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 3,7% ne sont pas d'accord.

Figure 55 : l'ajustement des modes de financement et le respect du budget prévu pour le projet



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 4,26 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur le respect du budget prévu pour le projet. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>42</sub>**.

#### **4.2.4.3 L'ajustement des modes de financement et le respect des délais de livraison du projet.**

Nous analysons l'impact de l'ajustement des modes de financement sur le respect des délais de livraison du projet en vérifiant la sous-hypothèse H<sub>43</sub>.

Tableau 65 : l'ajustement des modes de financement et le respect des délais de livraison du projet

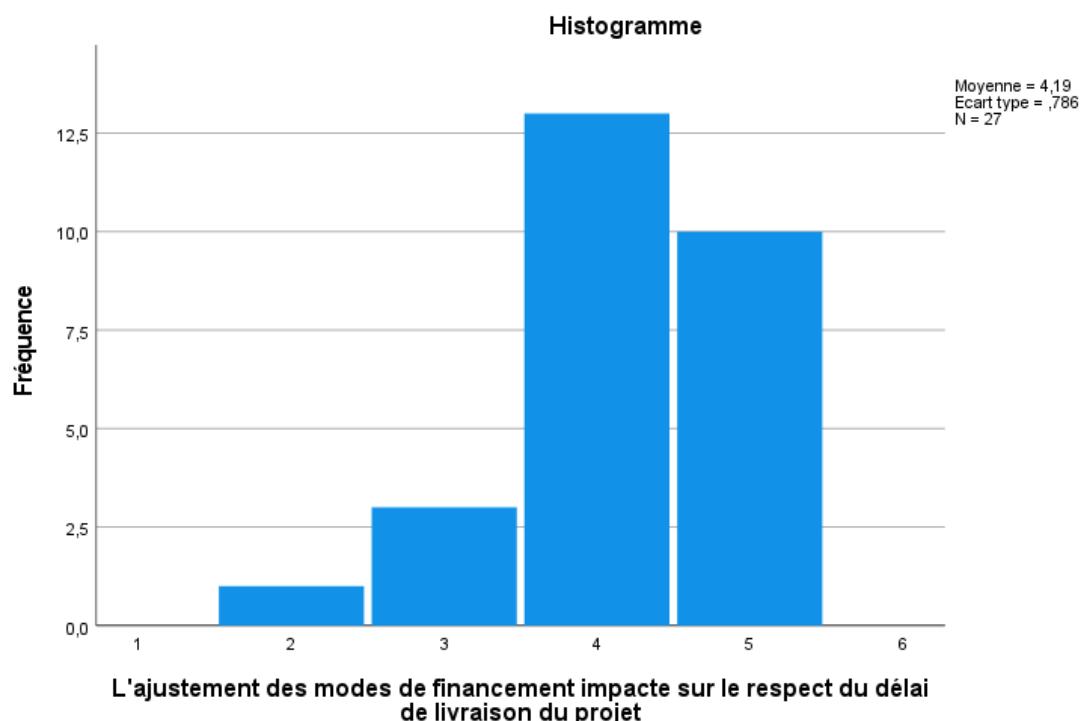
#### **L'ajustement des modes de financement impacte sur le respect du délai de livraison du projet**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	3,7	3,7
	Neutre	3	11,1	11,1
	D'accord	13	48,1	48,1
	Tout à fait d'accord	10	37,0	37,0
	Total	27	100,0	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 85,1% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que l'ajustement des modes de financement impacte sur le respect des délais de livraison du projet. De même, 11,1% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 3,7% ne sont pas d'accord.

Figure 56 : l'ajustement des modes de financement et le respect des délais de livraison du projet



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 4,19 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur le respect des délais de livraison du projet. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>43</sub>.**

#### 4.2.4.4 L'ajustement des modes de financement et le respect des exigences du client.

Nous analysons l'impact de l'ajustement des modes de financement sur le respect des exigences du client en vérifiant la sous-hypothèse H<sub>44</sub>.

Tableau 66 : l'ajustement des modes de financement et le respect des exigences du client

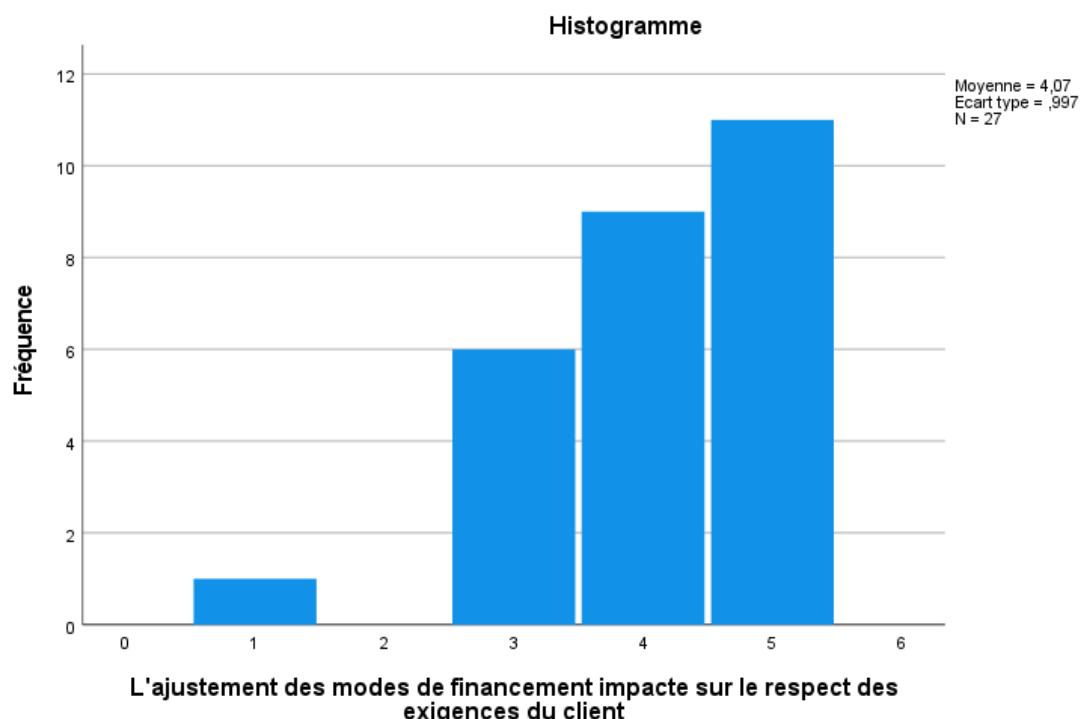
**L'ajustement des modes de financement impacte sur le respect des exigences du client**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	3,7	3,7
	Neutre	6	22,2	22,2	25,9
	D'accord	9	33,3	33,3	59,3
	Tout à fait d'accord	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 74% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que l'ajustement des modes de financement impacte sur le respect des exigences du client. De même, 22,2% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 3,7% ne sont pas d'accord.

Figure 57 : l'ajustement des modes de financement et le respect des exigences du client



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 4,07 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur le respect des

exigences du client. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>44</sub>**.

#### **4.2.4.5 L'ajustement des modes de financement et les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet.**

Nous analysons l'impact de l'ajustement des modes de financement sur les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet en vérifiant la sous-hypothèse H<sub>45</sub>.

Tableau 67 : l'ajustement des modes de financement et les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet

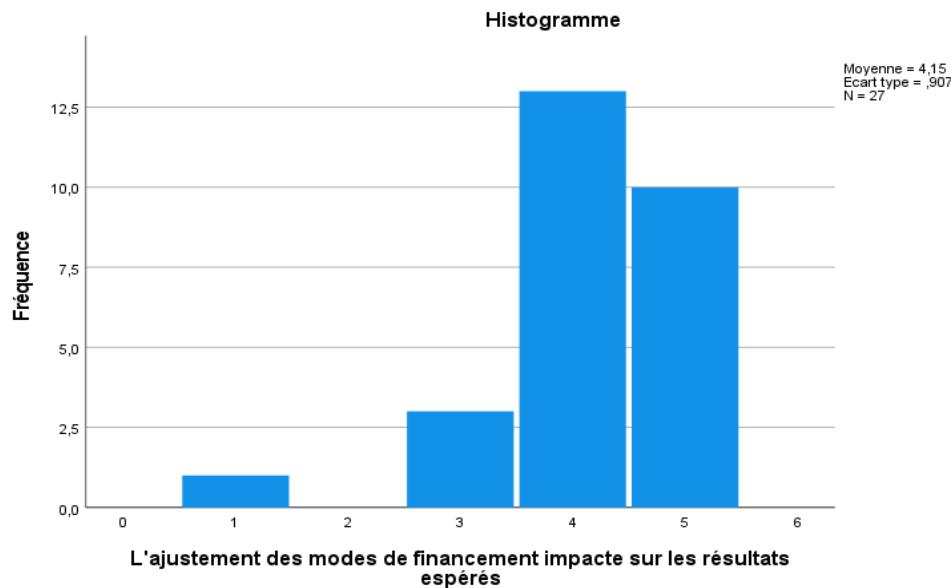
#### **L'ajustement des modes de financement impacte sur les résultats espérés**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	1	3,7	3,7
	Neutre	3	11,1	11,1
	D'accord	13	48,1	48,1
	Tout à fait d'accord	10	37,0	37,0
	Total	27	100,0	100,0

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 85,1% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que l'ajustement des modes de financement impacte sur les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet. De même, 11,1% des répondants sont neutres sur la question. Seulement 3,7% ne sont pas du tout d'accord.

Figure 58 : l'ajustement des modes de financement et les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 4,15 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur les résultats espérés par l'organisation porteuse du projet. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>45</sub>**.

#### 4.2.4.6 L'ajustement des modes de financement et la gestion des risques liés au projet.

Nous analysons l'impact de l'ajustement des modes de financement sur la gestion des risques liés au projet en vérifiant la sous-hypothèse H<sub>46</sub>.

Tableau 68 : l'ajustement des modes de financement et la gestion des risques liés au projet

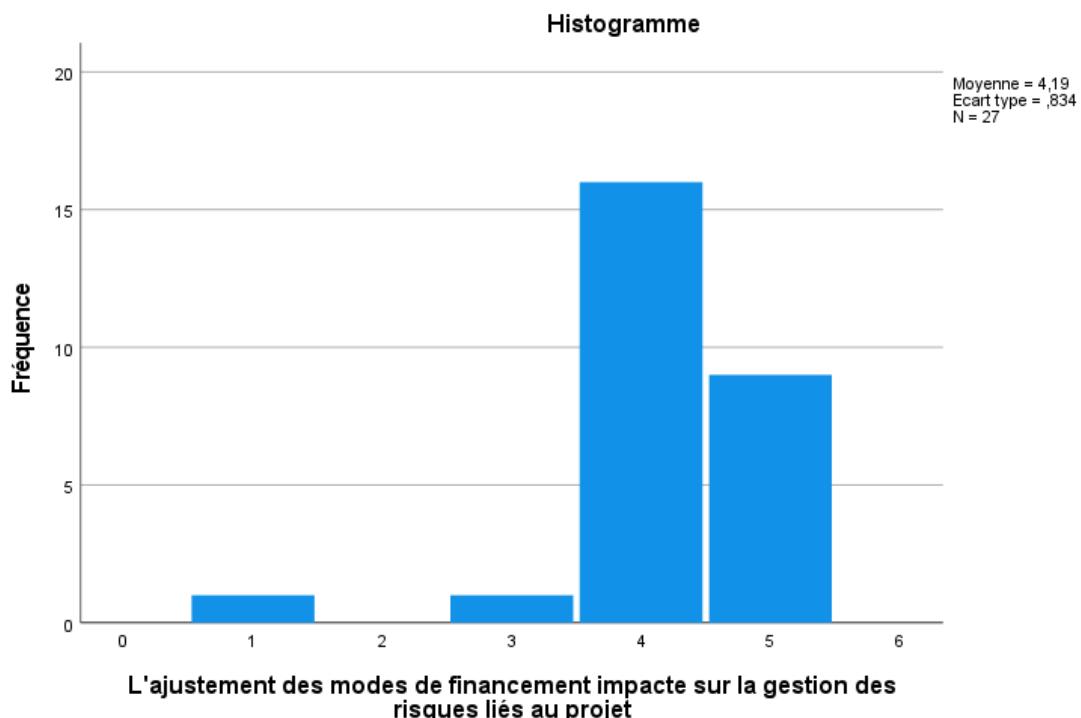
#### L'ajustement des modes de financement impacte sur la gestion des risques liés au projet

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Pas du tout d'accord	1	3,7	3,7	3,7
	Neutre	1	3,7	3,7	7,4
	D'accord	16	59,3	59,3	66,7
	Tout à fait d'accord	9	33,3	33,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que 92,6% des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord sur le fait que l'ajustement des modes de financement impacte sur la gestion des risques liés au projet. Cependant, 3,7% des répondants sont neutres sur la question et 3,7% ne sont pas du tout d'accord.

Figure 59 : l'ajustement des modes de financement et la gestion des risques liés au projet



Source : Nos soins (Résultats SPSS)

L'histogramme précédent donne une représentation graphique des résultats. Nous observons que la moyenne des réponses est de 4,19 : c'est-à-dire très proche de "d'accord". Donc, nous pouvons conclure que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur la gestion des risques liés au projet. Ces résultats suggèrent **plus d'évidences empiriques en faveur de la sous-hypothèse H<sub>46</sub>**.

Les résultats obtenus dans les différentes analyses des sous-hypothèses portant sur l'impact de l'ajustement des modes de financement sur la réussite des projets stratégiques sont résumés dans le tableau 69 :

Tableau 69 : Vérification de l'hypothèse H<sub>4</sub>

Sous-Hypothèse	H <sub>41</sub>	H <sub>42</sub>	H <sub>43</sub>	H <sub>44</sub>	H <sub>45</sub>	H <sub>46</sub>
Évidence empirique	x	x	x	x	x	x

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Nous constatons que l'ajustement des modes de financement impacte de façon générale les facteurs de réussite d'un projet. Ainsi, nous pouvons conclure que l'évidence empirique de l'hypothèse H<sub>4</sub> est vérifiée : c'est-à-dire l'ajustement des modes de financement impacte significativement la réussite des projets stratégiques.

Après avoir vérifié l'évidence empirique de l'ensemble de nos 4 hypothèses, nous émettons nos conclusions et les contributions de notre recherche sur l'impact des ajustements des modes de financement, selon les risques, sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations.

## 5 Conclusions et contributions envisagées

Notre travail de recherche répond aux questions de recherche suivantes :

- Quelle est l'influence des types de projets stratégiques et le choix des modes de financement du projet ?
- Quel est l'impact des risques sur le choix des modes de financement du projet ?
- Quelle est la relation existante entre les risques et les types de projets stratégiques ?
- Quel est l'impact du choix du mode de financement sur la réussite du projet ?

Il est question pour nous de faire une synthèse de nos résultats qui découlent du traitement de nos hypothèses de recherche ainsi que les limites de notre recherche. De plus, nous allons présenter la conclusion générale ainsi que les contributions théoriques et managériales de notre étude.

### 5.1 Synthèse de nos résultats et interprétations

Nos résultats d'analyse nous permettent de vérifier l'évidence empirique des différentes hypothèses et les sous-hypothèses qui sont énumérés sur la base de la revue de littérature. La vérification de l'ensemble de ces hypothèses est récapitulée dans le tableau 70 :

Tableau 70 : Récapitulatif de la vérification des hypothèses

L'évidence empirique de <b>H<sub>1</sub> est non confirmée</b>					
H <sub>11</sub>	H <sub>12</sub>	H <sub>13</sub>	H <sub>14</sub>	H <sub>15</sub>	H <sub>16</sub>
Évidence empirique	Pas d'évidence empirique	Pas d'évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique
L'évidence empirique de <b>H<sub>2</sub> est confirmée</b>					
H <sub>21</sub>	H <sub>22</sub>	H <sub>23</sub>	H <sub>24</sub>	-	-
Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	-	-
L'évidence empirique de <b>H<sub>3</sub> est confirmée</b>					
H <sub>31</sub>	H <sub>32</sub>	H <sub>33</sub>	H <sub>34</sub>	-	-
Pas d'évidence empirique	Pas d'évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	-	-
L'évidence empirique <b>H<sub>4</sub> est confirmée</b>					
H <sub>41</sub>	H <sub>42</sub>	H <sub>43</sub>	H <sub>44</sub>	H <sub>45</sub>	H <sub>46</sub>
Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique	Évidence empirique

Source : Nos soins (Résultats SPSS)

Ces résultats nous permettent tout d'abord de constater que l'ajustement des modes de financement ne dépend pas toujours du type de projets stratégiques (H<sub>1</sub>). Ceci est valide dans le cas de l'utilisation des financements tels que : le financement interne, les subventions gouvernementales, les donations privées et le crowdfunding. Par contre, lorsqu'il s'agit du recours à la dette et l'ouverture du capital, ces modes de financement ne sont pas utilisés dans les différents types de projet. Nous précisons aussi que plus de la moitié de nos répondants (17) ne connaissent pas le crowdfunding : nous pouvons donc croire que la vulgarisation du financement participatif peut avoir une incidence sur la conduite de projets stratégiques.

De plus, les types de projets stratégiques ne sont pas forcément corrélés aux risques (H<sub>3</sub>). En effet, la saturation des capacités d'endettement local et la pression accrue du budget public ne sont pas en corrélation avec les différents types de projets stratégiques : le type de projets stratégiques en cours n'a donc aucun lien avec ces facteurs risques. Cependant, la restriction de l'offre de crédit

bancaire et l'aversion aux risques des agents à capacité de financement sont liées aux types de projets stratégiques.

Plus loin, les analyses montrent que le niveau des risques influence significativement l'ajustement des modes de financement du projet stratégique. Donc dans la conduite d'un projet stratégique, les risques nous permettent de choisir ou non le modèle de financement à utiliser pour la réalisation de ce projet.

Enfin, notre recherche nous montre que l'ajustement des modes de financement impacte significativement sur la réussite des projets stratégiques au sein de l'organisation. Cet impact est donc perçu au niveau du livrable final, des coûts, des délais, des exigences du client, des résultats espérés et de la gestion des risques liés au projet stratégique.

Après avoir fait la synthèse de nos résultats d'analyse, nous allons par la suite présenter les limites de notre travail de recherche.

## **5.2 Limites de notre recherche**

Tout au long de l'élaboration de notre recherche, nous faisons face à des faiblesses ou à des menaces qui influencent de façon pertinente notre méthodologie et nos interprétations des résultats. Il s'agit principalement de la taille de notre échantillon qui limite l'inférence statistique pour valider/rejeter nos hypothèses de recherche.

De plus, nous identifions d'autres limites à notre travail de recherche :

- La répartition des répondants par types organisations étudiées n'est pas représentative de la réalité économique du Québec (51% de PME, 19% de banques, 19% de OSBL et 11% de bureaux comptables).
- Plus de la moitié des répondants (56%) n'ont jamais participé à des projets avec des organisations en partenariat.
- Plus de la moitié des répondants ne connaissent pas le financement participatif (63%).
- Le contexte économico-sanitaire actuel caractérisé par la Covid19.

Après avoir présenté les limites de notre recherche, nous allons tirer notre conclusion générale en mettant en valeur nos principaux résultats.

## 5.3 Conclusion générale

Notre travail de recherche porte sur l'impact des modes de financement selon les risques, sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations. Les objectifs de nos analyses sont les suivants :

- Analyser la relation entre les projets stratégiques et les modes de financement,
- Analyser la relation entre les risques et les modes de financement,
- Analyser la relation entre les projets stratégiques et les risques,
- Analyser la relation entre les modes de financement et la réussite de projet.

Il en ressort, dans la conduite de projet, qu'il existe différents modèles de financement qui peuvent être utilisés selon qu'il s'agisse de la création d'une organisation, des grands projets de partenariat et des projets qui appartiennent à une même organisation.

En effet, l'ajustement des modes de financement impacte significativement la réussite des projets stratégiques dans les banques, les bureaux de comptables, les organisations sans but lucratif et les petites et moyennes entreprises. Cependant, nous pouvons établir des modèles d'ajustement de modes de financement qui varient en fonction du type de projet stratégique observé :

- Dans les projets de création d'organisation, les sources de financements les plus utilisées sont l'apport personnel, l'emprunt, l'émission des actions, les subventions et les donations.
- Dans les projets avec des organisations en partenariat, les sources de financements les plus utilisées sont l'apport personnel, les subventions (ex : les partenariats publics-privés), l'emprunt, les donations et les ventes avant production.
- Dans les projets au sein d'une même organisation, les sources de financements les plus utilisées sont l'apport personnel, l'emprunt, l'émission des actions, les donations, les subventions et les ventes avant production.

Ainsi, le financement par émission d'actions intervient uniquement lorsque le projet est porté par une seule organisation : les projets de partenariat n'y recourt pas du fait d'un nombre important des parties-prenantes partenaires.

Cependant, la vente avant la production du bien ou du service n'est pas utilisée dans la création d'une organisation. Ceci s'explique par le fait qu'il n'existe aucune de relation de confiance entre la clientèle potentielle et l'organisation vu qu'elle n'a pas encore été créée.

Plus loin encore, nous remarquons que le crowdfunding peut être utilisé dans la conduite de ces différents types de projet à condition que ce mode de financement soit connu de l'organisation porteuse de projet. Il serait donc intéressant que la littérature renseigne davantage les organisations sur les avantages du financement participatif dans la réussite des projets stratégiques.

## 6 Documents annexes

Annexe 1 : Questionnaire de recherche

### **Section 1 - Formulaire de consentement**

(Q1) Avant de commencer le sondage en ligne, je vous invite à remplir le Formulaire de consentement.

Les informations à compléter sont à la dernière page du formulaire téléchargé.

Le formulaire étant complété et enregistré, je vous invite à le joindre dans le champ suivant :

### **Section 2 - Les caractéristiques du répondant**

(Q2) 2.1 Dans quels types d'organisation travaillez-vous ?

- Banque    Organisme sans but lucratif (OSBL)    Cabinet comptable    PME

(Q3) 2.2 Quel est votre fonction au sein de l'organisation dans laquelle vous exercez ?

- Président/Associé/Directeur général    Chef/Gestionnaire de projets    Chargé du juridique  
 Représentant des ventes ou Responsable des achats  
 Responsable financier/comptable/audit

(Q4) 2.3 Depuis combien d'années votre organisation existe ?

- Moins de 4 ans    de 4 à 9 ans    Plus de 9 ans

### Section 3 - Projet de création d'une organisation

(Q5) 3.1 Sur combien de projets de création d'une organisation avez-vous participé ? \_\_\_\_\_

A propos de la création d'une organisation, vous utilisez comme mode de financement :

		Jamais	Raremen t	Souven t	Très souven t	Toujours
(Q7) 3.2	L'apport personnel (ex : actionnaires, propriétaires)					
(Q8) 3.3	Les emprunts dans les banques et autres institutions financières (ex : assurance, capital-risque)					
(Q9) 3.4	Les émissions d'obligation sur le marché boursier					
(Q10) 3.5	Les emprunts auprès des proches ou entreprises privées (ex : anges financiers)					
(Q11) 3.6	Les émissions de capital-actions					
(Q12) 3.7	Les dons privés					
(Q13) 3.8	Les subventions gouvernementales					
(Q14) 3.9	La vente avant la production des résultats du projet (ex : les produits finaux sont vendus après avoir présenté un prototype aux acheteurs)					

Le **financement participatif** permet aux porteurs de projet de trouver des fonds auprès des investisseurs et donateurs internautes via des plateformes spécialisées (Ex : Ulule, Kickstarter, Indiegogo, Ecloid, Haricot, La Ruche, etc.).

(Q15) 3.10 Connaissez-vous des sites internet spécialisés dans le financement participatif de projet ?

Oui   Non

A propos de la création d'une organisation, vous utilisez comme modalité de financement :

		Jamais	Raremen t	Souven t	Très souven t	Toujours
(Q17) 3.11	Le financement à travers des annonces sur des sites internet ou réseaux sociaux					
(Q18) 3.12	Le financement participatif					

#### **Section 4 - Grand projet appartenant à plusieurs organisations en partenariat**

(Q19) 4.1 Sur combien de grands projets qui appartiennent à plusieurs organisations en partenariat, avez-vous participé ? \_\_\_\_\_

Lors de la conduite des grands projets incluant plusieurs organisations en partenariat, vous utilisez comme mode de financement :

		Jamais	Raremen t	Souvent	Très souvent	Toujours
(Q21) 4.2	L'apport personnel (ex : actionnaires, propriétaires)					
(Q22) 4.3	Les emprunts dans les banques et autres institutions financières (ex : assurance, capital-risque)					
(Q23) 4.4	Les émissions d'obligations sur le marché boursier					
(Q24) 4.5	Les emprunts auprès des proches ou entreprises privées (ex : anges financiers)					
(Q25) 4.6	Les émissions de capital-actions					
(Q26) 4.7	Les dons privés					
(Q27) 4.8	Les subventions gouvernementales					
(Q28) 4.9	La vente avant la production des résultats du projet (ex : les produits finaux sont vendus après avoir présenté un prototype aux acheteurs)					

Lors de la conduite des grands projets incluant plusieurs organisations en partenariat, vous utilisez comme mode de financement :

		Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
(Q30) 4.10	Le financement à travers des annonces sur des sites internet ou réseaux sociaux					
(Q31) 4.11	Le financement participatif					

## **Section 5 - Plusieurs projets appartenant à une seule organisation**

5.1 Sur combien de projets au sein d'une même organisation avez-vous participé ? \_\_\_\_\_

Lors de la conduite de plusieurs projets au sein d'une même organisation, vous utilisez comme mode de financement :

		Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
(Q34) 5.2	L'apport personnel (ex : actionnaires, propriétaires)					
(Q35) 5.3	Les emprunts dans les banques et autres institutions financières (ex : assurance, capital-risque)					
(Q36) 5.4	Les émissions d'obligation sur le marché boursier					
(Q37) 5.5	Les emprunts auprès des proches ou entreprises privées (ex : anges financiers)					
(Q38) 5.6	Les émissions de capital-actions					
(Q39) 5.7	Les dons privés					
(Q40) 5.8	Les subventions gouvernementales					
(Q41) 5.9	La vente avant la production des résultats du projet (ex : les produits finaux sont vendus après avoir présenté un prototype aux acheteurs)					

Lors de la conduite de plusieurs projets au sein d'une même organisation, vous utilisez comme mode de financement :

		Jamais	Rarement	Souvent	Très souvent	Toujours
(Q43) 5.10	Le financement à travers des annonces sur des sites internet ou réseaux sociaux					
(Q44) 5.11	Le financement participatif					

## Section 6 - Les risques et les projets stratégiques

Les projets de création d'une organisation sont corrélés aux risques tels que :

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
(Q46) 6.1	La saturation de la demande d'emprunt local (le besoin d'emprunt est trop élevé)					
(Q47) 6.2	L'insuffisance du budget public (gouvernement)					
(Q48) 6.3	La restriction de financement bancaire					
(Q49) 6.4	La crainte des partenaires financiers face aux risques (ex : les sponsors)					

Les grands projets appartenant à plusieurs organisations sont corrélés aux risques tels que :

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
(Q51) 6.5	La saturation de la demande d'emprunt local (le besoin d'emprunt est trop élevé)					
(Q52) 6.6	L'insuffisance du budget public (gouvernement)					
(Q53) 6.7	La restriction de financement bancaire					
(Q54) 6.8	La crainte des partenaires financiers face aux risques (ex : les sponsors)					

Plusieurs projets au sein d'une même organisation sont corrélés aux risques tels que :

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
(Q56) 6.9	La saturation de la demande d'emprunt local (le besoin d'emprunt est trop élevé)					
(Q57) 6.10	L'insuffisance du budget public (gouvernement)					
(Q58) 6.11	La restriction de financement bancaire					
(Q59) 6.12	La crainte des partenaires financiers face aux risques (ex : les sponsors)					

## **Section 7 - Les risques, le financement et la réussite de projet**

L'ajustement des modes de financement d'un projet est influencé par :

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
(Q61) 7.1	La saturation de la demande d'emprunt local (le besoin d'emprunt est trop élevé)					
(Q62) 7.2	L'insuffisance du budget public (gouvernement)					
(Q63) 7.3	La restriction de financement bancaire					
(Q64) 7.4	La crainte des partenaires financiers face aux risques (ex : les sponsors)					

Pour une organisation, ***les résultats espérés*** peuvent être liés au nombre de consommateurs, au nombre d'adhérents, au chiffre d'affaires et aux fonds collectés.

L'ajustement des modes de financement impacte sur :

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
(Q66) 7.5	La réalisation du projet final					
(Q67) 7.6	Le respect du budget prévu pour le projet					
(Q68) 7.7	Le respect du délai de livraison du projet					
(Q69) 7.8	Le respect des exigences du client tout au long du projet					
(Q70) 7.9	Les résultats espérés par l'organisation					
(Q71) 7.10	La gestion des risques liés au projet					

## **Section 8 - Commentaires :**

(Q72) Indiquez vos commentaires ou contributions à cette étude ici :


Annexe 2 : Variables, instruments et échelles de mesure pour l'étude des typologies de signaux utilisés au niveau des plateformes de crowdfunding.

## **Section 2 - Renseignement sur les caractéristiques du répondant**

### **2.1 Catégories d'organisation**

Variable qualitative nominale ; Échelle nominale

- Banque = 1
- OSBL = 2
- Bureau comptable = 3
- PME = 4

### **2.2 Fonction dans l'organisation**

Variable qualitative nominale ; Échelle nominale

- Président/Associé/Directeur Général = 1
- Chef/Gestionnaire de projets = 2
- Représentant des ventes ou Responsable des achats = 3
- Chargé du juridique = 4
- Responsable financier/comptable/audit = 5

### **2.3 Durée de vie de l'organisation**

Variable quantitative discrète ; Échelle d'intervalles

- Moins de 4 ans = 1
- 4 à 9 ans = 2
- Plus de 9 ans = 3

### **Section 3 - Renseignement sur les projets de création d'une organisation**

#### **3.1 Le nombre de projet de création d'une organisation auquel le répondant a participé**

Variable quantitative ; Numérique entier ; Réponse unique.

#### **3.2 Le financement se fait par l'apport personnel**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### **3.3 Le financement se fait par les emprunts dans les banques et autres institutions financières**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### **3.4 Le financement se fait par les émissions d'obligation sur le marché boursier**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.5 Le financement se fait par les emprunts auprès des proches ou entreprises privées

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.6 Le financement se fait par les émissions de capital-actions

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.7 Le financement se fait par les dons privés

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.8 Le financement se fait par les subventions gouvernementales

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.9 Le financement se fait par la vente avant la production des résultats du projet

Variable qualitative ordinale ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.10 La connaissance des sites internet spécialisés dans le crowdfunding

Variable qualitative nominale ; Échelle nominale

- Non = 1 = 0%
- Oui = 2 = 100%

### 3.11 Le financement à travers des annonces sur des sites internet ou réseaux sociaux

Variable qualitative ordinale ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 3.12 Le financement par le Crowdfunding

Variable qualitative ordinale ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

**Section 4 - Renseignement sur les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet**

**4.1 Le nombre de projet qui appartient plusieurs organisations en partenariat auquel le répondant a participé**

Variable quantitative ; Numérique entier ; Réponse unique.

**4.2 Le financement se fait par l'apport personnel**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

**4.3 Le financement se fait par les emprunts dans les banques et autres institutions financières**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

**4.4 Le financement se fait par les émissions d'obligation sur le marché boursier**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.5 Le financement se fait par les emprunts auprès des proches ou entreprises privées

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.6 Le financement se fait par les émissions de capital-actions

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.7 Le financement se fait par les dons privés

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.8 Le financement se fait par les subventions gouvernementales

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.9 Le financement se fait par la vente avant la production des résultats du projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.10 Le financement à travers des annonces sur des sites internet ou réseaux sociaux

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

#### 4.11 Le financement par le Crowdfunding

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

## **Section 5 - Renseignement sur les projets au sein d'une même organisation**

### **5.1 Le nombre de projet qui appartient plusieurs organisations en partenariat auquel le répondant a participé**

Variable quantitative ; Numérique entier ; Réponse unique.

### **5.2 Le financement se fait par l'apport personnel**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### **5.3 Le financement se fait par les emprunts dans les banques et autres institutions financières**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### **5.4 Le financement se fait par les émissions d'obligation sur le marché boursier**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.5 Le financement se fait par les emprunts auprès des proches ou entreprises privées

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.6 Le financement se fait par les émissions de capital-actions

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.7 Le financement se fait par les dons privés

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.8 Le financement se fait par les subventions gouvernementales

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.9 Le financement se fait par la vente avant la production des résultats du projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.10 Le financement à travers des annonces sur des sites internet ou réseaux sociaux

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

### 5.11 Le financement par le Crowdfunding

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Jamais = 1 = 0%
- Rarement = 2 = 25%
- Souvent = 3 = 50%
- Très-souvent = 4 = 75%
- Toujours = 5 = 100%

## **Section 6 - Renseignement sur les risques et les projets stratégiques**

### **6.1 Les projets de création d'une organisation sont corrélés au risque de saturation de la demande d'emprunt local**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

### **6.2 Les projets de création d'une organisation sont corrélés au risque d'insuffisance du budget public**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

### **6.3 Les projets de création d'une organisation sont corrélés au risque de restriction de financement bancaire**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.4 Les projets de création d'une organisation sont corrélés à la crainte des partenaires financier face aux risques

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.5 Les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet sont corrélés au risque de saturation de la demande d'emprunt local

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.6 Les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet sont corrélés au risque d'insuffisance du budget public

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.7 Les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet sont corrélés au risque de restriction de financement bancaire

Variable qualitative ordinale ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.8 Les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet sont corrélés à la crainte des partenaires financier face aux risques

Variable qualitative ordinale ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.9 Les projets au sein d'une même organisation sont corrélés au risque de saturation de la demande d'emprunt local

Variable qualitative ordinale ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.10 Les projets au sein d'une même organisation sont corrélés au risque d'insuffisance du budget public

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.11 Les projets au sein d'une même organisation sont corrélés au risque de restriction de financement bancaire

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

6.12 Les projets au sein d'une même organisation du projet sont corrélés à la crainte des partenaires financier face aux risques

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

## **Section 7 - Renseignement sur les risques, le financement et la réussite de projet**

### **7.1 La saturation de la demande d'emprunt local influence l'ajustement des modes de financement**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

### **7.2 L'insuffisance du budget public influence l'ajustement des modes de financement**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

### **7.3 La restriction de financement bancaire influence l'ajustement des modes de financement**

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

#### 7.4 La crainte des partenaires financier face aux risques influence l'ajustement des modes de financement

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

#### 7.5 L'ajustement des modes de financement influence la réalisation du projet final du projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

#### 7.6 L'ajustement des modes de financement influence le respect du budget prévu pour le projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

#### 7.7 L'ajustement des modes de financement influence le respect du délai de livraison du projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

7.8 L'ajustement des modes de financement influence le respect des exigences du client tout au long du projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

7.9 L'ajustement des modes de financement influence les résultats espérés par l'organisation

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

7.10 L'ajustement des modes de financement influence la gestion des risques liés au projet

Variable qualitative ordinaire ; Échelle de Likert

- Pas du tout d'accord = 1 = 0%
- Pas d'accord = 2 = 25%
- Neutre = 3 = 50%
- D'accord = 4 = 75%
- Tout à fait d'accord = 5 = 100%

### Annexe 3 : Appariement des hypothèses versus du formulaire de sondage

Ce document permet de faire l'appariement entre les hypothèses de recherche et les questions formulées dans le questionnaire. Il indique comment les questions posées permettent de vérifier les hypothèses de recherche.

<b>Questions</b>	<b>H<sub>i</sub></b>	<b>Justifications</b>
Question 2.1	N/A	La question 2.1 porte sur les caractéristiques du répondant.
Question 2.2	N/A	La question 2.2 porte sur les caractéristiques du répondant.
Question 2.3	N/A	La question 2.3 porte sur les caractéristiques du répondant.
Question 3.1	H <sub>1</sub>	Cette question permet de vérifier indirectement l'hypothèse H <sub>1</sub> car il s'agit de quantifier les projets de création avant de tester l'hypothèse H <sub>1</sub> .
Questions 3.2 à 3.9	H <sub>1</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>1</sub> car il est question de définir le modèle d'ajustement des modes de financement selon qu'il s'agisse des projets de création d'une organisation.
Question 3.10	H <sub>1</sub>	Cette question permet de vérifier indirectement l'hypothèse H <sub>1</sub> car il s'agit de s'assurer que les répondants connaissent le concept de financement participatif.
Questions 3.11 à 3.12	H <sub>1</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>1</sub> car il est question de définir le choix du financement en ligne (crowdfunding et autre) qui serait utilisé selon qu'il s'agisse d'un projet de création d'une organisation.
Question 4.1	H <sub>1</sub>	Cette question permet de vérifier indirectement l'hypothèse H <sub>1</sub> car il s'agit de quantifier les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet avant de tester l'hypothèse H <sub>1</sub> .
Questions 4.2 à 4.9	H <sub>1</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>1</sub> car il est question de définir le modèle d'ajustement des modes de financement selon qu'il s'agisse de grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet.

Questions 4.10 à 4.11	H <sub>1</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>1</sub> car il est question de définir le choix du financement en ligne (crowdfunding et autre) qui serait utilisé selon qu'il s'agisse de grands projets incluant plusieurs organisations porteuses du projet.
Question 5.1	H <sub>1</sub>	Cette question permet de vérifier indirectement l'hypothèse H <sub>1</sub> car il s'agit de quantifier plusieurs projets au sein d'une même organisation avant de tester l'hypothèse H <sub>1</sub> .
Questions 5.2 à 5.9	H <sub>1</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>1</sub> car il est question de définir le modèle d'ajustement des modes de financement selon qu'il s'agisse de plusieurs projets au sein d'une même organisation.
Questions 5.10 à 5.11	H <sub>1</sub>	Ces questions 13 permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>1</sub> car il est question de définir le choix du financement en ligne (crowdfunding et autre) qui serait utilisé selon qu'il s'agisse de plusieurs projets au sein d'une même organisation.
Questions 6.1 à 6.4	H <sub>3</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>3</sub> car il est question de vérifier l'existence d'une corrélation entre les projets de création d'une organisation et les risques.
Questions 6.5 à 6.8	H <sub>3</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>3</sub> car il est question de vérifier l'existence d'une corrélation entre les grands projets incluant plusieurs organisations porteuses de projet et les risques.
Questions 6.9 à 6.12	H <sub>3</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>3</sub> car il est question de vérifier l'existence d'une corrélation entre les projets au sein d'une même organisation et les risques.
Questions 7.1 à 7.4	H <sub>2</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>2</sub> car il est question de l'influence du choix de modes de financement du projet par les facteurs de risque.
Questions 7.5 à 7.10	H <sub>4</sub>	Ces questions permettent de vérifier l'hypothèse H <sub>4</sub> car il est question d'évaluer l'impact de l'ajustement des modes de financement sur les différents indicateurs de réussite de projet.

## Annexe 4 : Certificat Éthique de recherche

 <b>CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS</b> <p>En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :</p> <p><b>Titre :</b> Impact des ajustements des modes de financement selon les risques sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations</p> <p><b>Chercheur(s) :</b> Zenga Nzihi Nziki Département de finance et économique</p> <p><b>Organisme(s) :</b> Aucun financement</p> <p><b>N° DU CERTIFICAT :</b> CER-21-275-07.16</p> <p><b>PÉRIODE DE VALIDITÉ :</b> Du 27 avril 2021 au 27 avril 2022</p> <p><b>En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;</li> <li>- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;</li> <li>- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématuée de la recherche;</li> <li>- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">             Me Richard LeBlanc  <b>Président du comité</b> </div> <div style="text-align: center;">             Fanny Longpré  <b>Secrétaire du comité</b> </div> </div> <p><b>Décanat de la recherche et de la création      Date d'émission :</b> 27 avril 2021</p>	3628
---	------

## Annexe 5 : Modèle de courriel d'invitation à la participation au Sondage en ligne

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de recherche pour fin de programme de Maîtrise à l'Université du Québec à Trois-Rivières, nous sollicitons des participants à l'étude intitulée « **l'impact de l'ajustement des modes de financement, selon les risques, sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations** ». L'objectif de cette étude est d'analyser les effets des ajustements des modes de financement sur la réussite des projets stratégiques dans les organisations en tenant compte des risques.

### Les caractéristiques des répondants ciblés :

- Être un professionnel intervenant dans la prise de décision stratégique de l'organisation :
  - Le Président, l'Associé, le Directeur Général,
  - Le Gestionnaire de projet (le Chef de projet et autres),
  - Le Responsable des opérations (ventes et achats),
  - Le Responsable financier, comptable ou d'audit,
  - Le Responsable juridique, etc.
- Exercer dans une banque, une OSBL, un cabinet comptable ou une PME au Canada.
- S'exprimer en français et être âgé d'au moins 18 ans.

Ces travaux de recherche ont obtenu une certification éthique du Comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains (CER-UQTR) le 27 avril 2021 ; No de référence : CER-21-275-07.16. Ainsi, la collecte de données en ligne se fera dans le respect de l'anonymat, de la confidentialité et du consentement des répondants. Le formulaire de consentement à compléter est mis à votre disposition dans le sondage en ligne.

Nous invitons les personnes intéressées à s'inscrire en cliquant sur le lien suivant :

[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/bgrw010?owa\\_no=985&owa\\_nom=LISTER%C3%89PONDANTS&owa\\_mode=3](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/bgrw010?owa_no=985&owa_nom=LISTER%C3%89PONDANTS&owa_mode=3)

Après votre inscription, vous pouvez accéder directement au sondage en utilisant le lien suivant :

[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/biqw028a?owa\\_nom\\_questionnaire=Mode\\_de\\_financement\\_et\\_reussit&owa\\_noquestionnaire=21272](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/biqw028a?owa_nom_questionnaire=Mode_de_financement_et_reussit&owa_noquestionnaire=21272)

Deux rappels seront effectués auprès des potentiels participants à moins d'avoir reçu une réponse indiquant que ceux-ci ne sont pas intéressés.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet par courriel.

Merci pour votre contribution,

## 7 Références bibliographiques

- Ammari, Z., & Guemmaz, S. (2018). Le financement des projets en Algérie à travers le mode BOT, cas du dossier dessalement de l'eau de mer. *Revue académique des études humaines et sociales*, 30-39.
- Banque Nationale du Canada. (2021). Covid-19 Suivi quotidien. *Économie et stratégie*, 12.
- Blanc-Brude, E., & Makovsek, D. (2014). Construction risk in infrastructure project finance. ResearchGate.net, 1-21
- Boutchkova, M. K., & Megginson, W. L. (2000). La privatisation et la montée des marchés mondiaux des capitaux. *Direction financière*, 31-75.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. o. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307300817>
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800-809.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.12.001>
- Byoun, S., Kim, J., & Yoo, S. S. (2013). Risk management with leverage: evidence from project finance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 48(2), 549-577.
- Corriveau, G., Larose, V., Menvielle, W., Nomo, T. S., Gélinas, J., Cadieux, P., & Morissette, D. (2012). *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*.
- Dailami, M., & Hauswald, R. (2007). Credit-spread determinants and interlocking contracts: A study of the Ras Gas project. *Journal of Financial Economics*, 248-278.

De Meyer, A., Loch, C., & Pich, M. (2002). Managing project uncertainty: From variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60-67.

Declerck, R. P., Navarre, C., & Debourse, J.-P. (1983). *Methode de direction generale : le management strategique*. Boulogne-billancourt

Esty, B. C., & Megginson, W. L. (2003). Creditor rights, enforcement, and debt ownership structure: Evidence from the global syndicated loan market. *Journal of financial and quantitative analysis*, 37-60.

Giard, V., Midler, C., & Garel, G. (2003). Management de projet et gestion des ressources humaines. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.

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

Innovation, Science et Développement économique Canada. (2018). Les nouvelles entreprises canadiennes : taux de naissance et de survie au cours de la période de 2002 à 2014.

Irina, S. (2018). Financial objectives and their correlation with financial management. *Economica*, 2(104), 95-103.

Jenner, S. (2010). Transforming government and public services: realising benefits through project portfolio management. 1ère éd. Ashgate. Burlington.

Jenner, S. (2012). A Senior Manager's Guide to Managing Benefits: Optimizing the Return from Investments. 1ère éd. TSO. Londres.

Ke, Y., Wang, S., & Chan, A. P. (2010). Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects: comparative study. *Journal of Infrastructure Systems*, 16(4), 343-351.

Kerzner, H. (2009). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10ème éd. John Wiley & Sons. Hoboken.

Knight, F. H., & D., P. (1921). *Risks, uncertainty and profit.*

Kutsch, E., & Hall, M. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. *International journal of project management*, 245-255.

Lepori, B. (2008). Options et tendances dans le financement des universités en Europe. *Critique internationale*, (39), 25-46.

Luisier & Aigroz Associés (2014). L'indispensable préparation des projets stratégiques. 9 pages.

Makovsek, D. (2015). The Regulatory Asset Base Model and the Project Finance Model: A comparative analysis. *International Transport Forum Discussion Papers* (2015-05), 1-40.

Makovsek, D., & Moszoro, M. (2016). Private Sector Participation in Infrastructure: Can the Price of Risk Transfer be Efficient? *International Transport Forum Discussion Papers* (2016-8), 1-23.

Maloba, M. F. (2016). Le financement participatif ou crowdfunding : concepts et enjeux. *International journal of innovation and applied studies*, 16(4), 882-893. <http://www.ijias.issr-journals.org>

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

Mullner, J. (2017). International project finance: review and implications for international finance and international business. *Management review quarterly*, 97-133.

Mullner, J. (2017). International project finance: review and implications for international finance and international business. *Management Review Quarterly*, 67(2), 97-133. <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-017-0125-3>

Organisation internationale de, n. (2018). *Management du risque : lignes directrices* (Deuxième édition. éd.). Geneva : ISO.

PMI. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Sixième édition. éd.). Newtown Square, Pennsylvania: Projec Management Institute Inc.

PMI Brings Out 2017 Pulse of the Profession In-Depth Report. (2017). Jacksonville.

PMI Highlights Results of Its 2017 Pulse of the Profession Report. (2017). Jacksonville.

Ricordeau, V. (2013). Crowdfunding : le financement participatif bouscule l'économie. Paris : FYP édition : collection Stimulo.

Rubinstein, D. (2007). Standish Group Report: There's Less Development Chaos Today. *Software Development Times* (169), 1.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2003). Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 125. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400012>

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International journal project management*, 33(1), 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>

Quinet, A. (2012). Le financement des infrastructures. *Revue d'économie financière*, 108(4), 201-220. <https://doi.org/10.3917/eco.108.0201>

Williamson, L. (2002). Gentrification and the Enterprise Culture: Britain 1780–1980: Thompson, F. M. L.: Oxford: Oxford University Press, 200 pp., Publication Date: May 2001. *History: Reviews of New Books*, 31(1), 20-20. <http://doi.org/10.1080/03612759.2002.10526296>

Yu, A. G., Flett, P. D. & Bowers, J. A. (2005). Developing a value-centred proposal for assessing project success. *International journal project management*, 23(6), 428-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.008>