

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Identification des facteurs clés de succès et facteurs
clés d'échec des projets financés par les institutions
financières internationales

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

PAR
Sabrine Ferhi

Août 2024

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

Table des matières

Liste des figures	7
Chapitre 1. Partie introductive	10
1.1 Conversation rejointe	10
1.1.1 Survol historique	10
1.1.2. Objectifs des institutions financières internationales	12
1.1.3. Les enjeux principaux qui font face les institutions financières internationales	14
1.2. L'état de l'art des travaux qui traitent de l'enjeu principal	15
1.2.1 L'Échec des projets de développement	15
1.2.2 Les causes majeures de l'échec des projets de développement	16
1.2.3 Les facteurs de succès des projets de développement	17
1.3. Problématique spécifique	18
1.3.1 L'orientation de la recherche.....	18
1.3.2 Problématique.....	19
1.3.3. Cadre Conceptuel préliminaire.....	20
1.4. Localisation de recherche.....	20
1.5. Objectifs de la recherche et questions de recherche	21
1.6. Périmètres de recherche.....	22
Chapitre 2. Revue de la littérature	24
2.1. Facteurs clés de succès et d'échec des projets financés par les institutions financières internationales (X).....	24
2.1.1. Les facteurs clés de succès des projets	24
2.1.2. Les facteurs clés de succès des projets financés par les institutions financières internationale (X1)	28
2.1.2. Les Facteurs clés d'échec (X2).....	31
2.2. La performance des projets de développement (Y).....	33
2.2.1. Les différentes significations de la performance.....	33
2.2.2. Les indicateurs de performance des projets de développement.....	34

2.3. Partie prenante des projets de développement (Z1).....	35
2.4. Le cycles de vie des projets de développement (Z2).....	36
2.4.1. Les phases basiques de cycles de vie des projets	36
2.4.2. Les phases de cycles de vie des projets de développement.....	37
2.5. Synthèse des relations entre les facteurs	39
2.5.1. Proposition 1 (P1) : $X1 > Y$ et $X2 < Y$	39
2.5.2 Proposition 2 (P2) : $Z1 > (X > Y)$	39
2.5.3. Proposition 3 (P3) : $Z2 > (X > Y)$	40
2.6. Résumé des variables retenus pour l'étude	42
2.7. Conclusion.....	42
Chapitre 3. Méthodologie	44
3.1. Positionnement de recherche.....	44
3.2. Choix de la population et terrain de recherche.....	44
3.3. Stratégie de collecte et traitement de données.....	44
3.3.1. La collecte des données.....	44
3.3.2. Traitement des données	45
3.4. Déroulement de questionnaire.....	46
Chapitre 4. Présentation et discussions des résultats	48
4.1. Présentation des résultats.....	48
4.1.1. Présentation des résultats de la proposition 1	48
4.1.2. Présentation des résultats de proposition 2.....	64
4.1.3. Présentation des résultats de proposition 3.....	66
4.2. Discussion des résultats.....	77
4.2.1. Interprétation des résultats de proposition 1.....	77
4.2.2. Interprétation des résultats de proposition 2.....	79
4.2.3. Interprétation des résultats de proposition 3.....	79
Chapitre 5. Apprentissages et conclusions.....	83
5.1. Limites de recherche	83

5.2. Contribution de recherche	83
5.3. Recommandations	84
5.4. Conclusions	84
Références bibliographiques	85
Annexe	88

Listes des tableaux

Tableau 1: Les abréviations	9
Tableau 2: Les institutions financières internationales	12
Tableau 3: Objectifs et questions de recherche	22
Tableau 4: Les facteurs clés du succès	25
Tableau 5: Un regroupement des facteurs clés de succès selon leur degré d'importance dans chaque phase de cycle de projet	25
Tableau 6: Facteurs clés de succès d'un projet selon Cookes-Davies	28
Tableau 7: Les facteurs clés de succès en gestion des projets de développement	29
Tableau 8: Résumé des facteurs d'échec d'un projet (X2)	32
Tableau 9: Les phases basiques de cycles de vie des projets	37
Tableau 10: Phase du cycle de vie de projet de développement international	38
Tableau 11: Récapitulatif des propositions de la recherche	41
Tableau 12: Les variables utilisées dans l'étude	42
Tableau 13: Influence des FCS sur l'efficacité de projet de développement	49
Tableau 14: L'influence des FCS sur l'efficience de projet	51
Tableau 15: L'influence des FCS sur la cohérence de projet	52
Tableau 16: L'influence des FCS sur la pertinence de projet	54
Tableau 17: L'influence des FCS sur le coûts, délais et qualité de projet	55
Tableau 18: L'influence des FCE sur l'efficacité de projet	57
Tableau 19: L'influence des FCE sur l'efficience de projet	58
Tableau 20: L'influence des FCE sur la pertinence de projet	60
Tableau 21: L'influence des FCE sur la cohérence de projet	61
Tableau 22: L'influence des FCE sur le coût, délais et qualité de projet	63
Tableau 23: L'influence des parties pérennante sur la relation entre les FCS et la performance de projet	64

Tableau 24: L'influence des parties prenantes sur la relation entre les FCE et la performance de projet	65
Tableau 25: La relation entre la performance et les FCS en phase de conception	67
Tableau 26: La relation entre la performance et les FCS en phase de planification	68
Tableau 27: La relation entre la performance et les FCS en phase de mise en œuvre	70
Tableau 28: La relation entre la performance et les FCS en phase de clôture	71
Tableau 29: La relation entre la performance et les FCE en phase de conception	72
Tableau 30: La relation entre la performance et les FCE en phase de planification	73
Tableau 31: La relation entre la performance et les FCE en phase en mise en œuvre	75
Tableau 32: La relation entre la performance et les FCE en phase de clôture	76
Tableau 33: La relation entre les facteurs clés et les variables de la performance	78
Tableau 34: Les facteurs clés à travers les phases de cycle de vie de projet	80
Tableau 35: Récapitulatif des résultats	82

Liste des figures

Figure 1: Récapitulation des objectifs des instituts financières internationales.....	14
Figure 2: Cadre conceptuel préliminaire.....	20
Figure 3: Diagramme de Venn situant le champ de recherche.....	21
Figure 4: Facteurs clés de succès selon Clarke (1999)	26
Figure 5: L'influence des facteurs clés de succès sur l'efficacité de projet.....	50
Figure 6: L'influence FCS sur l'efficacité de projet.....	51
Figure 7: L'influence FCS sur la cohérence de projet.....	53
Figure 8: L'influence des facteurs clés de succès sur la pertinence de projet	54
Figure 9: L'influence des facteurs clés de succès sur Coûts, délais et qualité de projet.....	55
Figure 10: L'influence des facteurs clés d'échec sur l'efficacité de projet de développement.....	57
Figure 11: L'influence des facteurs clés d'échec sur l'efficacité de projet de développement	59
Figure 12: L'influence des facteurs clés d'échec sur la pertinence de projet de développement	60
Figure 13: Les facteurs clés d'échec ont une influence sur la cohérence	62
Figure 14: L'influence des facteurs clés d'échec sur coût délais, qualité.....	63
Figure 15: L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés de succès et la performance	65
Figure 16: L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés d'échec et la performance	66
Figure 17: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de conception	67
Figure 18: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de planification.....	69
Figure 19: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de Mise en œuvre.....	70

Figure 20: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de Clôture	71
Figure 21: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec phase de conception	73
Figure 22: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de planification	74
Figure 23: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de mise en œuvre	75
Figure 24: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de clôture	77

Les abréviations

Tableau 1: Les abréviations

Les abréviations	Libellé
BM	Banque Mondiale
FCS	Facteurs Clés de Succès
FCE	Facteurs Clés d'Échecs
FMI	Fonds Monétaire International
PDI	Projet de Développement International
IFI	Institution Financière Internationale
BIAD	Banque Inter Américaine de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BA sD	Banque Asiatique de Développement
FED	Fonds Européen de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et de Développement
AID	Association Internationale de Développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
JICA	Japan International Coopération Agency (agence japonaise de coopération internationale)
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
ACDI	Agence canadienne de développement international
PP	Partie Prenante

Chapitre 1. Partie introductive

1.1 Conversation rejointe

1.1.1 Survol historique

Au milieu du 20^{ème} siècle, et dans le cadre du système des Nations Unies, parlant des accords de Bretton-Woods, on note la création de deux plus grandes institutions Financières internationales, le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), cette dernière formant maintenant, avec d'autres institutions, ce qu'il est convenu d'appeler le groupe de la Banque mondiale.

La Banque mondiale est fondée en 1945. Elle est devenue une institution mondiale qui agit sur le système financier international en apportant notamment son aide aux pays en développement. La BM été complétée par plusieurs institutions dont la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (1945), la Société financière internationale (1956), l'Association internationale de développement (1960), le Centre international de règlement des différends (1966) et l'Agence multilatérale de garantie des investissements fondée en 1988.

Le FMI est créé en 1944 à l'issue d'une conférence internationale à Bretton Woods. Pour les 44 pays à l'origine de sa création, il avait pour objectif d'encourager la coopération économique internationale ; l'idée était donc d'octroyer des prêts à des pays membres en difficulté financière.

Outre que la BM et FMI, les Banques de développement régionales représentent parmi les institutions financières internationale qui jouent un rôle primordial dans le système financier mondial. Ce sont des institutions qui ont des fonctions similaires à la Banque Mondiale Damon Coppola, P (2020), avec une zone d'action régionale telle que, la Banque africaine de développement (BAD) qui est établie dans le but de collaborer au développement et au progrès social des pays africains. Coppola, (2020)

En 1959, dans le but de financer des projets dans le développement économique, social et institutionnel tout en promouvant l'intégration commerciale au niveau régional en Amérique latine et dans les Caraïbes. La Banque asiatique de développement (BAD) a été créé le 22 août 1966 pour soutenir le développement économique et social dans les pays d'Asie et du Pacifique fournissant des prêts et de l'assistance technique. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement ou BERD est une organisation

internationale chargée de faciliter le passage à une économie de marché dans les pays d'Europe centrale et orientale, créée le 29 mai 1990, La Banque de Développement du Conseil de l'Europe CEB est une banque multilatérale de développement à vocation sociale. Créée le 16 avril 1956 afin d'apporter des solutions aux problèmes des réfugiés, son champ d'actions est progressivement élargi à d'autres secteurs d'intervention contribuant directement à promouvoir la cohésion sociale en Europe. La Banque ouest-africaine de développement BOAD est un établissement public à caractère international. Elle a été créée par traité signé le 14 novembre 1973. C'est une institution spécialisée commune aux huit États de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), qui sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Le rôle principal de la BOAD est essentiellement la lutte contre la pauvreté. L'Agence japonaise de coopération internationale créée en août 1974, elle a pour missions d'aider au développement économique et social des pays en développement et de promouvoir la coopération internationale.

En effet, et depuis 50 ans, la Banque Mondiale et la FMI ont traversé toute l'histoire économique et politique et leurs rôles effectifs ont radicalement évolué et leur mandat et leur mode de fonctionnement évolue en conséquence. De coup, ils ont les mêmes objectifs que les autres institutions internationales tel que, les Banques de développement régionales, aidant les pays en développement et développés à surmonter les crises, elles apportent une assistance primordiale face aux fluctuations de l'économie mondiale, notamment, leur enjeu principal est de lutter contre la pauvreté dans les pays en développement; l'idée est de concevoir et de participer à des projets menant à une amélioration des conditions de vie; santé, production alimentaire, éducation... des populations les plus défavorisées. Klein, (1999).

Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter un bref résumé de la majorité des institutions financières internationales les plus actives dans notre étude et dans notre contexte de travail.

Tableau 2: Les institutions financières internationales

Les institutions liées aux financements de développement	Création	Fonctions principales
Fonds monétaire internationale FMI	Adopté en juillet 1944 à la conférence de Bretton Woods	assurer la stabilité du système monétaire international et la gestion des crises monétaires et financières.
L'Organisation de Corporation et Développement Economique OCDE	Fondée en 1948 pour mettre en place le plan Marshall	L'OCDE est une organisation internationale d'études économiques
Le groupe de la Banque Mondiale BM	BIRD ; crée en 1944 AID ; crée en 1960	* BIRD; propose des produits financiers pour aider les pays à réduire la pauvreté et étendre les bienfaits d'une croissance durable à l'ensemble de leur population. * AID; octroie des prêts et des dons aux pays les plus pauvres pour soutenir leur essor économique.
Les Banques Régionales de développement BRD	*BIAD ; crée 1959 *BAD ; crée en 1964 *BASD ; crée en 1966 *JICA, crée en 1974 *FED ; crée en 1957	* BIAD ; financer des projets viables dans le développement économique, social et institutionnel * BAD; contribuer au développement et au progrès social des États africains *BASD; soutenir le développement économique et social dans les pays d'Asie et du Pacifique en fournissant des prêts et de l'assistance technique. *JICA; aider au développement économique et social des pays en développement et de promouvoir la coopération internationale. * FED; vise à promouvoir la cohésion économique, sociale et territoriale entre les régions

Source : Interprétation de l'auteur

1.1.2. Objectifs des institutions financières internationales

Dans de nombreuses régions du monde, les institutions financières internationales jouent un rôle important, en aidant à la création de partenariats et en offrant des ressources suffisantes aux pays pour se développer, à titre d'exemple, la Banque mondiale est une institution financière majeure ; ces prêts en 2019 sont environ de 63 millions de dollars qui ont été accordés aux pays membres : une somme considérable pour lutter activement contre la précarité économique.

Aujourd'hui le rôle de l'IFI est destiné à l'ensemble des pays développé et en développement dans le but de concevoir des programmes de lutte contre la pauvreté assurer la stabilité du système financier international et à créer les conditions d'une croissance économique. L'octroi de prêt par la plupart des IFI par exemple FMI est conditionné par la

mise en œuvre de politiques d'ajustement structurel consistant, aux yeux de l'institution, un critère essentiel pour assurer les conditions d'une croissance durable, élément clé d'une réduction de la pauvreté. Selon Dungey et al. (2020), les IFI exerce également la surveillance des politiques macroéconomique, monétaire et de changes de ses membres. Il s'attache notamment à identifier les difficultés des systèmes bancaires susceptibles d'entraîner de graves déséquilibres macroéconomiques afin de prévenir les crises.

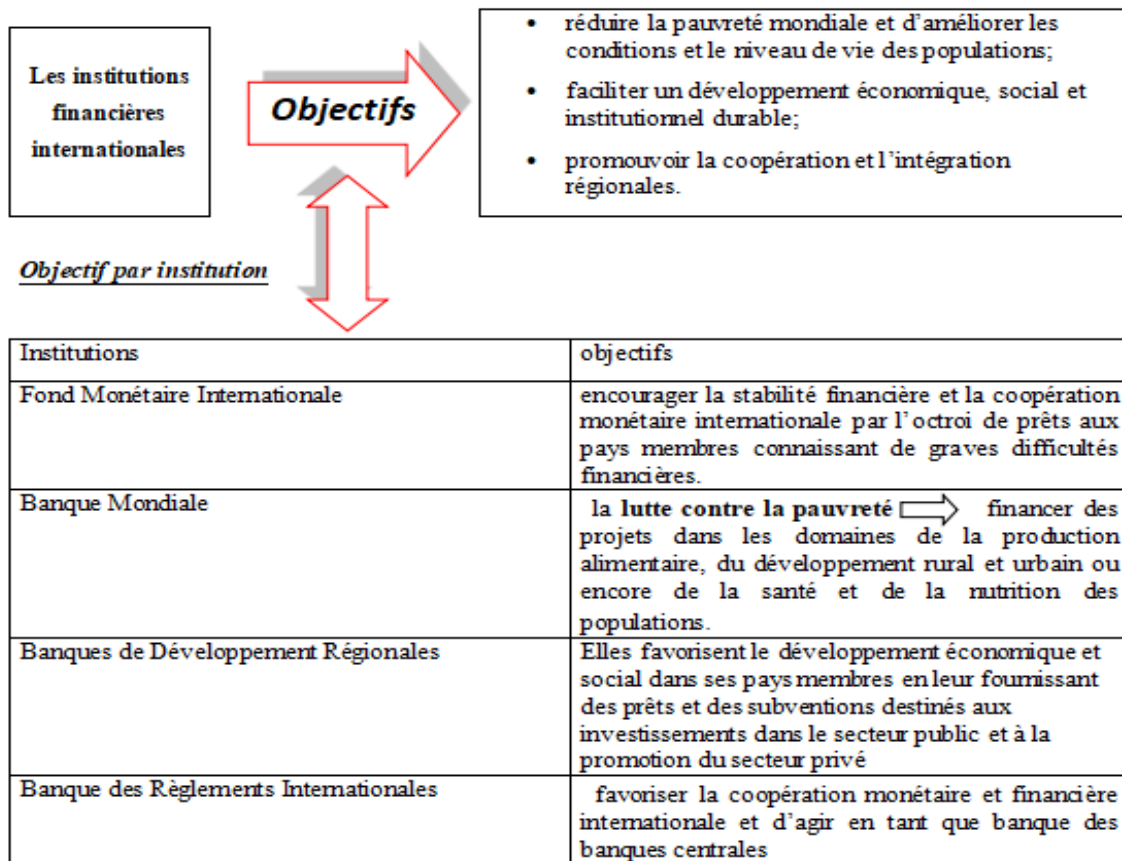
Dans les pays en voie de développement, la mobilisation des ressources financières est une stipulation indispensable de tout processus de développement. C'est dans ce contexte que dès le deuxième jour après les indépendances, les pays africains ont pris conscience que les équipements et infrastructures de production existants ne suffisent pas à initier la croissance économique afin de parvenir au développement économique et social. Dungey, (2020) souligne dans sa récente étude, que la différence entre les besoins d'investissement nécessaires et les ressources disponibles est énorme ; c'est pourquoi la plupart des pays doivent compter sur des ressources extérieures élevées auprès des institutions financières internationales.

Le problème de financement des pays en développement est devenu, depuis des décennies, une des questions primordiales dans les relations mondiales et s'est affirmé dans les forums et les conférences internationaux, le phénomène de financement des projets dans ces pays défavorisés paraît faire consensus en tant qu'accès au développement; en effet, à la manière de toutes les autres variables économiques, il est indéniable que les projets financés par les institutions financières internationales est un facteur important pour le développement et le bien-être humains. Ndas et Ngacho, (2017)

Les financements proposés devraient agréer l'élaboration de programmes d'action en vue de résoudre les problèmes de balance des paiements à court terme qui peuvent survenir par suite de déficits d'exportations. Dans d'autres cas, des prêts à des conditions abordables sont proposés pour régler les paiements internationaux afin de permettre aux économies en voie de développement de répondre à leurs besoins de financements. Stiglitz, (2003).

La question du financement reste d'actualité pour des secteurs vitaux comme l'agriculture, construction, l'énergie, l'éducation et la formation, la recherche et développement ou les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Cependant l'importance stratégique d'un secteur peut conduire les Etats à lui accorder une place de choix dans sa politique de promotion de l'investissement. Sarvari et al., (2021).

Figure 1: Récapitulation des objectifs des instituts financiers internationales



Source : Interprétation de l'auteur

1.1.3. Les enjeux principaux qui font face les institutions financières internationales

Jusqu'à maintenant, les institutions financières internationales parvenir au développement, elles sont des institutions publiques qui accordent des prêts, des garanties et une assistance technique aux projets de développement et aux réformes des politiques. Elles sont détenues et guidées par les États membres. Les institutions de financement du développement ont généralement des missions d'intérêt public, telles que la réduction de la pauvreté et d'assurer le développement dans certains pays défavorisés.

Plusieurs projets financés par ces institutions internationales sont échoués et leur échec est toujours lié aux difficultés organisationnelles qui surgissent lors de la mise en place de chaque projet. Diallou et al (2004),

En somme, l'enjeu principal des institutions de financement est l'identification des performances des projets, aussi bien pût des faiblesses de la fonction

d’approvisionnement, tout dépend de rationalisation de la gestion financière des projets publics surtout dans les pays en voie de développement. (Diallou et al., 2004).

1.2. L’état de l’art des travaux qui traitent de l’enjeu principal

1.2.1 L’Echec des projets de développement

Depuis les vingtièmes siècles, les pays en voie de développement reçoivent des financements des projets qui parvenir au développement économique et sociales. À la suite des conditions qui ont affecté certains pays du monde durant ces dernières années, tel que les guerres civiles, terrorisme, les épidémies...on note que plusieurs projets de développement en tiers monde ont échoué. Howton, (2020). Dans le même contexte, une étude menée par la fondation croix rouge en Sénégal (2020), montre que les projets financés par les institutions de développement de 2014 à 2019 ont un taux d’échec supérieur à 70%. Cela se manifeste notamment par des situations où des dispositifs avaient cessé de fonctionner quelques semaines après la fin effective des projets. Sanchez, (2019). Aussi dans des pays en situation de déliquescence, les opérations de reconstructions de l’état sont un échec 9 fois sur 10 selon Vircoulon (2020) coordinateur de l’Observatoire pour l’Afrique centrale et australe de l’Institut français des relations internationales, Sciences Po. En effet, cela génère une utilisation inadéquate des ressources, ce qui met à mal les projets censés améliorer les conditions économiques et sociales des pays, Vircoulon (2020). La mise en œuvre inadéquate des projets de développement peut s’avérer être désastreuse dans la mesure où, les conditions économiques des populations ne feront que se dégrader, rendant la tâche des institutions de soutien plus difficile. Surtout dans le contexte du COVID-19 où des mesures exceptionnelles sont mises en place. Chahed, (2021)

Les projets restent les instruments de choix des décideurs politiques en matière de développement international. Pourtant, paradoxalement, les mauvaises performances des projets et la déception des parties prenantes et des bénéficiaires des projets semblent être devenues la règle et non l’exception dans la réalité contemporaine. L’insatisfaction à l’égard des résultats et des performances des projets remonte aux années 1950 (voir, par exemple, le discours de John F. Kennedy au Congrès en 1961). Le taux d’échec des projets financé par la Banque mondiale était supérieur à 50% en Afrique jusqu’en 2000 selon la Commission Meltzer (2000).

1.2.2 Les causes majeures de l'échec des projets de développement

Un débat scientifique très diversifié est mise en place pour identifier les lacunes qui amène aux échecs des projets financés par les institutions financières internationales ; en 2002, Muriithi et Crawford ont identifié les facteurs de succès des projets de développement sous trois angles tel que :

- a) facteurs de succès en gestion de l'environnement externe du projet,
- b) facteurs de succès en gestion de l'environnement interne
- c) facteurs de succès dans chaque phase du projet.

Le développement international a contribué à la gestion de projet avec les études de faisabilité des institutions financières internationales. L'apport de la gestion de projet au développement international mérite d'être exploré. Ika, (2000). En particulier, un cadre conceptuel du succès des projets, des critères et des facteurs clés de succès des projets (FCS) semble nécessaire en développement international. Thuillier, (2004) ; Ika, (2005) ; Walker, (2007) ; Khang et Moe, (2008).

Les projets de la Banque mondiale échouent trop souvent à atteindre leurs objectifs en raison des problèmes "managériaux" et "organisationnels". Kwak, (2002) : conception imparfaite du projet, mauvaise gestion des parties prenantes, retards entre l'identification et le démarrage du projet, retards pendant la mise en œuvre du projet, dépassements de coûts, manque de coordination, Gunawan, (2010).

Cependant, les projets financés par les institutions financières internationales sont spécifiques en raison de leur environnement unique. Ils se caractérisent par une complexité, délicatesse et l'intangibilité relative de leur objectif ultime de réduction de la pauvreté, Kwak, (2002) ; Crawford et Bryce, (2003) ; Diallo et Thuillier, (2004) ; Khang et Moe, 2008 ; Ika et al., (2010).

L'inefficacité des projets financés par les institutions financières internationales est provoquée par nombreuse difficultés qui rend son exécution presque impossible. On note des facteurs tels que l'abandon total du projet, l'écart des coûts, les écarts de calendrier, les écarts de portée, les insatisfactions des parties prenantes, la corruption, Damoah et al., (2018). En effet, la corruption représente l'une des plus grandes causes de l'échec des projets, puisque la plupart des projets de développement sont adressés aux pays en

développement dans lesquels les dirigeants ont souvent la réputation de s'enrichir au dépend de leurs populations. Selon Carbonnier, (2010), Lorsque les financements sont adressés à un pays, elles sont gérées en collaboration avec les autorités locales qui ont la fâcheuse habitude d'utiliser une part des fonds pour la réalisation des projets aux quel s'ils sont destinés et l'autre partie détournée vers des comptes personnels à l'étranger. En plus, des facteurs tels que les dépassements de coûts, les retards dans les constructions ainsi que les formalités administratives sont des causes d'échecs très courants des projets en développement mis en place. Lavagnon, (2014).

Des projets échouent également en raison du manque de compétences en gestion de projet Lavagnon, (2014). Des facteurs comme le respect de l'heure, le respect des coûts et des exigences, le milieu social des personnes qui évaluent le projet ainsi que les critères d'évaluation constituent une source d'échec des projets lorsqu'ils ne sont pas suffisamment pris en considération, Damoah et al., (2018). Aussi, selon Lavagnon, (2014), il faut tenir compte de facteurs qui interviennent au-delà de la phase de gestion de projet, lors de l'évaluation du projet, il faut tenir compte de plusieurs phases du projet afin de pouvoir assurer que celui-ci est un échec ou un succès, car certains projets vont au-delà du temps, des coûts, et des besoins prévus à la base. Les coûts et les délais sont des éléments mesurables tandis que d'autres facteurs tels que la satisfaction des parties prenantes sont quasiment impossibles à mesurer.

C'est pourquoi certains projets sont finalement reconnus comme un succès lors de la phase d'utilisation même si les objectifs à long terme ne sont pas atteints. Lavagnon, (2014). Aussi bien, Lavagnon (2005) a bien expliqué que l'une des causes d'échec des projets se retrouve aussi dans le fait que les préoccupations des parties prenantes ne sont pas prises en compte dans la planification du projet. Caron constate que les projets qui connaissent un succès sont ceux qui dès le début du projet prennent en considération les préoccupations des bénéficiaires.

1.2.3 Les facteurs de succès des projets de développement

Dans le cadre de la gestion de projet, on remarque un manque d'orientation stratégique et une mauvaise planification dans bien des équipes de projets. La mise en œuvre des politiques et leurs contextes complexes ne facilitent en rien le succès des projets. Lavagnon, (2014). Aussi, il est important d'aller au-delà de la triple contrainte (temps, coût, délai) afin de prendre en considération d'autres facteurs de succès tel que la satisfaction des

bénéficiaires (Lavagnon, (2014). D'autres facteurs clés de succès ont été mis en œuvre à travers le profil de mise en œuvre du projet afin de déterminer les différentes conditions, évènements ou circonstances qui définissent le succès et l'échec des projets. Dix facteurs de succès ont été déterminés. On peut citer : « la mission de projet, le soutien de la haute direction, le calendrier/plan de projet, la consultation des clients, le personnel, les tâches techniques, l'acceptation des clients, le suivi et rétroaction, le dépannage et communication. Lavagnon, (2011). Ces facteurs ont ensuite augmenté à quatorze avec l'ajout de quatre nouveaux facteurs qui sont : les caractéristiques des chefs de projet, le pouvoir et la politique, les accros environnementaux et l'urgence » Lavagnon, (2014). Il est évident que plusieurs projets de développement représentent un échec presque patent. Cependant, le succès ou l'échec est une question de perception. Le succès est très subjectif, car il est apprécié selon les individus qui évaluent le projet, Lavagnon, (2011). Dans le cadre des projets financés par les institutions de développement, la communication et la confiance sont deux éléments importants pour identifier les facteurs de succès ou d'échec d'un projet de développement Khang et Moe, (2008). Les parties prenantes appartiennent souvent à des cultures différentes de celles des bailleurs. Ainsi donc, le succès de projet dépend fortement des relations interpersonnelles et de la communication qui existe entre les parties prenantes Diallo et Thuillier, (2005).

1.3. Problématique spécifique

1.3.1 L'orientation de la recherche

La littérature sur la gestion de projets est peu concentrée sur les projets de développement international, Crawford et Bryce, (2003) ; Gunawan, (2010) ; Ika et al., (2010). En particulier, très peu d'écrit ont été consacrés à la réussite des projets de développement international, aux critères de réussite et aux facteurs critiques de réussite (Diallo et Thuillier, 2004, 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Ika et al. (2010).

Vue l'importance des projets financées par les institutions de développement, il est plus qu'urgent de s'attarder sur les questions reliées à l'adaptabilité, l'acceptabilité, l'efficacité et la crédibilité de ces projets. En effet, identifier les facteurs clés de succès agrément de prendre en compte les conditions réelles de réussite ou de l'échec qui se destine le projet et les stratégies qui doivent intégrer les différences entre chaque cible ainsi que leurs réalités.

L'étude réelle des besoins permettra d'offrir un projet porteur en mettant en place de bonnes stratégies, de bons plans de formation et une bonne pratique adaptée aux spécificités des

populations cibles. Ne pas s'attarder sur ces questions aura un impact négatif les années à venir sur la croissance et le développement des pays. En effet, il est plus facile pour les acteurs locaux dans certains cas d'inciter à une application de plusieurs mesures. Ainsi donc, une collaboration entre acteurs locaux et internationaux est inévitable. Le succès de cette collaboration dépend des mesures d'adaptations qui seront prises. Si ces projets continuent d'être des échecs et produire des effets contraires, les bailleurs et les gouvernements perdront en crédibilité vis-à-vis les institutions internationales de financement. Lavagnon, (2014). L'arrêt de financement des projets de développement dans les pays pauvre sera très dommageable pour les populations de ces localités, car ces projets permettent l'éducation, la santé, plutôt assurent le minimum d'option vitale des populations, Il est donc primordial de s'attarder sur ce problème. Mettre en lumière ces aspects permettra de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations et l'atteinte des objectifs de développement mondiale. Lavagnon, (2014).

Cette étude permettra de donner un regard nouveau sur l'importance et l'efficacité de ces projets dans le développement et la croissance des pays, elle permettra aussi d'entraîner une prise de conscience quant à la considération et l'utilisation de certains éléments afin de faciliter des approches participatives qui permettent de mettre en place des projets efficaces.

Plus précisément, cette mémoire distingue une piste possible à creuser qui est prometteuse plutôt intéressante, pour les organisations et pour le domaine du management de projet. Cela peut être parce qu'un nouveau point de vue peut éclairer le thème des facteurs clés de succès des projets de développement

1.3.2 Problématique

Cette mémoire est à l'instar de ce point de vue et appelle fortement à une meilleure gestion des projets de développement international, le tout dans un souci de cohérence, d'harmonisation et d'évaluation de leur succès aux financements d'un cadre conceptuel précis.

La problématique de notre mémoire est aux confins de l'économie du développement, de ce qu'il est convenu d'appeler les études du développement, de l'administration publique et de la gestion de projet. Elle porte sur le succès des projets financé par les institutions financières internationales plus précisément sur leurs facteurs clés de succès. Il s'ensuit donc qu'elle aborde la question de l'efficacité de financement et notamment l'efficacité de l'instrument projet, un instrument important au développement.

Partant du constat en gestion de projet que critères et facteurs clés de succès (FCS) et les facteurs clés d'échec (FCE) exposent le plus souvent à de la confusion, notre mémoire entreprend de les élucider en matière d'identification des critères et des FCS et FCE des projets.

Problématique spécifique:

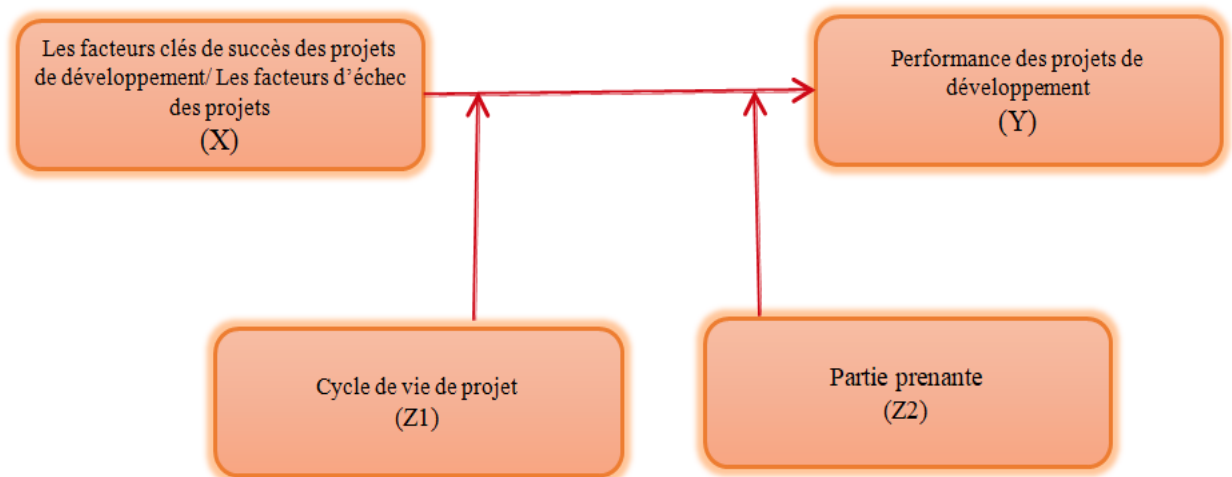
En fonction de ce qui précède, il paraît important et intéressant d'analyser les critères et les facteurs clés de succès et d'échec (FCS et FCE) des projets de développement dans le cadre de financement des institutions financières internationales.

En bref, notre problématique s'entoure : Les institutions financières internationales font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets

1.3.3. Cadre Conceptuel préliminaire

La figure ci-dessous illustre le cadre conceptuel préliminaire de notre étude. Celle-ci permet de visualiser les différentes interactions entre les facteurs de l'étude.

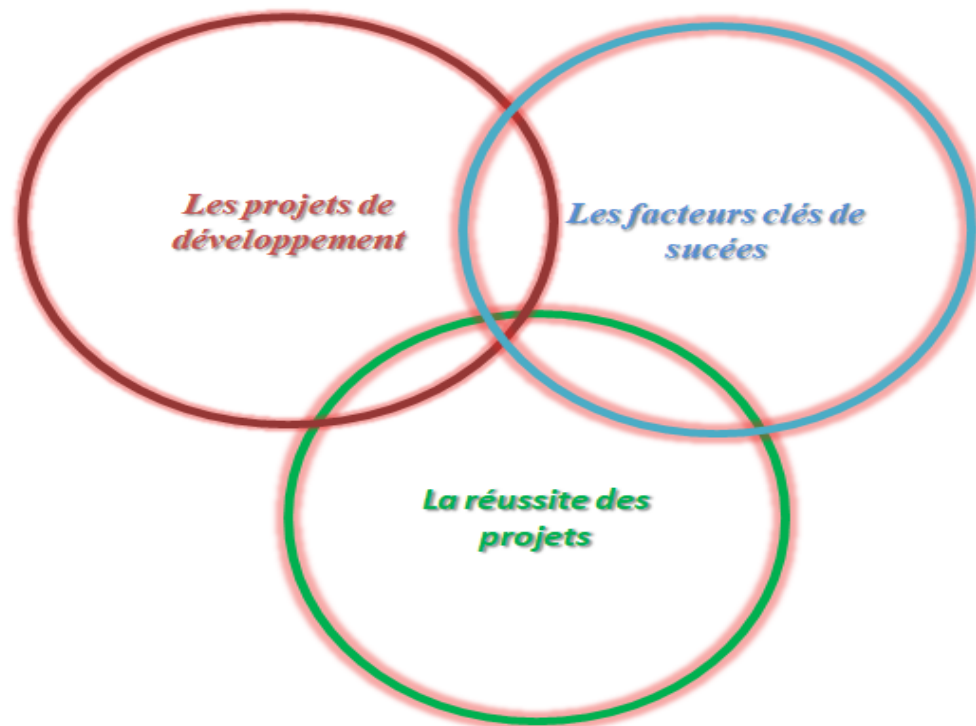
Figure 2: Cadre conceptuel préliminaire



1.4. Localisation de recherche

Afin d'analyser la problématique, il convient d'étudier l'interaction de trois domaines spécifiques comme illustrée par le diagramme de Venn ci-dessous. Ces domaines d'études ont : les facteurs clés de succès, les projets de développement, la Réussite des projets.

Figure 3: Diagramme de Venn situant le champ de recherche



Source : interprétation de l'auteur

Notre mémoire s'intéresse notamment aux succès des projets financé auprès les institutions financières internationales à travers la relation FCS et FCE avec la performance. Ainsi l'objet de cette étude est de : Mettre en relief les facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec de ses projets en se basant sur l'efficience et l'efficacité

1.5. Objectifs de la recherche et questions de recherche

Dans cette section, nous définissons les objectifs ainsi que les questions de cette recherche. Compte tenu de notre problématique spécifique, un premier jet du cadre conceptuel est formé en fonction des objectifs et des questions de recherche. Afin de lancer la recherche, les facteurs clés de succès des projets financé par les institutions financière internationales, il est fondamental de déchiffrer le concept de facteur clé de succès et les facteurs d'échec, afin d'en apercevoir les facteurs inhérents au succès et à l'échec des projets pour accéder la réussite de ces projets. En effet, le rôle tragique des parties prenantes et du cycle de vie du projet est mis en évidence. Afin d'avoir une approche plus adéquate et efficace, cette étude va mettre en lumière les différents liens qui existent entre les facteurs clés de succès et d'échec, la réussite des projets, les parties prenantes, et le cycle de vie du projet

Le tableau ci-dessous présent les concepts clés de cette étude et les relations qui existent entre eux.

Tableau 3: Objectifs et questions de recherche

Objectifs	Question de recherche	Commentaire
Identifier et définir les facteurs clés de succès et d'échec d'un projet de développement	Ces objectifs (définir) ne donnent pas lieu à des questions de recherche	Ces objectifs font l'objet des premières sections de la revue de littérature
Analyse et comprendre la relation entre les FCS, FCE et la performance de projet de développement	QR1 ex. : « quelle est la nature de l'influence de X sur Y »	Proposition 1
Analyse et comprendre la nature de relation entre les FCS, FCE et la performance pour chaque partie prenante	QR2 ex. : « quelle est la nature de l'influence modératrice de Z1 sur la relation entre X et Y »	Proposition 2
Analyse et comprendre la nature de relation entre les FCS, FCE et la performance atout au long de cycle de vue de projet de développement	QR2 ex. : « quelle est la nature de l'influence modératrice de Z2 sur la relation entre X et Y »	Proposition 3

1.6. Périmètres de recherche

Les institutions financières internationale jouent un rôle primordial se déterminent par une inflexion particulière qui donne d'importance au développement humain et la réduction de la pauvreté... Golini et al., (2017). Ces aspects généralement se manifeste à l'aide internationale mais ont reçu une attention bornée en matière de recherche sur la gestion de projet. Golini et al., (2012), et Youker, (2003). Lorsque les chercheurs s'intéressent à l'efficacité des financements des institutions financières internationales, ils l'abordent soit d'un point de vue macroéconomique ou encore d'un point de vue micro-économique. Si dans la perspective macroéconomique, les chercheurs analysent les effets des financements sur la croissance économique ou la réduction de la pauvreté ..., dans la perspective

microéconomique, ils réalisent l'évaluation socioéconomique des projets c'est-à-dire l'analyse des résultats des projets, Hermes et Lensink, (2005)

On cherche dans cette modeste mémoire à répondre aux préoccupations suivantes :

Qu'est-ce qui permet à un projet financé par une institution financière internationale de réussir ou d'échouer dans un contexte de pays en voie de développement notamment la Tunisie et quels sont les facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec de ses projets ?

Dans ce cadre notre mémoire on va aborder les critères et les facteurs clés de succès et d'échec (FCS et FCE) des projets de développement dans le cadre de financement des institutions financières internationales qu'on étudie le cas de la Tunisie ; dans notre modeste travail de recherche nous exposons l'expérience des projets de développement tunisiens à cet égard et nous précisons la relation entre ces FCS ainsi FCE et la réussite des projets. Nous allons essayer de montrer que si ces institutions sont bien définies et harmonisé les critères, les FCS et FCE restent à préciser. Enfin, nous essayons de faire un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international et suggérer quelques enseignements à partir de la littérature de la gestion de projet pour mieux comprendre les critères et les FCS et FCE des projets de développement international.

Chapitre 2. Revue de la littérature

Dans la suite de cette étude, la revue de littérature définit les facteurs et les concepts clés mis en exergue dans la recherche. La compréhension de ces facteurs permet leur mise en relation et l'élaboration de propositions. Celles-ci sont des réponses aux questions de recherche formulées et induisent un cadre conceptuel adapté.

2.1. Facteurs clés de succès et d'échec des projets financés par les institutions financières internationales (X)

2.1.1. Les facteurs clés de succès des projets

Dès l'abord, annonçons que les facteurs clés de succès en gestion de projet ne sont pas forcément les mêmes d'un auteur à un autre. Les nuances existantes entre les points de vue des auteurs tiennent à la nature du projet, aux phases du projet, aux circonstances particulières entourant sa réalisation et à l'affectation des ressources qui lui sont reliées.

2.1.1.1. Facteurs clés de succès d'un projet selon Slevin et Pinto (1988)

Slevin et Pinto demeurent les premiers auteurs à avoir tenté de donner un soubassement scientifique à l'étude des facteurs clés de succès du management de projet. Avant eux, « la majorité des études était plus le fait de praticiens résumant leur expérience que le fruit d'un empirisme scientifique. Afin de ne pas retomber dans ce travers, Slevin et Pinto ont entrepris une vaste étude qui avait pour but de donner une base scientifique à ces facteurs clés » (Hazebroucq, 1993, p. 29)

Ainsi, dans le but d'aider les gestionnaires de projets à bien distinguer les facteurs qui facilitent le succès de projet, Slevin et Pinto (1988), ont effectué une analyse rigoureuse de 159 projets, tous du domaine de recherche et de développement. L'analyse de leur recherche a donné les résultats suivants :

- Il existe quatorze facteurs de succès de projet dont dix sont sous le contrôle de l'équipe de projet et quatre sont hors de leur contrôle,
- Le degré d'importance de chaque facteur de succès change selon la phase du projet et les facteurs de succès ne sont pas tous importants dans chaque phase : un facteur peut être très important dans une phase et se révéler inutile dans une autre.

Examinons en détails ces deux points dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 4: Les facteurs clés du succès

Facteur	Explications
1- Mission du projet	Une définition claire des objectifs du projet
2- Soutien de la direction	La volonté de fournir les ressources et l'autorité nécessaire au projet
3- Planification et programmation	Spécification détaillée des actions à accomplir
4- L'écoute du client	Écoute active, communication continue et consultation des parties prenantes
5- Le personnel	Recrutement, Sélection et formation du personnel nécessaire au projet
6- Taches techniques	Disponibilité des techniques et expertises requise pour la réussite du projet
7- Approbation du client	Vente du projet aux futurs usagers
8- Pilotage net rétroaction	Qualité de l'information et du contrôle à chaque phase du projet
9- Communication	Qualité de réseau d'information entre tous les participants
10- Gestion des problèmes	Capacité de gérer les crises et les écarts
11- Compétences du gestionnaire	Ses habilités interpersonnelles, administratives et technique et sa capacité de gérer l'équipe
12- Pouvoir et politique	Les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation et la perception du projet
13- Environnement	Les événements extérieurs qui affectent positivement ou négativement le projet
14- Urgence	La perception de l'importance du projet et du besoin de le réaliser le plus tôt possible

Source : Slevin et Pinto (1988), p. 67 à 69

Tableau 5: Un regroupement des facteurs clés de succès selon leur degré d'importance dans chaque phase de cycle de projet

Phase 1 : Conception	Phase 2 : Planification
-----------------------------	--------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Approbation du client • Personnels • Urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Environnement externe • Planification et programmation • Contrôle et rétroaction • Approbation du client
<p><u>Phase 3 : Exécution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Taches techniques • Soutien de haute direction 	<p><u>Phase 4 : Clôture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Planification et programmation • Contrôle et rétroaction • Approbation du client

Source : Slevin et Pinto (1989), p. 32

2.1.1.2. Facteurs clés de succès d'un projet selon Clarke (1999)

Pour sa part, Clarke (1999) ne croit pas que les facteurs de succès identifiés par Slevin et Pinto en 1988 peuvent assurer la réussite en gestion de tout type de projet parce que l'étude menée par Slevin et Pinto est basée strictement sur des projets de recherche et développement, dont la gestion diffère de celle des projets pratiques. Clarke a mené alors une autre étude, basée cette fois-ci sur les projets aéronautiques. Son objectif était de faire ressortir les facteurs de succès en gestion des projets de secteur en constant changement tels que les projets aéronautiques, informatiques... Les résultats de l'étude donnent quatre facteurs de succès en gestion de projet présentés dans le tableau suivant :

Figure 4: Facteurs clés de succès selon Clarke (1999)

<ul style="list-style-type: none"> * Communication tout au long du projet * Définition claire des objectifs et de l'envergure du projet * Division du projet en sous-projets * utilisation des plans de projet comme documents de travail

Source : Clarke (1999), p.140

➤ Communication tout au long du projet

Beaucoup de recherches sur l'importance de la communication dans les organisations ont été effectuées. Dieckman, (1996). En effet l'absence d'une communication est la première raison d'échec des projets du secteur en constant changement. Orr et McKenzie, (1992) ; Pardu, (1996). Clarke explique qu'il y a beaucoup de raisons pour que la communication

reste un facteur de succès dans la gestion de projet : elle augmente la compréhension du projet au sein de l'équipe, élimine les efforts non productifs et les erreurs Beavers, (1997). Elle facilite la gestion des risques. (Zall,1997), et encourage l'esprit d'équipe et la motivation. Gannon, (1995).

➤ **Définition claire des objectifs et de l'envergure du projet**

Les objectifs du projet concernent les résultats du projet. L'envergure du projet concerne ses limites. Clarke (1999), souligne que la définition des objectifs doit être comprise et acceptée par toutes les parties prenantes du projet. De plus, formuler peu d'objectifs précis aide les membres de l'équipe à se concentrer sur les buts du projet (Posner et Randolph, 1994) et ainsi, permettre un contrôle adéquat de son avancement.

➤ **Division du projet en sous-projets**

Diviser le projet en sous-projets est une technique qui aide largement au succès de projet. Cette méthode permet d'assigner les responsabilités à plusieurs membres de l'équipe, facilitant ainsi la gestion du projet. Cependant, il faut éviter de diviser le projet en plusieurs sous projets qui risquent de rendre la gestion difficile. Clarke (1999).

➤ **Utilisation des plans de projet comme documents de travail**

Aucun projet n'est jamais réalisé à cent pour cent selon le plan de Posner et Randolph, (1994), particulièrement pour les projets du secteur en constant changement. Par conséquent, on doit impliquer les parties prenantes dans le processus de changement et les informer régulièrement de ce qui se passe dans le projet. Aussi, les plans de projet doivent-ils être revus régulièrement. Pour faciliter la révision des plans, il faut établir des plans simples, avec juste les détails requis. Posner et Randolph, (1994).

2.1.1.3. Facteurs clés de succès d'un projet selon Cookes-Davies (2001)

Outre que les recherches de Clarke (1995), Cookes-Davies (2001) s'est aussi intéressé aux facteurs clés de succès en gestion de projet. Il a réalisé une analyse dans 136 projets européens et a trouvé, à partir d'une analyse statistique, qu'il existe une corrélation significative entre l'atteinte des objectifs en regard du respect des coûts et des délais fixés tant que facteurs de succès en gestion des projets. Cookes-Davies a identifié huit facteurs de succès qu'il a répartis en deux groupes : six permettent la livraison du projet dans les délais prévus et deux le permettent à l'intérieur des budgets prévus. Ces facteurs sont énumérés dans le tableau suivant :

Tableau 6: Facteurs clés de succès d'un projet selon Cookes-Davies

Facteurs clés de succès en rapport avec les détails	Facteurs clés de succès en rapport avec les coutes
1/ Une éducation adéquate de la gestion des risques au sein de l'organisation 2/ Une maturité suffisante du processus organisationnel pour assumer la responsabilité du risque 3/ Une documentation suffisante des responsabilités 4/ Un plan de gestion des risques mis à jour 5/ Une durée de projet de 3 ans maximum Maintenir un registre visible des risques	1/ Favoriser un environnement d'acceptation du changement seulement dans un contexte qui facilite le contrôle du changement 2/ Maintenir l'intégrité de la mesure de base de performance

Source: Cookes-Davies (2001), p.186

2.1.2. Les facteurs clés de succès des projets financés par les institutions financières internationale (X1)

Muriithi et Crawford (2002) identifient les facteurs de succès des projets financés par les institutions financières internationales telles que les projets de développement sous trois angles, à savoir :

- a) Facteurs de succès en gestion de l'environnement externe du projet
- b) Facteurs de succès en gestion de l'environnement interne du projet
- c) Facteurs de succès dans chaque phase du projet

Le tableau suivant résume les facteurs de succès en gestion des projets de développement dans chaque phase du projet.

Tableau 7: les facteurs clés de succès en gestion des projets de développement

Tableau 7: Les facteurs clés de succès en gestion des projets de développement

Phase de projet	Facteurs clés de succès
Conception et planification	Un modèle d'organisation Botton-up
Exécution	1/ Soutien de la haute direction 2/ Bonne communication de l'équipe avec la haute direction 3/ Motivation de l'équipe
Clôture	Disponibilité des moyens financiers de la part des ministères et des départements qui sont chargés du suivi des opérations

Source : Muriithi et Crawford (2002), p.5

Dans la littérature de la gestion de projet un peu d'attention accordée à la gestion des projets financé par les institutions financières internationales le bien reconnu l'étude de Ika, (2005) qui a identifié 10 facteurs clés de succès des projets de développement :

1. Partenariat et participation : mesure la participation active et significative des parties prenantes au projet et le partage de responsabilité au regard de l'atteinte des résultats du projet.
2. Bien-fondé, qualité et justesse de la conception : Marque l'adéquation du projet avec son contexte local, le sérieux et le réalisme des études de pertinence, de faisabilité, d'analyse des risques, des options et l'originalité éventuelle de la démarche de conception par rapport aux apports classiques.
3. Bonne et adéquate utilisation des ressources : indique comment les ressources humaines, matérielles et financières ont été mises en contribution pour répondre aux besoins et régler les problèmes.
4. Pilotage avec des actions éclairées et rapides : annonce comment les mesures nécessaires ont été prises rapidement et efficacement pour gérer les risques et les changements ; et l'habileté à gérer les risques indissociables du processus de gestion de projet.
5. Le soutien du comité directeur de projet : Marque le soutien donné au projet par le comité directeur de projet soit l'agence, le pays bénéficiaire et les organisations concernées par exemple, les ministères.
6. Les tâches techniques : mesure comme facteur la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises qu'il faut pour le projet.

7. La communication : mesure la qualité du réseau de l'information entre toutes les parties prenantes et tous les participants au projet.
8. Le personnel : montre comment s'effectue le recrutement, la sélection, la formation et l'adéquation aux tâches.
9. Les compétences du gestionnaire de projet. Mesure ses habilités interpersonnelles, administratives et techniques et sa capacité à diriger l'équipe.
10. L'environnement et les enjeux politiques : montre la vraisemblance ou la probabilité que les événements extérieurs affectent positivement ou négativement les opérations de l'équipe du projet ; et comment les jeux de pouvoirs dans le pays ou la région et la perception du projet par les acteurs locaux peuvent influencer le projet.

Cependant, il arrive souvent que des problèmes de gestion de projet portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet Youker, (1992). Sur la base des évaluations de la Banque Mondiale, ce dernier relève les problèmes suivants même s'ils diffèrent d'un pays à l'autre :

- L'insuffisance des contributions financières du partenaire local
- L'incapacité à recruter et à retenir des ressources, notamment celles qui ont l'expertise technique ou de gestion
- L'inefficacité du transfert de technologie et la difficulté à développer et à soutenir la capacité institutionnelle
- La difficulté à changer les politiques, par exemple de fixation des prix
- L'inadéquation des systèmes comptables, de gestion financière et d'audit
- Le climat politique et économique et la vie sociale et culturelle dans le ou les pays d'accueil
- Les cadres institutionnels et le degré d'accès aux intervenants clés (par exemple, aux fonctionnaires, aux principaux bénéficiaires)
- La structure organisationnelle (les choses risquent d'être plus complexes quand plusieurs donateurs sont en cause)

2.1.2. Les Facteurs clés d'échec (X2)

2.1.2.1. Identification des Facteurs clés d'échec des projets:

Un projet classique peut échouer lorsque les objectifs ne sont pas atteints, en effet si le projet finit en retard, s'il dépasse le budget, s'il livre un extranet non conforme qualité / performance ; si les participants sont insatisfaits de leur participation. Pochette, (2015).

Plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur l'échec d'un projet, en effet on peut subdiviser ces facteurs en trois catégories :

- Facteurs organisationnels : implique la mobilisation de connaissances relatives à la sociologie des organisations et des risques pour identifier et mieux structurer les relations entre les services, les jeux de pouvoirs, les contraintes logistiques, les modes de communication, et permettre de meilleures décisions
- Facteurs de gouvernance : implique la mobilisation de connaissances relatives à la sociologie des organisations et des risques pour identifier et mieux structurer les relations entre les services, les jeux de pouvoirs, les contraintes logistiques, les modes de communication, et permettre de meilleures décisions
- Facteurs relationnels : Les aspects relationnels abordés ici concernent les rapports entre les personnes sur le plan des réseaux de communication et du capital social.

Il est important de mentionner que les auteurs qui ont placé ces facteurs ont identifié les principaux facteurs d'échec d'un projet comme résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8: Résumé des facteurs d'échec d'un projet (X2)

Catégorie	Facteurs	Acteurs
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétence • Mauvaise adaptation • Absence de plan stratégique • Mauvaise planification • Écart dans le respect des couts, des délais et la qualité • Mauvaise évaluation des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavagnon et Macary (2014) • Hashim L (2014) • Ducumeau S (2020)
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Abandon de projet • Corruption • Bureaucratie • Problème de gouvernance • Négligence du milieu socioculturel • Promotions de l'intérêt personnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Domah et al (2018) • Lavagnon P (2005)
Relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise communication • Manque de confiance • Insatisfaction des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Khang et Moe (2008) • Domah et al (2018)

Source : Inspirée par la littérature et interprétée par d l'auteur

2.1.2.2. Identification des Facteurs clés d'échec des projets de développement

Youker (1999) a fait ressortir les éléments suivants comme les principales causes d'échec des projets de développement, il s'agit de :

- Un manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet. Une détermination insuffisante tant des principaux acteurs que des parties prenantes
- L'absence de planification opérationnelle détaillée
- Un flou dans la chaîne d'autorité, en effet, les coordonnateurs de projets n'étant pas assez autonomes vis-à-vis des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale
- Rareté des ressources humaines et matérielles ; tels qu'un faible niveau de rétroaction et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes
- Une analyse déficiente des facteurs de risque et l'absence de mesures de contingence Une gestion bureaucratique des bailleurs de fonds, et manque de capacité interne et une approche excluant le savoir local pour la réalisation du projet et l'absence d'une vision commune par l'équipe et d'un engagement au projet par l'équipe et les parties prenantes Il est important

de mentionner que les projets demeurent ainsi confrontés à des problèmes structurels et contractuels occasionnés notamment par la corruption, le manque de leadership technique, le manque de soutien politique, les coûts récurrents, l'absence de capacité des institutions locales (Ika, 2005).

2.2. La performance des projets de développement (Y)

La notion de performance dans l'organisation peut être appréciée sous différentes formes. Elle peut être assimilée à la réalisation de meilleures marges en considérant la chaîne de valeur de Porter (1985).

Également, la performance pour les OEM qui sont structurés par projet peut être perçue par l'atteinte des objectifs d'affaires planifiés. Dans ce contexte, le succès des projets (en termes de coût, délais, qualité) peut être perçu comme un facteur de performance. Porter (1985).

2.2.1. Les différentes significations de la performance

La performance des projets peut être discernée par l'atteinte des objectifs d'affaires planifiés ;

À partir d'une brève revue de la littérature, nous avons identifié quelques analyses et définitions du concept de performance de projet ; en particulier les projets de développement.

Depuis plus d'une décennie la notion de performance a été abordée par différents chercheurs, sous différents angles dont Grote (2002), Lorino (2003) Bourguignon (1995), Jugdev, et Fung (2013), Voyer (2011), Prater (2019), et autres. La définition la plus courante souligne les éléments clés de la performance : les objectifs, les moyens les résultats

Selon Bourguignon (1995), la performance peut être défini comme *«la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut s'entendre au sens strict (résultat, issue) ou au sens large du processus qui mène au résultat »*.

D'après Voyer (2011), la performance se définit comme étant *« la réponse au besoin en termes de qualité, coût et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien-fondé des organisations »*

Les éléments de la performance sont évalués par rapport à leur efficacité, leur efficience et leur pertinence. Ils tiennent en considération la satisfaction des parties prenantes et les

objectifs de projet. La pratique de l'évaluation de la performance à travers les indicateurs clés de performance s'est largement répandue depuis quelques années. Lorino, (2011).

2.2.2. Les indicateurs de performance des projets de développement

Les Indicateurs de Performance correspondent à des mesures quantifiables communément acceptées et doivent refléter les facteurs critiques de succès d'une organisation. Lorino, (2011).

Par définition, ce sont les outils qui permettent de montrer d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, interventions à un moment déterminé. Lorino, (2011).

2.2.2.1. L'efficacité

L'efficacité détermine la mesure dans laquelle un projet ou une action atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient aux populations et aux groupes cibles. (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, (1991) Si l'indicateur est satisfaisant, le projet peut être considéré comme efficace. Elle sera donc appréciée suivant les critères suivants :

- Degré d'atteinte des résultats escomptés
- Combien de pourcent des résultats escomptés ont-t-ils été atteints ?
- Qualité de gestion de l'organisation Y-a-t-il eu une bonne communication d'information entre les différents personnels ?
- Degré de pertinence du programme ou du projet Le programme du projet est-il en phase avec les besoins des bénéficiaires prévus et en adéquation à l'attaque des problèmes que le projet s'est lancé à résoudre ?

2.2.2.2. L'efficience

En tant qu'indicateur, l'efficience évalue si les moyens mobilisés dans le cadre d'une intervention ont permis d'atteindre les objectifs à moindre coût. Dans ce sens, sa valeur est donc forte quand le coût de réalisation est inférieur à ce qui est prévu au début du projet et faible dans la situation inverse.

Respect et exécution du budget Les budgets fixés dès le départ ont-ils été respectés, exécutés dans l'accomplissement des activités prévues ?

Efficiencce du personnel : La qualité de travail fournie par le personnel est-elle à la hauteur de la rémunération qu'il reçoit ? En quelques sortes, le personnel a-t-il été compétent ?

Efficiencce des matériels : Les matériels ont-ils permis d'atteindre les résultats à moindre coût ?

2.2.2.3. La pertinence

La pertinence inclut la notion d'adéquation des objectifs du projet par rapport à son environnement. C'est la concordance entre les objectifs, les attentes des bénéficiaires, des utilisateurs et les priorités affichées par le projet.

2.2.2.4. La cohérence

Concerne la cohérence des objectifs du projet avec les moyens mis en œuvre, il est lié au coût, au délai et à la qualité du livrable.

2.2.2.5. Coûts, délais et qualité

Le respect des coûts, délais et qualité représente parmi les indicateurs majeurs des performances des projets de développement, le triangle de triple contrainte Ika (2006).

En effet, la performance d'un projet est mesurée par le respect des trois objectifs reconnus en gestion des projets soit les coûts (respect des budgets), les délais (respect des échéanciers) et le qualité (satisfaction des besoins, conformités aux exigences techniques. Ika (2006).

2.3. Partie prenante des projets de développement (Z1)

Les parties prenantes du projet peuvent être les personnes ou les organisations qui sont affectées par l'exécution ou le résultat d'un projet. Peu importe si le projet les affecte négativement ou positivement.

Dans le cadre de la partie prenante des projets de développement ; plusieurs projets sont gérés dans des pays où l'environnement managérial, économique et politique diffère largement de celui de l'occident ; c'est le cas des projets de développement financés par les agences multilatérales (Banque mondiale, Nations-Unies, Union Européenne, etc.) ou par des systèmes bilatéraux (Coopération Française, Agence canadienne de développement international (ACDI), etc.).

Ces projets peuvent être de nature éducative, sanitaire, institutionnelle, etc. La durée de ces projets varie généralement entre trois et cinq ans mais certains programmes peuvent être financés jusqu'à 10 ans Thuillier (2004).

Selon Thuillier (2004, 2005), Le projet de développement est géré par une équipe composée de huit parties prenantes.

1* le coordonnateur national : qui est le chef de l'équipe du projet, gère les activités du projet

2* le chargé de projet ou « Tak Manager » ou « Task Team Leaden » (institutions financière internationale)

3* le supérieur hiérarchique : qui peut être le ministre à qui le coordonnateur doit rendre comptes.

4* l'équipe de projet : qui est sous le contrôle direct du coordonnateur

5* le comité de pilotage : qui joue le rôle d'interface entre le système institutionnel local et les ministères concernés directement ou indirectement par le projet.

6* les bénéficiaires : qui sont théoriquement les clients du projet.

7* le public : en général est composé de la population et surtout des électeurs qu'il est préférable d'avoir de son côté, même dans les pays où la légende démocratique n'est pas encore fortement semée

8* les firmes : qui sont l'ensemble des bureaux d'études, des sous-traitants et des consultants.

2.4. Le cycles de vie des projets de développement (Z2)

2.4.1. Les phases basiques de cycles de vie des projets

Les projets peuvent être autonomes ou bien faire partie d'un programme dont les différents volets contribuent à un objectif global. Cependant, la gestion du cycle de projet est universelle dans sa conception quelles que soient l'échelle et la nature du projet.

Tableau 9: Les phases basiques de cycles de vie des projets

Phases	Cycles de vie
Identification	Énoncé de l'idée initiale d'un projet associée à une orientation générale et une analyse de situation.
Conception	Élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels
Validation	Faisabilité sociale et économique, y compris l'aspect technique, institutionnel et environnemental.
Formulation	Préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement.
Mise en œuvre	Déroulement du projet en conformité avec les objectifs visés par la réalisation d'activités programmées et orientées vers l'obtention de résultats précis. Elle se décompose en suivi du projet et en son évaluation.
Suivi	Vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour intégrer, au fur et à mesure du déroulement, les actions correctives nécessaires
Évaluation	Bilan à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs et faire des recommandations pour la poursuite du projet ou pour la mise en place de projets similaires.

Source, interprétation d'auteur

2.4.2. Les phases de cycles de vie des projets de développement

Le succès de la gestion de projet de développement, demeurant orienté vers tout un processus, et devrait être évalué par des éléments d'entrée, d'activité et de sortie, et peut être évalué progressivement au cours des différentes étapes du projet. Les projets de développement peuvent être décomposés en phases du cycle de vie, puis mesuré en évaluant la qualité des résultats prévus pour chacune de ces phases.

Khang et Kyne (2008) ; ont identifié quatre principales phases de cycle de vie de projet : Conception, Planification, Mise en œuvre, Clôture et achèvement.

Tableau 10: Phase du cycle de vie de projet de développement international

Phase du cycle de vie	Activités principales	Acteurs clés	Produits finis
Conception	<ul style="list-style-type: none"> *Identifier les bénéficiaires potentiels et évaluer leurs besoins en matière de développement. *Aligner les priorités de développement des donateurs, les capacités des agences de mise en œuvre potentielles et les besoins de développement. *Élaborer et évaluer des alternatives au projet. *Susciter l'intérêt et le soutien des principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> *Agences de financement (ou leur représentant) *Consultants *Agences de mise en œuvre *Représentants des bénéficiaires cibles et des gouvernements locaux 	<ul style="list-style-type: none"> *Rapport d'évaluation des besoins *Proposition de projet ou document de réflexion
Planification	<ul style="list-style-type: none"> *Élaborer la portée du projet et le cadre logique. *Estimer les ressources nécessaires. *Mobiliser le soutien et l'engagement. *Planifier le calendrier et l'organisation du projet. *Négocier l'approbation finale. 	<ul style="list-style-type: none"> *Organisme de financement (représentant) *Gouvernement (représentatif) *Consultants *Agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> *Documents du projet, y compris *Champ d'application du projet *Budget *Structure organisationnelle *Calendrier *Plan de gestion des risques *Accord de projet avec engagement de ressources et de soutien
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> *Mettre en place une équipe de gestion de projet. *Examiner et réviser le plan du projet et donner le coup d'envoi du projet. *Réaliser les activités du projet comme prévu. *Contrôler le budget et les dépenses du projet. *Contrôler, évaluer et rendre compte de l'état d'avancement et des performances du projet. *Gérer les relations avec les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Équipe de gestion du projet *Sous-traitants, fournisseurs, partenaires *Bénéficiaires cibles 	<ul style="list-style-type: none"> *Ressources mobilisées *Activités réalisées *Résultats produits et livrés *Rapport initial et rapports de suivi et d'évaluation
Clôture/ Achèvement	<ul style="list-style-type: none"> *Test final des résultats du projet. *Rédiger le rapport final du projet. *Régler toutes les transactions financières avec les sous-traitants, les fournisseurs, les consultants, etc. *Remettre les résultats et les actifs du projet. *Mettre à la disposition du public les résultats et les enseignements du projet. *Dissoudre ou transformer l'équipe de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> *Équipe de gestion du projet *Organisme de financement (représentant) *Gouvernement (représentatif) *Agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> *Rapport d'achèvement du projet *Règlement définitif de toutes les dettes financières en suspens *Résultats du projet et actifs transférés *Dissolution ou transformation de l'équipe de projet en une opération permanente

Source: Khang Do Ba, D. Kyne (2008), p.10

2.5. Synthèse des relations entre les facteurs

Cette section nous aide à analyser et comprendre le lien qui existe entre les différents concepts clés, ces derniers sont définis et discutés dans la revue de la littérature, cependant, il est aussi important de comprendre la relation qui existe entre ces variables retenues pour cette étude. La compréhension de leur relation, d'une part, fait ressortir les différents facteurs clés de succès et d'échec des projets financés par les institutions financières internationales ; et d'une autre part nous aide à démontrer si les institutions financières internationales font assez à gérer des projets dans un contexte de développement international.

Les questions qui guident cette recherche et les propositions émises sur base de la revue de la littérature sont reprises ci-dessous

2.5.1. Proposition 1 (P1) : $X1 > Y$ et $X2 < Y$

Question de recherche 1 (Q1) : « quelle est la nature de l'influence des facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec sur la performance des projets de développement »

Proposition 1 : *La présence des facteurs clés de réussite a une influence positive sur le niveau de performance. $X1 > Y$ tel que $X1$ désigne les facteurs clés de succès de projet de développement

*La présence des facteurs clés d'échec a une influence négative sur le niveau de performance. $X2 < Y$ tel que la variable $X2$ désigne les facteurs d'échec de projet et la variable Y désigne notre variable expliquée de la performance de projet de développement

2.5.2 Proposition 2 (P2) : $Z1 > (X > Y)$

Question de recherche 2 (Q2) : « quelle est la nature de l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés de succès /facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement »

Proposition 2 : La relation FCS-FCE/ Performance est modérée par le type de parties prenantes des projets de développement. $Z1 > (X > Y)$ tel que la variable $Z1$ désigne les parties prenantes et la variable Y reste toujours notre variable expliquée de la performance de projet de développement

2.5.3. Proposition 3 (P3) : $Z2 \rightarrow (X \rightarrow Y)$

Question de recherche 3 (Q3) : « quelle est la nature de l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés de succès/facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement »

Proposition 3 : La relation FCS-FCE / Performance est modérée par les phases du cycle de vie des projets de développement. $Z2 \rightarrow (X \rightarrow Y)$ tel que la variable Z2 désigne le cycle de vie du projet de développement.

Tableau 11: Récapitulatif des propositions de la recherche

Objectif	Question de recherche	Proposition
<p>Étudier le degré de l'influence des facteurs clés de succès et d'échec sur la performance sur les projets de développement</p>	<p>Quelle est la nature de l'influence des facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec sur la performance des projets de développement ?</p>	<p>Une relation positive entre FCS (X1) et la performance du projet (Y) et inversement pour les FCE (X2) et (Y)</p> <p>$X1 > Y$ et $X2 < Y$</p>
<p>Vérifier le niveau de l'influence des parties prenantes sur la relation des facteurs clés de succès et d'échec sur la performance des projets de développement</p>	<p>Quelle est la nature de l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés de succès /facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement ?</p>	<p>La relation FCS-FCE/ Performance est modérée par le type de parties prenantes des projets de développement</p> <p>$Z1 > (X > Y)$</p>
<p>Vérifier le niveau de l'influence du cycle de vie sur la relation entre les facteurs clés de succès et d'échec et la performance dans le cas des projets de développement</p>	<p>Quelle est la nature de l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés de succès/facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement ?</p>	<p>La relation FCS-FCE / Performance est modérée par les phases du cycle de vie des projets de développement.</p> <p>$Z2 > (X > Y)$</p>

2.6. Résumé des variables retenus pour l'étude

Tableau 12: Les variables utilisées dans l'étude

Facteur clés de succès (X1)	Facteurs clés d'échec (X2)	Variables de performance (Y)	Parties Prenantes (Z1)	Les phases de cycle de vie de projet (Z2)
<ul style="list-style-type: none"> Partenariat et participation (X1.1) Bien-fondé, qualité et justesse de la conception (X1.2) Bonne et adéquate utilisation des ressources (X1.3) Pilotage avec des actions éclairé et rapides (X1.4) Les taches techniques (X1.5) La communication (X1.6) Le personnel (X1.7) Les compétences de gestionnaire de projet (X1.8) L'environnement et les enjeux politiques (X1.8) 	<ul style="list-style-type: none"> Manque des compétences (X2.1) Mauvaise adaptation (X2.2) Absence de plan stratégique (X2.3) Mauvaise planification (X2.4) Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité (X2.5) Mauvaise évaluation des besoins (X2.6) Abandon de projet (X2.7) Corruption (X2.8) Bureaucraties (X2.9) Problèmes de gouvernance (X2.10) Négligence de milieu socioculturel (X2.11) Mauvaise communication (X2.12) Manque de confiance (X2.12) Insatisfaction des parties prenantes (X2.13) 	<ul style="list-style-type: none"> L'efficacité (Y1) L'efficience (Y2) La patience (Y3) La cohérence (Y4) Cout, délais et qualité (Y5) 	<ul style="list-style-type: none"> Le coordonnateur national (Z1.1) Le chargé de projet (institution financière internationale) (Z1.2) Le supérieur hiérarchique (Z1.3) L'équipe de projet (Z1.4) Le comité de pilotage (Z1.5) Les bénéficiaires (Z1.6) Le public (Z1.7) Les firmes (Z1.8) 	<ul style="list-style-type: none"> Conception (Z2.1) Planification (Z2.2) Mise en œuvre (Z2.3) Clôture (Z2.4)

Source : interprétation d'auteur

2.7. Conclusion

Le cadre conceptuel présente une réponse aux différents repères attraits dans la revue de littérature, tout en permettant de comprendre les relations qui existent entre les différentes variables à savoir : FCS-FCE/Performance, les parties prenantes, et le cycle de vie de projet.

Ces relations permettent de vérifier nos objectifs/questions de recherches pour valider nos hypothèses. Dans la perspective d'éprouver nos hypothèses, deux approches seront choisies à utiliser comme méthodologie dans le cadre de cette étude ; approche quantitative et approche qualitative à travers un questionnaire auprès des dirigeants ou les chefs de projets qui sont fini.

Chapitre 3. Méthodologie

3.1. Positionnement de recherche

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour répondre à la problématique de cette recherche. Il discute la nature de recherche envisagée, les méthodes de collecte des données proposées ainsi que les outils d'analyse utilisés

L'objectif de notre mémoire est d'identifier les facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec des projets de développement dans un exemple de pays en développement et étudier leurs impacts sur la réussite de ses projets et aussi reconnaître les relations qui existent entre ces derniers (FCS/FCE) et la performance, les parties prenantes et le cycle de vie du projet.

3.2. Choix de la population et terrain de recherche

Étant donné que cette étude ne connaît pas des limites géographiques ; ce choix dépend de l'objectif même de cette étude, qui est de comprendre l'importance de bien gérer les projets qui vise à améliorer les conditions vie et répondre aux attentes des pays en développement. On a choisi l'Agence japonaise de coopération internationale comme institution financières internationale de développement qui fait financer 13 projets de développement en Tunisie. Cet échantillon caractérise d'une diversité des projets qui s'inscrivent dans des secteurs d'activités diverses tels que l'agriculture/mine, le manufacturier/la construction, les technologies de l'information, l'ingénierie, le développement rural, l'élevage, l'environnement, la sécurité alimentaire et nutritionnelle...

3.3. Stratégie de collecte et traitement de données

Cette section explique les méthodes de collecte et de traitement des données ainsi que la raison de ce choix.

3.3.1. La collecte des données

Premièrement, il est important de mentionner que notre base de données est divisée en deux composantes : le premier consiste en la base de données publiée sur la plate-forme des ministères ou l'agence d'exécution concernée.

La deuxième consiste en les enquêtes de terrain, les entrevues semi dirigé avec 13 chefs de projets ou bien responsable principale des 13 projets sur des questions purement qualitatives.

3.3.2. Traitement des données

Dans notre recherche, la première étape de la collecte des données consiste à une abstraction des données publiées par les organismes d'exécution concernée. Ensuite, lancer des questionnaires auprès des chefs des projets. Enfin, une analyse des composants principaux de toutes les variables, à l'aide de logiciels opérationnels (SPSS).

Dans ce regard la population ciblée par notre recherche est les chefs des projets financés par l'Agence Japonaise de coopération internationale en Tunisie.

Les projets de développement financés par l'Agence Japonaise de coopération internationale en Tunisie

- Projet de Construction du Pont Radès - La Goulette
- Projet de Développement du Parc Technologique et Scientifique de Borj Cedria
- Projet d'Alimentation en Eau Potable des Zones Rurales de Jendouba
- Projet d'Équipement de la Nouvelle Maison de la Télévision
- Projet de Protection contre les Inondations de Grand Tunis
- Projet de Gestion Intégrée des Forêts
- Projet d'électrification de la Ligne de Banlieue Métropolitaine
- Projet de Construction d'Autoroute Trans-Maghrébine Gabès - Médenine
- Projet d'Amélioration de la Desserte en Eau Potable des Centres Urbains
- Projet d'Amélioration de l'Environnement des Eaux dans les Villes Locales
- Projet de Protection Contre les Inondations à l'Oued Mejerda
- Projet de Construction de la Centrale électrique à Cycle Combiné de Radès
- Projet de Construction de la Station de Dessalement d'Eau de Mer à Sfax

La liste des répondant dans notre recherche

Dans cette recherche, nous avons réussi de contacter 13 répondants, un répondant pour chaque projet. Le contact avec les répondants était des manières différentes tel que par téléphone, et en face à face. Voici la liste de nos répondant qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et nous a parlé chacun de leur expérience dans les projets en question.

- Sous-directeur des grands projets au sein du ministère de l'économie et de la planification
- Expert de la planification au sein de l'agence Japonaise de coopération internationale en Tunisie

- Directeur régional de la société nationale d'exploitation et de distribution des eaux de Jendouba
- Secrétaire général de l'établissement de la télévision tunisienne
- Le maire de Tunis
- Directeur régional de l'agriculture
- Planificateur des grands projets à l'office de développement de Sud
- Chef d'entreprise d'électrification des routes
- Directeur de la société de construction des autoroutes
- Chercheur à la banque Africaine de développement de Tunis
- Coordonnateur national de la société tunisienne d'électricité et du gaz
- Ingénieur au sein de ministère de l'énergie et des mines
- Architecte participant à la Construction de la Station de Dessalement d'Eau de Mer à Sfax

En effet, la question de l'éthique est l'élection de notre objet de recherche ou de crédibilité de l'observation de notre problématique, de l'aperçu de l'examen de la littérature et de la garantie de ne pas ignorer la contribution des autres chercheurs dans ce sujet des facteurs clés de succès et d'échec des projets de développement dans les pays de développement. Nous assurons tout au long de cette recherche, la confidentialité des répondants, ainsi nous suscitons et intégrons le feedback des informations au cours de l'étude.

3.4. Déroulement de questionnaire

La méthode de collecte des données par questionnaire pour répondre à nos objectifs, permet de toucher un plus d'informations efficace et pertinent pour notre recherche.

Le questionnaire est composé de 3 rubriques principales selon nos propositions et chaque rubrique se compose de deux sections selon les variables utilisées

1- Proposition 1 : L'influence des FCS et FCE sur la performance du projet

- L'influence des facteurs clés de succès sur la performance du projet
- L'influence des facteurs clés d'échec sur la performance du projet

2- Proposition 2 : La relation FCS/FCE/Performance modérée par le type de partie prenante

- La relation FCS/ Performance modérée par le type de partie prenante
- La relation FCE/ Performance modérée par le type de partie prenante

3- Proposition 3 : La relation FCS/FCE/Performance modérée par le cycle de vie du projet

- La relation FCS/ Performance modérée par le cycle de vie du projet : cette section est consacrée à la relation entre les facteurs clés de succès et la performance modérée par le cycle de vie du projet.
- La relation FCE/ Performance modérée par le cycle de vie du projet : cette section est consacrée à la relation entre les facteurs clés de succès et la performance modérée par le cycle de vie du projet.

Comme mentionné ci-dessus, Nous avons structuré notre questionnaire en trois principales rebrique afin de répondre à toutes nos interrogations à propos les facteurs clés de succès ou d'échec du projet et leurs influences sur la performance d'un tel projet dans le contexte tunisien. Chaque groupe de question permet de répondre à une proposition d'où l'objectif de notre recherche.

Chapitre 4. Présentation et discussions des résultats

Ce chapitre expose les principaux résultats de cette recherche obtenue suite aux données publiées par les organismes d'exécution concernée et aux données collectées des chefs de projets de développement. Ce chapitre est structuré en 2 parties, la première partie fait une présentation des principaux résultats tandis que la deuxième partie fait une analyse des résultats.

4.1. Présentation des résultats

Dans le cadre de cette recherche, les données sont fournies par de 13 chefs de projets que nous avons les contactées de manières différentes soit courriels, entrevue direct ou bien entrevue téléphonique ; l'objectif de ces questions permet d'obtenir une image globale sur l'impact des FCS ainsi FCE sur les différents piliers de la gestion des projets.

La recherche documentaire comporte des informations concernant le secteur d'activités, la durée moyenne d'un projet, le budget moyen d'un projet, et le nombre d'employés dans l'organisation. En effet, projets s'inscrivent dans différents domaines tels que l'infrastructure, transport, télécommunications, le développement rural, l'environnement, la protection de l'être humain, la faune et la flore ... (Voir l'annexe pour plus de détails).

4.1.1. Présentation des résultats de la proposition 1

Cette section présente les résultats de la question de recherche numéro 1 : « quelle est la nature de l'influence des facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec sur la performance des projets de développement »

4.1.1.1. *L'influence des facteurs clés de succès sur la performance*

On présente dans cette section le résumé de résultat de questionnaire posé aux chefs de projets concernant la relation entre les facteurs clés de succès et les différents indicateurs de performance de projet de développement (l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la pertinence et coût délais, qualité).

- **L'influence des facteurs clés de succès sur l'efficacité de projet** Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 5 FCS légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur l'efficacité des projets de développement en Tunisie.

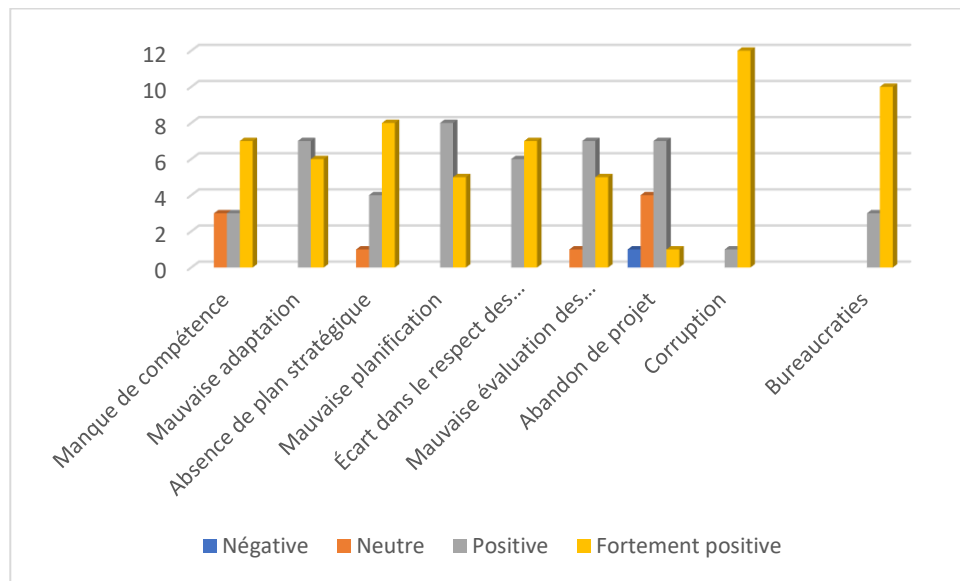
- Partenariat et participation
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception
- Bonne et adéquate utilisation des ressources
- Le soutien du comité directeur de projet
- Taches techniques

Tableau 13: Influence des FCS sur l'efficacité de projet de développement

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Partenariat et participation		1	4	8
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception	1	1	4	7
Bonne et adéquate utilisation des ressources		1	4	8
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		1	6	6
Le soutien du comité directeur de projet		1	6	6
Les tâches techniques		1	8	4
La communication		1	8	4
Le personnel		2	6	5
Les compétences du gestionnaire de projet		2	6	5
L'environnement et les enjeux politiques		1	8	4

On remarque bien que dans notre étude il y a plusieurs facteurs qui ont des effets primordiales tels que, le partage des responsabilités et la participation active des parties prenantes, le réalisme des études de pertinence aussi bien l'importance des ressources humaines matérielles et financiers qui ont été mise en contribution et le soutien donnée au projet par le comité directeur ; soit l'agence, le pays bénéficiaire ou bien le ministères, prenons note que dans certains projet de notre exemple c'est le ministère ou bien une organisme publique qui représente l'agence d'exécution de projet vu son importance.

Figure 5: L'influence des facteurs clés de succès sur l'efficacité de projet



➤ **L'influence des facteurs clés de succès sur l'efficacité de projet**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 5 FCS légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur l'efficacité des projets de développement en Tunisie.

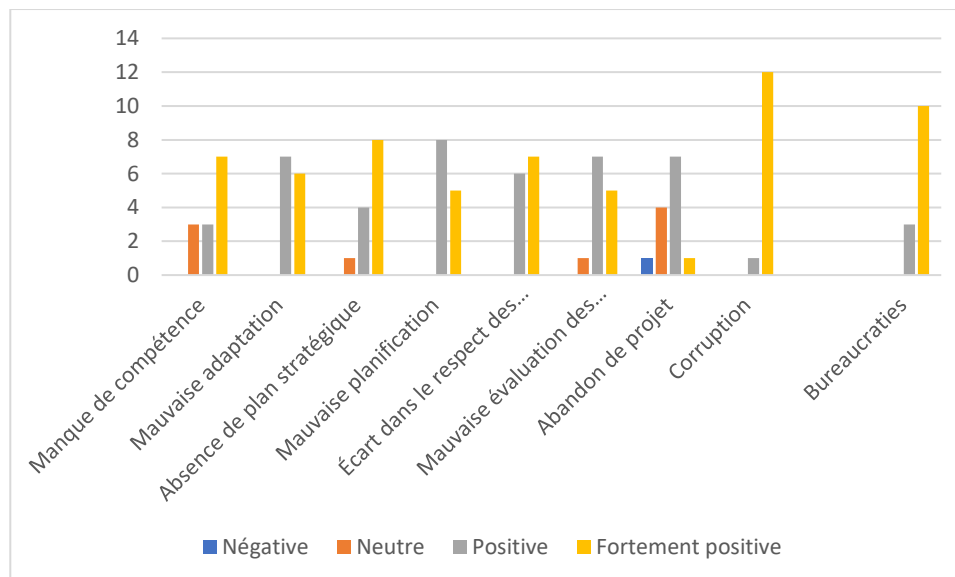
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides
- Partenariat et participation
- Le soutien du comité directeur de projet

Tableau 14: L'influence des FCS sur l'efficience de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Partenariat et participation		3	1	9
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception		2	3	8
Bonne et adéquate utilisation des ressources		2	4	7
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		3	4	6
Le soutien du comité directeur de projet			7	6
Les tâches techniques		1	6	6
La communication		5	4	4
Le personnel		2	7	4
Les compétences du gestionnaire de projet		1	9	3
L'environnement et les enjeux politiques		1	10	2

On note dans notre exemple l'important effet de l'analyse des risques, l'originalité éventuelle de la démarche de conception et l'habileté à gérer les risques indissociables du processus de gestion de projet sur l'efficience des projets de développement.

Figure 6: L'influence FCS sur l'efficience de projet



➤ **L'influence des facteurs clés de succès sur la cohérence de projet**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 5 FCS légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur la cohérence des projets de développement en Tunisie.

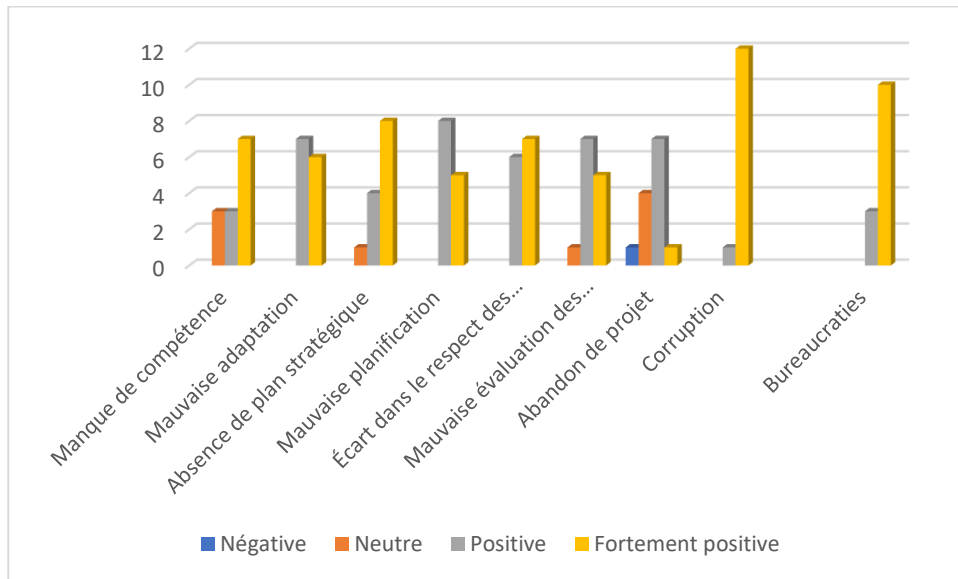
- Bonne et adéquate utilisation des ressources
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception
- Partenariat et participation
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides
- Le soutien du comité directeur de projet

Tableau 15: L'influence des FCS sur la cohérence de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Partenariat et participation		2	3	8
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception		1	5	7
Bonne et adéquate utilisation des ressources			7	6
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		1	5	7
Le soutien du comité directeur de projet		2	3	8
Les tâches techniques			8	5
La communication		1	5	7
Le personnel		1	6	6
Les compétences du gestionnaire de projet		1	8	4
L'environnement et les enjeux politiques	1	2	6	4

Notre analyse indique comment les ressources humaines, matérielles et financières ont une importance majeure en cohérence des projets de développement, aussi bien la participation active et significative des parties prenantes au projet et le partage de responsabilité ayant une influence remarquable sur la cohérence.

Figure 7: L'influence FCS sur la cohérence de projet



➤ **L'influence des facteurs clés de succès sur la pertinence de projet**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 5 FCS légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur la pertinence des projets de développement en Tunisie.

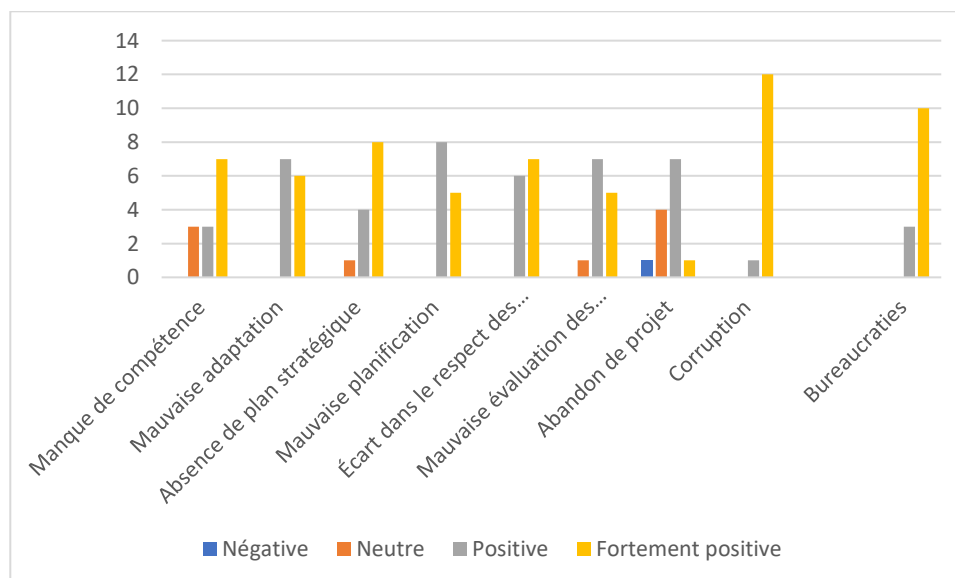
- Partenariat et participation
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception
- Bonne et adéquate utilisation des ressources
- Le soutien du comité directeur de projet
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides

Tableau 16: L'influence des FCS sur la pertinence de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Partenariat et participation		1	3	9
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception		1	3	9
Bonne et adéquate utilisation des ressources		1	4	8
Pilotage avec des actions éclairées et rapides	1	2	2	8
Le soutien du comité directeur de projet		1	9	3
Les tâches techniques		1	8	4
La communication	1	2	6	4
Le personnel		4	5	4
Les compétences du gestionnaire de projet		1	6	6
L'environnement et les enjeux politiques	1	2	6	4

L'analyse de relation entre FCS et la pertinence montre l'importance de Partenariat et participation en effet la participation active et significative des parties prenantes au projet et le partage des responsabilités au regard de l'atteinte des résultats du projet

Figure 8: L'influence des facteurs clés de succès sur la pertinence de projet



➤ **L'influence des facteurs clés de succès sur Coûts, délais et qualité de projet**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 5 FCS légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur l'efficacité des projets de développement en Tunisie.

- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception

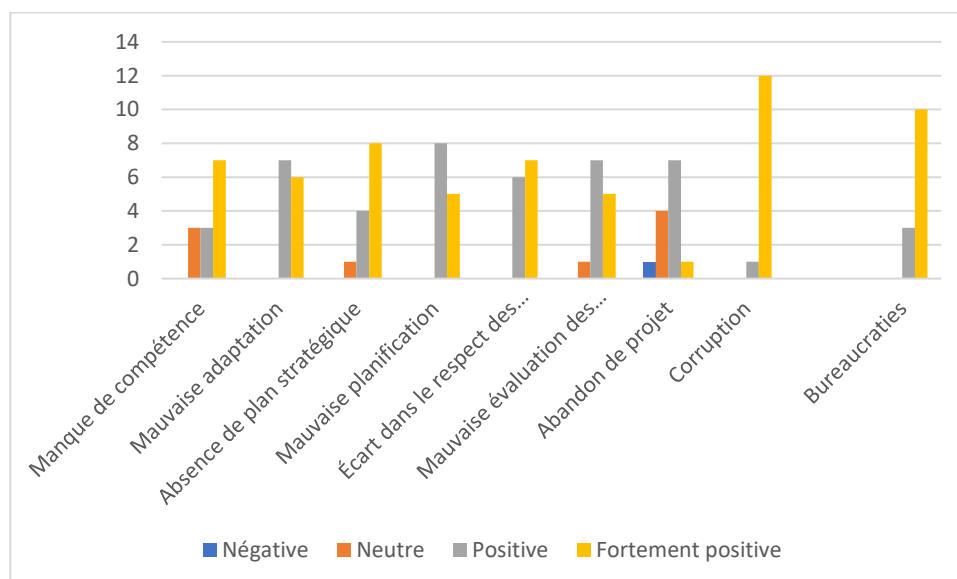
- Partenariat et participation
- Bonne et adéquate utilisation des ressources
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides
- Le soutien du comité directeur de projet

Tableau 17: L'influence des FCS sur le coûts, délais et qualité de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Partenariat et participation		1	3	9
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception			5	9
Bonne et adéquate utilisation des ressources		1	4	8
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		1	5	7
Le soutien du comité directeur de projet		1	5	7
Les tâches techniques		1	5	7
La communication		1	5	7
Le personnel		2	4	7
Les compétences du gestionnaire de projet		3	3	7
L'environnement et les enjeux politiques		2	4	7

On note une influence majeure entre Bien-fondé, qualité et justesse de la conception sur le coût, délai et qualité des projets de développement, l'adéquation du projet avec son contexte local, le sérieux et le réalisme des études de pertinence, de faisabilité, d'analyse des risques, des options et l'originalité éventuelle de la démarche de conception par rapport aux apports classiques.

Figure 9: L'influence des facteurs clés de succès sur Coûts, délais et qualité de projet



4.1.1.2. L'influence des facteurs clés d'échec sur la performance du projet

Comme on a présenté dans la section précédente les facteurs clés de succès, on présente dans cette section un résumé de résultat de questionnaire posé aux chefs de projets concernant la relation entre les facteurs clés d'échec et les différents indicateurs de performance de projet de développement (l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la pertinence et coût délais, qualité).

➤ L'influence des facteurs clés d'échec sur l'efficacité de projet de projet de développement

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 5 FCE légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur l'efficacité des projets de développement en Tunisie

- Manque de compétence
- Mauvaise planification
- Mauvaise communication
- Manque de confiance
- Mauvaise évaluation des besoins

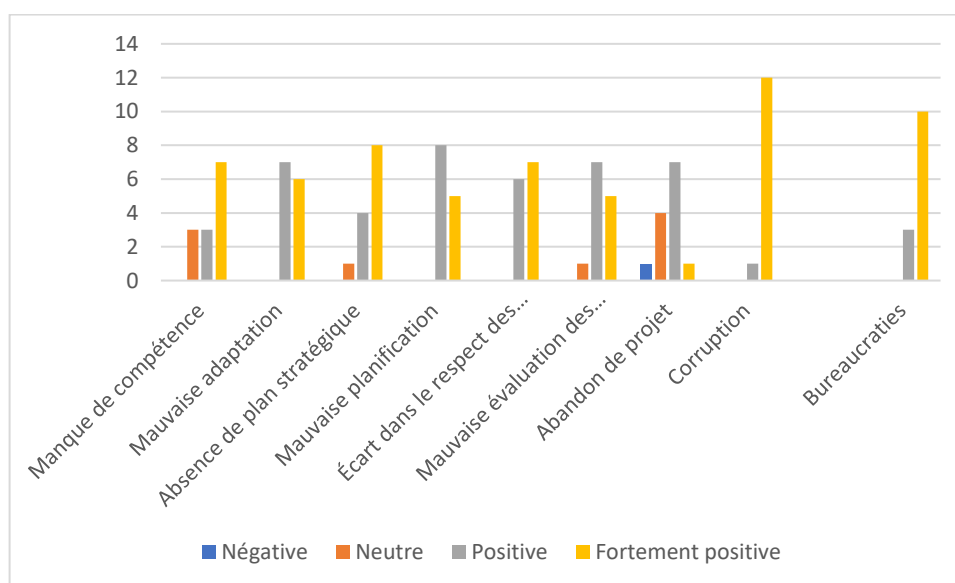
Tableau 18: L'influence des FCE sur l'efficacité de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque de compétence				13
Mauvaise adaptation		3	5	5
Absence de plan stratégique		3	5	5
Mauvaise planification				13
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité	1	1	1	10
Mauvaise évaluation des besoins				13
Abandon de projet	1	1	1	10
Corruption	1	2	2	8
Bureaucraties	1	2	2	8
Problème de gouvernance	1	2	2	8
Négligence du milieu socioculturel	1	2	2	8
Promotions des intérêts personnels	1	1	1	10
Mauvaise communication				13
Manque de confiance				13
Insatisfactions des parties prenantes		3	5	5

Dans notre mémoire on remarque que les facteurs organisationnels et les facteurs relationnelle ont l'important effet sur l'efficacité des projets de développement.

En effet, les jeux de pouvoirs, les contraintes logistiques, les modes de communication, aussi bien, Les aspects relationnels abordés concernent les rapports entre les personnes sur le plan des réseaux de communication et du capital social présente le frein majeur pour atteindre les objectifs et les résultats bénéficient aux populations et aux groupes cibles.

Figure 10: L'influence des facteurs clés d'échec sur l'efficacité de projet de développement



➤ **L'influence des facteurs clés d'échec sur l'efficacité de projet de développement**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 3 FCE légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur l'efficacité des projets de développement en Tunisie

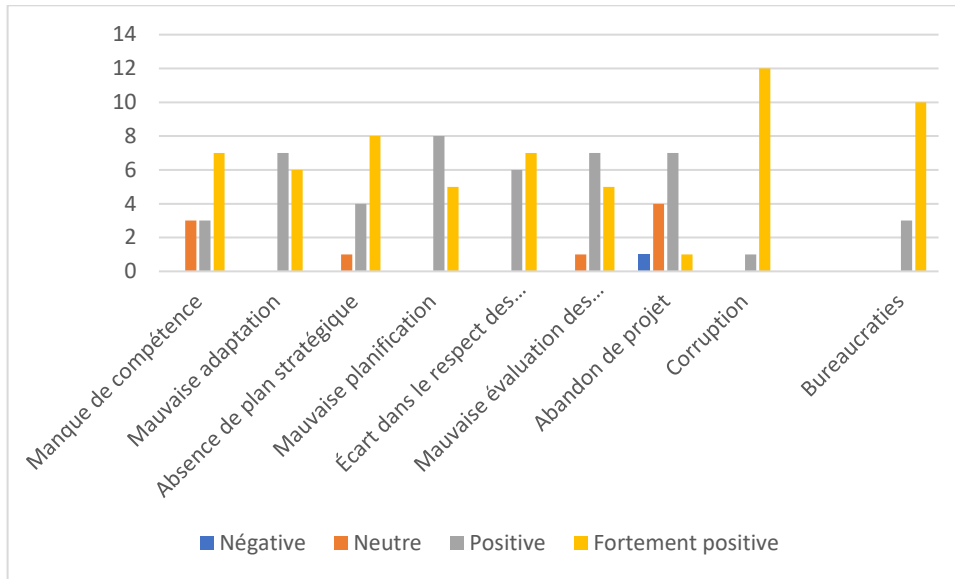
- Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité
- Mauvaise évaluation des besoins
- Mauvaise planification

Tableau 19: L'influence des FCE sur l'efficacité de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque de compétence	3			10
Mauvaise adaptation	1	1	2	9
Absence de plan stratégique	1	4	4	4
Mauvaise planification		2		11
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité		1		12
Mauvaise évaluation des besoins		1		12
Abandon de projet		4	4	5
Corruption	3			10
Bureaucraties	1		4	8
Problème de gouvernance	1		4	8
Négligence du milieu socioculturel	1	4	4	4
Promotions des intérêts personnels	1	4	4	4
Mauvaise communication	1	1	2	9
Manque de confiance	1	1	2	9
Insatisfactions des parties prenantes	3			10

On travaille dans un contexte tunisien qui est marqué par un énorme écart en matière de développement régionale dans cette perspective on note que la mauvaise évaluation des besoins et l'écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité représente les FCE les plus important en matière de concordance entre les objectifs, les attentes des bénéficiaires.

Figure 11: L'influence des facteurs clés d'échec sur l'efficacité de projet de développement



➤ **L'influence des facteurs clés d'échec sur la pertinence de projet de développement**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 6 FCE légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur la pertinence des projets de développement en Tunisie.

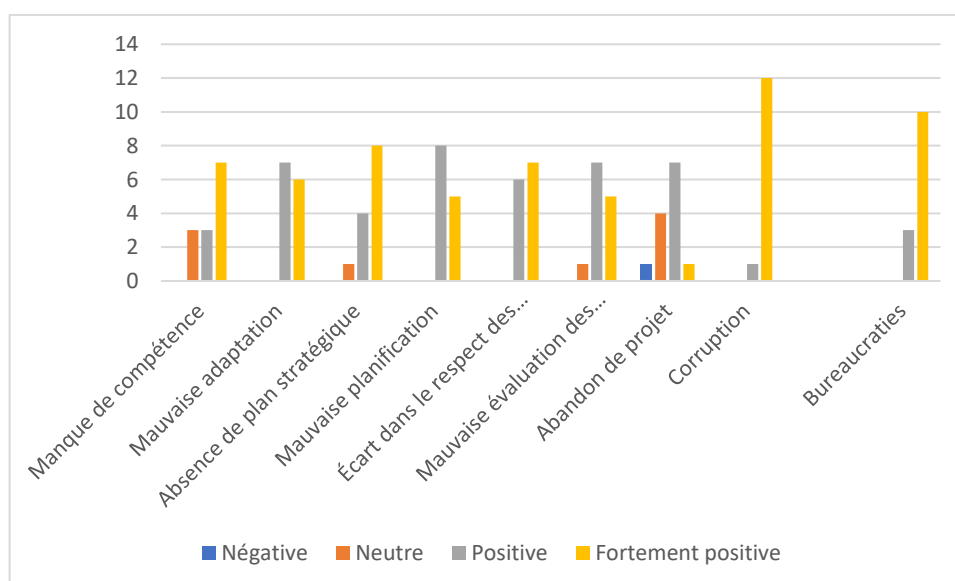
- Manque de compétence
- Mauvaises évaluations des besoins
- Mauvaise planification
- Mauvaise communication
- Manque de confiance
- Absence de plan stratégique

Tableau 20: L'influence des FCE sur la pertinence de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque de compétence				13
Mauvaise adaptation	2	2	4	5
Absence de plan stratégique		1	1	11
Mauvaise planification	1			12
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité	2	2	4	5
Mauvaise évaluation des besoins				13
Abandon de projet	2	2	1	8
Corruption	1	2	5	5
Bureaucraties	1	2	5	5
Problème de gouvernance	1	2	5	5
Négligence du milieu socioculturel	1	2	5	5
Promotions des intérêts personnels	2	2	4	5
Mauvaise communication			1	12
Manque de confiance			1	12
Insatisfactions des parties prenantes	2	2	4	5

Dans notre analyse on peut conclure que les facteurs clés d'échec qui ont une influence majeure sur la pertinence de projet sont de base des facteurs organisationnelle liée aux connaissances relatives à la sociologie des organisations et des risques pour identifier et mieux structurer les relations entre les services, les jeux de pouvoirs, les contraintes logistiques, les modes de communication, et permettre de meilleures décisions.

Figure 12: L'influence des facteurs clés d'échec sur la pertinence de projet de développement



➤ **L'influence des facteurs clés d'échec sur la cohérence de projet de développement**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 3 FCE légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur la cohérence des projets de développement en Tunisie

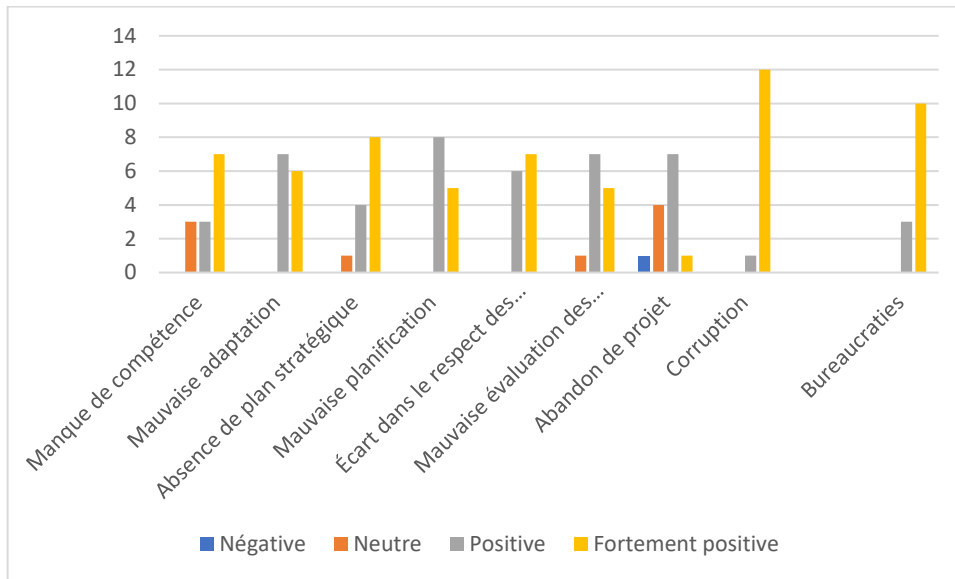
- Manque de compétence
- Bureaucratie
- Problème de confiance

Tableau 21: L'influence des FCE sur la cohérence de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque de compétence			1	12
Mauvaise adaptation	2	1	5	5
Absence de plan stratégique	1	1	1	10
Mauvaise planification	2	1	5	5
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité	2	1	5	5
Mauvaise évaluation des besoins	1	1	1	10
Abandon de projet	1	1	1	10
Corruption	1	1	1	10
Bureaucraties			1	12
Problème de gouvernance			1	12
Négligence du milieu socioculturel	2	2	1	8
Promotions des intérêts personnels	1	1	1	10
Mauvaise communication	1	1	1	10
Manque de confiance	2	2	1	8
Insatisfactions des parties prenantes	2	2	1	8

En ce qui concerne la cohérence et sa relation avec les facteurs clés d'échec, on remarque que l'insuffisance professionnelle résultant de manque d'expérience ou de connaissance, représente facteur d'échec majeur sur la cohérence en projet de développement dans notre contexte.

Figure 13: Les facteurs clés d'échec ont une influence sur la cohérence



➤ **L'influence des facteurs clés d'échec sur coût délais, qualité**

Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente 7 FCE légèrement plus important que les autres facteurs en fonction de leurs influences sur coût délais, qualité des projets de développement en Tunisie.

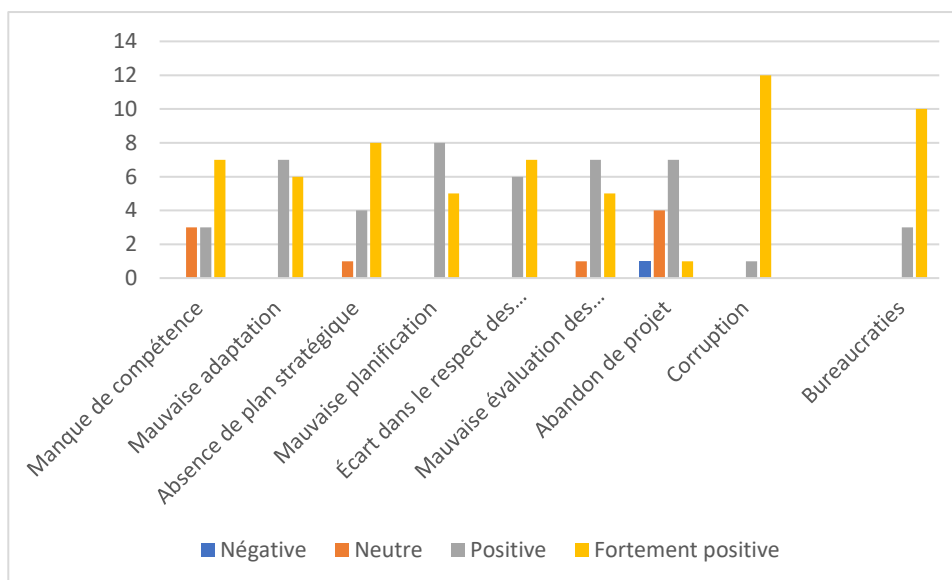
- Manque de compétence
- Corruption
- Bureaucraties
- Problème de gouvernance
- Mauvaise communication
- Insatisfactions des parties prenantes
- Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité

Tableau 22: L'influence des FCE sur le coût, délais et qualité de projet

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque de compétence			1	12
Mauvaise adaptation		1	2	10
Absence de plan stratégique	1	2	1	9
Mauvaise planification	1	2	1	9
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité		1	1	11
Mauvaise évaluation des besoins	1	2	1	9
Négligence du milieu socioculturel	1	1	1	10
Promotions des intérêts personnels	1	1	1	10
Mauvaise communication	1			12
Manque de confiance	1	1		11
Insatisfactions des parties prenantes	1			12

Notre questionnaire nous montre que l'effet des facteurs de gouvernance est majeur sur le coût, délai et qualité ce qu'implique la mobilisation de connaissances relatives à la sociologie des organisations et des risques pour identifier et mieux structurer les relations entre les services, les jeux de pouvoirs, les contraintes logistiques, les modes de communication, et permettre de meilleures décisions

Figure 14: L'influence des facteurs clés d'échec sur coût délais, qualité



4.1.2. Présentation des résultats de proposition 2

Cette section présente les résultats de la question de recherche numéro 2 ; quelle est la nature de l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés de succès /facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement »

4.1.2.1. L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés de succès et la performance

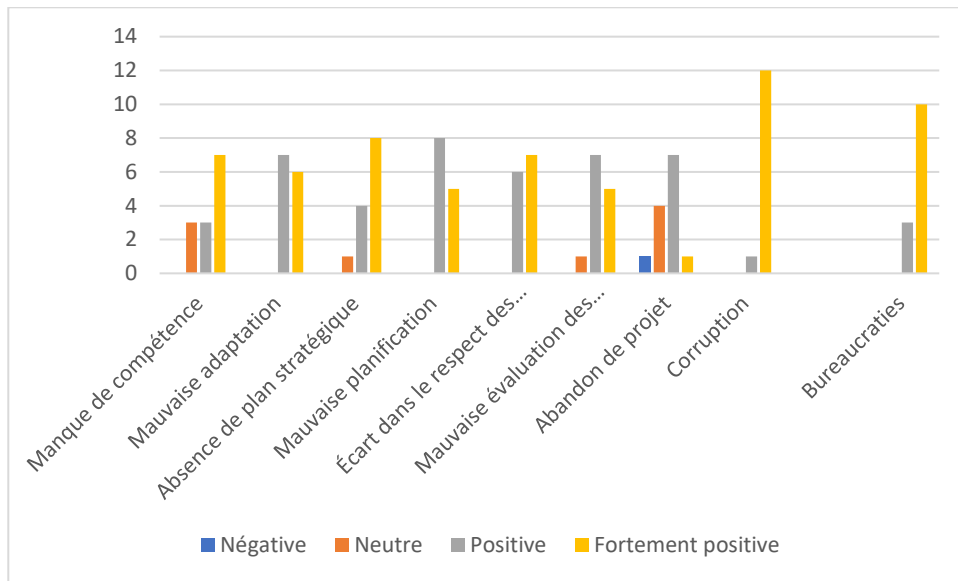
Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente la réponse des chefs de projets concernant l'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés de succès et la performance, on a remarqué que le coordinateur national et l'institution financière internationale, tel que l'agence japonaise de coopération internationale sont les parties prenantes les plus important dans le cadre de la relation précédant.

Tableau 23: L'influence des parties pérennante sur la relation entre les FCS et la performance de projet

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Le coordonnateur national				13
Le chargé de projet (institutions financière internationale)	1	1	1	10
Le supérieur hiérarchique	1	2	5	5
L'équipe de projet	1		6	6
Le comité de pilotage	1		6	6
Les bénéficiaires		2	5	6
Le public			7	6
Les firmes		2	6	5

Dans notre étude il y a 8 parties prenantes, les plus important selon les réponses de questionnaire en cadre relationnelle avec FCS et performance de projet sont les chefs d'équipe, puisque ces eux les décideurs des actions majeurs de projets et l'agence japonaise de coopération internationale puisqu'elle représente le premier responsable des projets.

Figure 15: L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés de succès et la performance



4.1.2.2. L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés d'échec et la performance

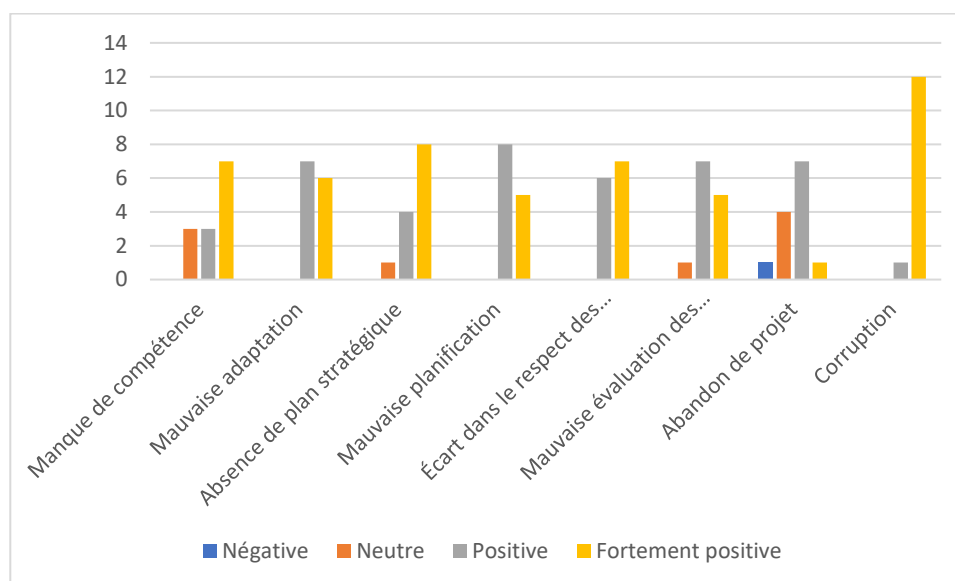
Le tableau aussi bien le figure ci-dessous présente la réponse des chefs de projets concernant l'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés d'échec et la performance, on a remarqué que le coordinateur national et l'institution financière internationale, tel que l'agence japonaise de coopération internationale sont les parties prenantes les plus important dans le cadre de la relation précédant.

Tableau 24: L'influence des parties prenantes sur la relation entre les FCE et la performance de projet

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Le coordonnateur national			1	12
Le chargé de projet (institutions financière internationale)			2	11
Le supérieur hiérarchique	1	2	5	5
L'équipe de projet	1		6	6
Le comité de pilotage	1		6	6
Les bénéficiaires	1	2	5	5
Le public	1		6	6
Les firmes	1	2	5	5

Dans notre étude il y a 8 parties prenantes, les plus important selon les réponses de questionnaire en cadre relationnelle avec FCE et performance de projet sont les chefs d'équipe, puisque ces eux les décideurs des actions majeurs de projets et l'agence japonaise de coopération internationale puisqu'elle représente le premier responsable des projets.

Figure 16: L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés d'échec et la performance



4.1.3. Présentation des résultats de proposition 3

Cette section présente les résultats de la question de recherche numéro 3 : « quelle est la nature de l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés de succès/facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement »

4.1.3.1. La relation entre la performance et les facteurs clés de succès modérés par le cycle de vie de projet

On va présenter le résumé des résultats de questionnaire posé aux chefs de projets concernant La relation entre la performance et les facteurs clés de succès modérés par le cycle de vie de projet ainsi en phase de conception, planification, mise en œuvre et clôture.

La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de conception

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 5 facteurs de succès qui ont plus d'influence en phase de conception sont :

- Partenariat et participation
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides
- Bonne et adéquate utilisation des ressources

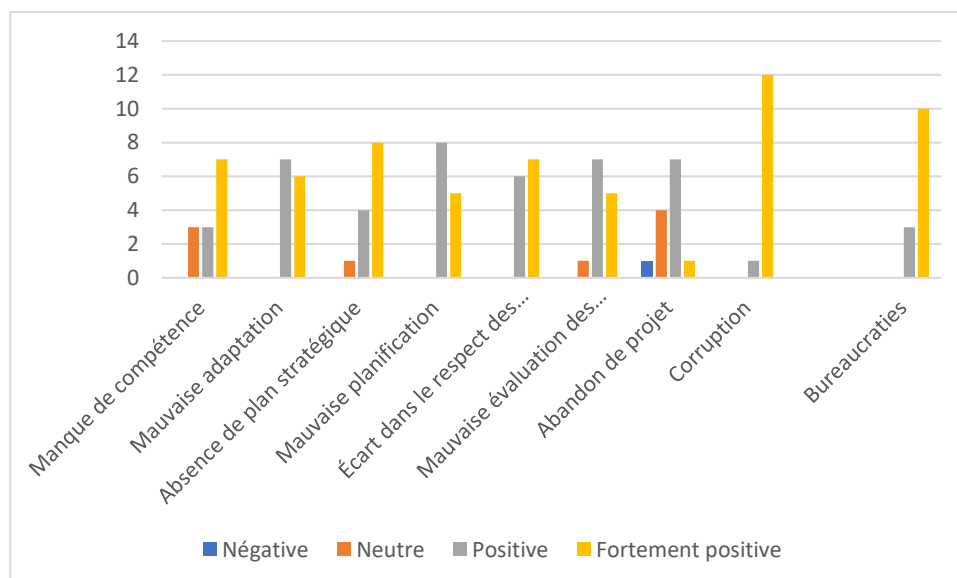
- Taches techniques

Tableau 25: La relation entre la performance et les FCS en phase de conception

	Négativement	Neutre	Positivement	Très Positivement
Partenariat et participation			5	8
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception		1	4	8
Bonne et adéquate utilisation des ressources		3	3	7
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		1	2	10
Les tâches techniques		2	2	9
La communication.		2	2	9
Le personnel		2	8	3
Les compétences du gestionnaire de projet		2	4	7
L'environnement et les enjeux politiques		2	6	5
Le soutien du comité directeur de projet		1	9	3

Dans le cycle de vie de projet de développement, la phase de conception se base principalement sur l'identification des bénéficiaires potentiels et l'évaluation de leurs besoins en matière de développement, ce qui justifie les réponses des chefs de projets que la partenariat et participation et le bien-fondé, qualité et justesse de la conception, ont plus d'influence sur la performance de projet dans cette étape

Figure 17: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de conception



- **La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de planification**

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 4 facteurs de succès qui ont plus d'influence en phase de planification sont :

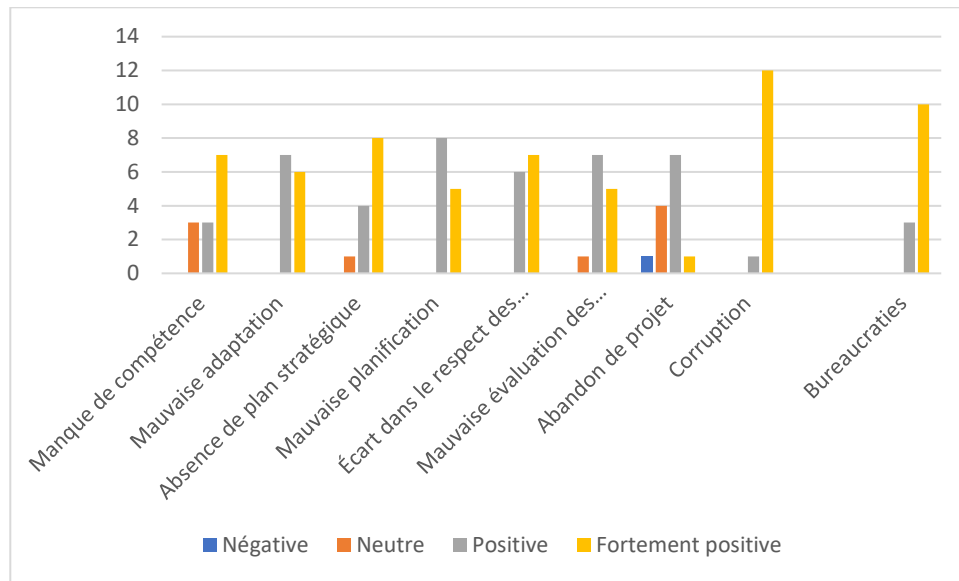
- Partenariat et participation
- Bonne et adéquate utilisation des ressources
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception

Tableau 26: La relation entre la performance et les FCS en phase de planification

	Négativement	Neutre	Positivement	Très Positivement
Partenariat et participation			3	9
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception		1	4	7
Bonne et adéquate utilisation des ressources		1	4	7
Pilotage avec des actions éclairées et rapides			6	6
Les tâches techniques		1	5	6
La communication.			7	6
Le personnel		1	5	7
Les compétences du gestionnaire de projet		1	5	7
L'environnement et les enjeux politiques		3	6	3

Dans notre exemple les chefs de projet voient que le partenariat de participation est le facteur de succès le plus important pour la performance des projets en phase de planification, leurs réponses prouvent combien est important que la participation active et significative des parties prenantes et le partage des responsabilités sont primordiales lors de la planification de calendrier et l'organisation du projet.

Figure 18: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de planification



➤ **La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de Mise en œuvre**

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 5 facteurs de succès qui ont plus d'influence en phase de mise en œuvre sont :

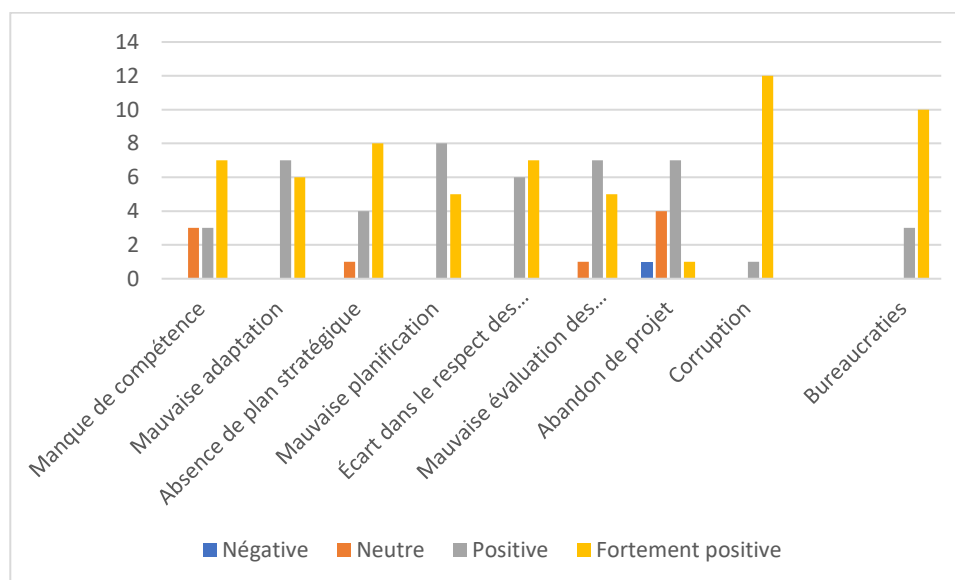
- Partenariat et participation
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides
- Les tâches techniques

Tableau 27: La relation entre la performance et les FCS en phase de mise en œuvre

	Négativement	Neutre	Positivement	Très Positivement
Partenariat et participation			5	7
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception			5	7
Bonne et adéquate utilisation des ressources		1	4	7
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		1	4	7
Les tâches techniques		1	4	7
La communication.	1	1	4	6
Le personnel		1	5	6
Les compétences du gestionnaire de projet		1	5	6
L'environnement et les enjeux politiques		2	4	6
Partenariat et participation		2	4	6

La phase de mise en œuvre consiste à mettre en place une équipe de gestion de projet et examiner et réviser le plan du projet et donner le coup d'envoi du projet, à cet étape les chefs de projet voient que des facteurs organisationnels et des facteurs relationnels doivent réunir pour la performance adéquate des projets de développement.

Figure 19: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de Mise en œuvre



➤ **La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de Clôture**

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 4 facteurs de succès qui ont plus d'influence en phase de clôture sont :

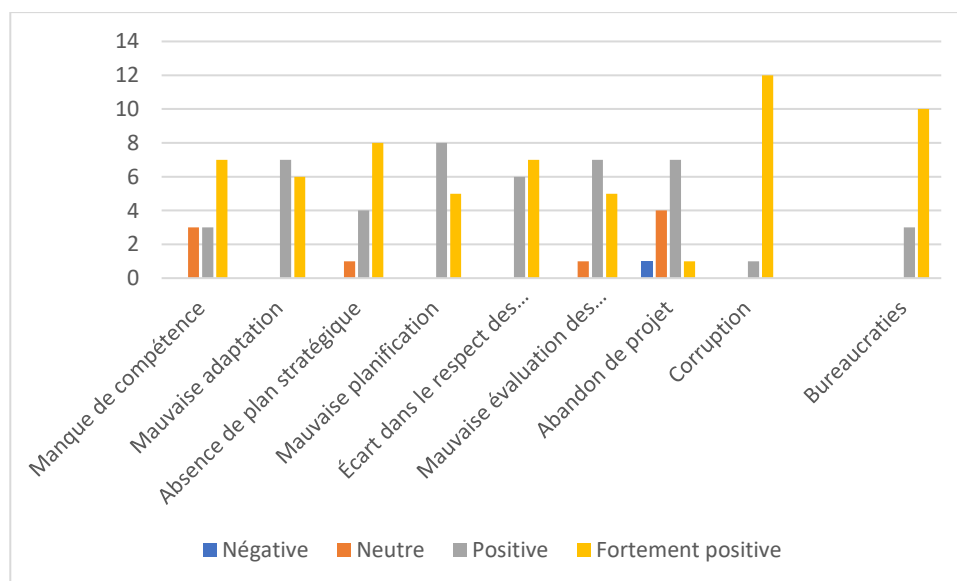
- Les tâches techniques
- Communication
- Partenariat et participation
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception

Tableau 28: La relation entre la performance et les FCS en phase de clôture

	Négativement	Neutre	Positivement	Très Positivement
Partenariat et participation		1	5	6
Bien-fondé, qualité et justesse de la conception		1	5	6
Bonne et adéquate utilisation des ressources		2	3	7
Pilotage avec des actions éclairées et rapides		2	3	7
Les tâches techniques		2	5	6
La communication.		2	5	6
Le personnel		3	3	6
Les compétences du gestionnaire de projet		3	3	6
L'environnement et les enjeux politiques		4	4	4
Le soutien du comité directeur de projet		3	3	6

La phase de clôture consiste à faire le test final des résultats du projet, de rédiger le rapport final et régler toutes les transactions financières avec les sous-traitants, les fournisseurs, les consultants, dans notre exemple les chefs de projet ont choisi 4 facteurs parmi 10 qui ont l'influence majeure sur la performance des projets en étape d'achèvement.

Figure 20: La relation entre la performance et les facteurs clés de succès en phase de Clôture



4.1.3.2. La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec modérés par le cycle de vie de projet

➤ La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de conception

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 5 facteurs d'échec qui ont plus d'influence en phase de conception sont :

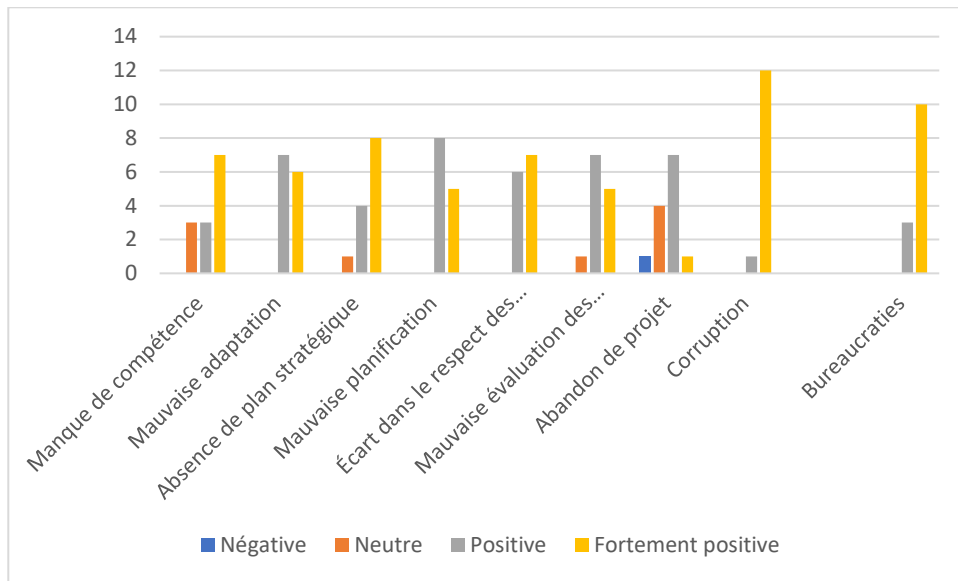
- Négligence du milieu social
- Problème de gouvernance
- Bureaucraties
- Corruption
- Manque de compétence

Tableau 29: La relation entre la performance et les FCE en phase de conception

	Négative	Neutre	Positive	Fortement positive
Manque de compétence		2	1	10
Mauvaise adaptation		1	6	6
Absence de plan stratégique		1	7	5
Mauvaise planification		1	7	5
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité		2	5	6
Mauvaise évaluation des besoins		3	2	8
Abandon de projet		4	8	1
Corruption		1	1	11
Bureaucraties		1	1	11
Problème de gouvernance		1	1	11
Négligence du milieu socioculturel		1	1	11
Promotions des intérêts personnels		3	1	9
Mauvaise communication		1	3	9
Manque de confiance		3	3	7
Insatisfactions des parties prenantes		3	4	6

La gestion des ressources humaines et financières est très importante en Tunisie, un pays marqué par une révolution en 2011 en raison de mal gestion, corruption et bureaucratie, c'est ce qu'on conclue de réponses des chefs de projet qui annonces que les 5 facteurs d'échec en phase de conception sont reliés aux facteurs de gouvernances.

Figure 21: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec phase de conception



➤ **La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de planification**

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 3 facteurs d'échec qui ont plus d'influence en phase de planification sont :

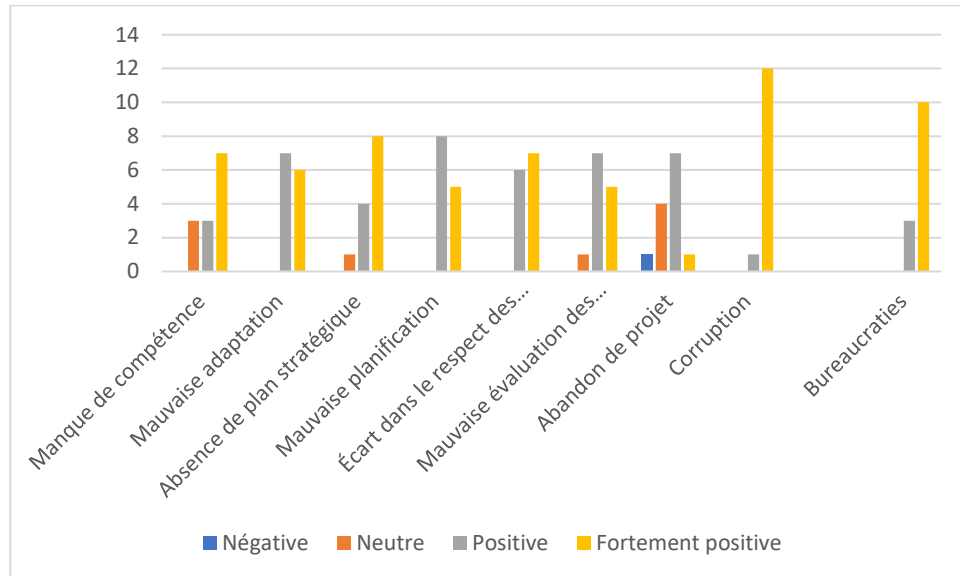
- Mauvaise planification
- Absence de plan stratégique
- Manque de compétence

Tableau 30: La relation entre la performance et les FCE en phase de planification

	Négative	Neutre	Positive	Fortement positive
Manque de compétence		1	2	10
Mauvaise adaptation		1	7	5
Absence de plan stratégique			2	11
Mauvaise planification			1	12
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité		1	2	10
Mauvaise évaluation des besoins		1	5	7
Abandon de projet		3	4	6
Corruption		1	5	7
Bureaucraties		1	4	8
Problème de gouvernance			6	7
Négligence du milieu socioculturel		3	5	5
Promotions des intérêts personnels		1	7	5
Mauvaise communication			7	6
Manque de confiance		4	5	4
Insatisfactions des parties prenantes		3	3	7

Au cours de la phase de planification on note l'estimation des ressources nécessaires et la planification de calendrier et l'organisation du projet. Cette étape les chefs de projets annotent que les FCS qui affecte la performance des projets de développement en Tunisie ont des facteurs fortement liés aux organisation de projet.

Figure 22: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de planification



La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de Mise en œuvre

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 5 facteurs d'échec qui ont plus d'influence en phase de mise en œuvre sont :

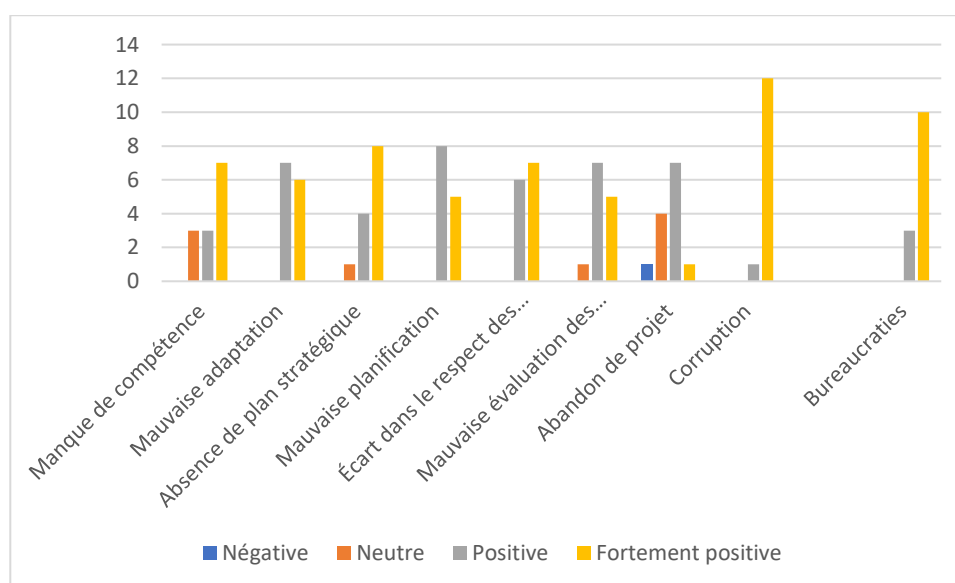
- Mauvaise planification
- Absence de plan stratégique
- Manque de compétence

Tableau 31: La relation entre la performance et les FCE en phase en mise en œuvre

	Négative	Neutre	Positive	Fortement positive
Manque de compétence			5	8
Mauvaise adaptation		1	5	7
Absence de plan stratégique			9	4
Mauvaise planification		1	5	7
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité		1	6	6
Mauvaise évaluation des besoins			5	8
Abandon de projet	1	3	4	5
Corruption		2	8	3
Bureaucraties		1	5	7
Problème de gouvernance			12	1
Négligence du milieu socioculturel		1	6	6
Promotions des intérêts personnels		3	1	9
Mauvaise communication		1	6	6
Manque de confiance			6	7
Insatisfactions des parties prenantes	1	1	5	6

Notre recherche montre que l'éthique de promotions des intérêts personnelles représente un FCE majeur selon les chefs de projets ce que prouve l'importance a porté à cette étape aux contrôle, évaluation et le rendre compte de l'état d'avancement et des performances du projet aussi bien de gérer les relations avec les parties prenantes.

Figure 23: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de mise en œuvre



➤ **La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de clôture**

Le tableau et la figure ci-dessous montre que les 2 facteurs d'échec qui ont plus d'influence en phase de clôture sont :

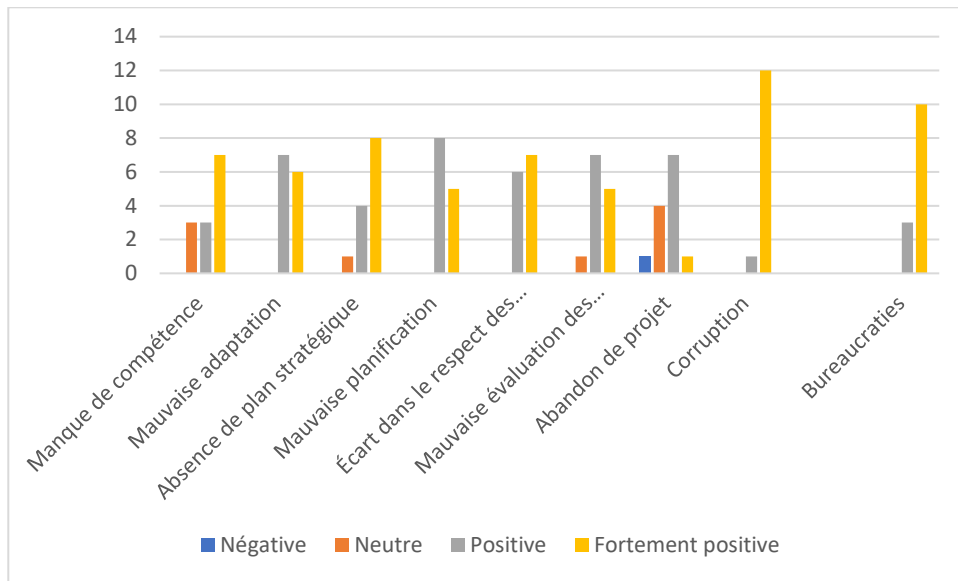
- Corruption
- Problèmes de gouvernance

Tableau 32: La relation entre la performance et les FCE en phase de clôture

	Négative	Neutre	Positive	Fortement positive
Manque de compétence		3	3	7
Mauvaise adaptation			7	6
Absence de plan stratégique		1	4	8
Mauvaise planification			8	5
Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité			6	7
Mauvaise évaluation des besoins		1	7	5
Abandon de projet	1	4	7	1
Corruption			1	12
Bureaucraties			3	10
Problème de gouvernance			1	12
Négligence du milieu socioculturel	1		2	10
Promotions des intérêts personnels		1	7	5
Mauvaise communication	1	2	7	3
Manque de confiance		1	6	6
Insatisfactions des parties prenantes		1	11	1

Dans notre analyse on remarque que les chefs de projets voient que la corruption et les mauvaises gouvernances sont les facteurs d'échec majeure en étape de clôture qui influencent sur la performance des projets de développement en Tunisie, ce que permet de conclure que la *corruption* constitue une entrave dispensable à la capacité du parties prenantes à satisfaire les besoins fondamentaux et atteints les objectifs prévus de projet.

Figure 24: La relation entre la performance et les facteurs clés d'échec en phase de clôture



4.2. Discussion des résultats

4.2.1. Interprétation des résultats de proposition 1

- La présence des facteurs clés de réussite a une influence positive sur le niveau de performance
- La présence des facteurs clés d'échec a une influence négative sur le niveau de performance

Dans notre exemple la première proposition de recherche est bien vérifiée donc on peut interpréter les repenses des chefs de projet récolté dans le tableau suivant

Tableau 33: La relation entre les facteurs clés et les variables de la performance

Les variables de performances	Les facteurs clés de succès qui influencent plus	Les facteurs clés d'échec qui influencent plus
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat et participation • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Le soutien du comité directeur de projet • Taches techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétence • Mauvaise planification • Mauvaise communication • Manque de confiance • Mauvaise évaluation des besoins
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Pilotage avec des actions éclairées et rapides • Partenariat et participation • Le soutien du comité directeur de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité • Mauvaise évaluation des besoins • Mauvaise planification
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat et participation • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Le soutien du comité directeur de projet • Pilotage avec des actions éclairées et rapides 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétence • Mauvaises évaluations des besoins • Mauvaise planification • Mauvaise communication • Manque de confiance • Absence de plan stratégique
Coût, délai et qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Partenariat et participation • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Pilotage avec des actions éclairées et rapides • Le soutien du comité directeur de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétence • Corruption • Bureaucraties • Problème de gouvernance • Mauvaise communication • Insatisfactions des parties prenantes • Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Partenariat et participation • Pilotage avec des actions éclairées et rapides • Le soutien du comité directeur de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compétence • Bureaucratie • Problème de confiance

Notre étude nous permet de conclure que pour atteindre la performance du projet de développement, il y'a un certain nombre de facteurs clés de succès et des facteurs clés d'échec à prendre en considération: tels que le partenariat et la participation qui se base sur la collaboration active et significative des acteurs de projet et le partage de responsabilité afin d'atteinte des bonnes résultats, aussi, le réalisme des études de pertinence, de faisabilité, d'analyse des risques, des options et l'originalité éventuelle de la démarche de conception affecte l'adéquate utilisation des ressources humaine, matérielle et financière qui sont été mises en contribution pour répondre aux besoins et régler les problèmes. En outre, le pilotage avec des actions éclairées et rapides affecte bien la performance de projet, en assurant les mesures nécessaires qui ont été prises rapidement et efficacement pour gérer

les risques et les changements. On constate également qu'on a d'autres facteurs qui sont en cause dans l'échec des projets de développement, on a pu identifier les plus défectueux dans le cadre de notre enquête ; la mauvaise planification, Manque de compétences et la corruption

4.2.2. Interprétation des résultats de proposition 2

La relation FCS-FCE/ Performance est modérée par le type de parties prenantes des projets de développement

Tout d'abord, il ressort clairement que notre enquête montre que les coordinateurs nationaux et le charge de projet : l'institution financières de développement ont le rôle primordial en leurs influence sur la relation entre performance et facteurs clé de succès aussi bien facteurs clé d'échec, ces acteurs exercent une influence plus ou moins forte sur le processus décisionnel grâce aux moyens d'action qu'ils détiennent, en effet ils sont les responsables principaux de la gestion quotidienne du projet, ils ont chargé des opérations essentielle et ont l'action de diriger toutes les équipes de projet.

L'importance de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence, de la viabilité, de la cohérence et de l'impact dans l'évaluation des projets est mise en évidence. Nos résultats démontrent l'influence de ces facteurs sur la performance des projets de développement international. Ils soulignent également la nécessité d'une attitude positive des parties prenantes, de ressources adéquates, de compétences des acteurs, d'efficacité opérationnelle et économique pour atteindre les objectifs de développement

On ne peut pas négliger que les projets de développement comptent plusieurs parties prenantes qui faisant partie de sphère des attentes, il est essentiel de prendre en considération leurs importants rôles. Le succès durable de projet de développement découle de la collaboration des parties prenante et la responsabilité que chaque acteur doit assumer.

4.2.3. Interprétation des résultats de proposition 3

La relation FCS-FCE / Performance est modérée par les phases du cycle de vie des projets de développement

Dans notre exemple la troisième proposition de recherche est bien vérifiée donc on peut interpréter les repenses des chefs de projet récolté dans le tableau suivant

Tableau 34: Les facteurs clés à travers les phases de cycle de vie de projet

Phase de cycle de vie de projet	Facteurs clé de succès	Facteurs clé d'échec
Conception	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat et participation • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Pilotage avec des actions éclairées et rapides • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Taches techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Négligence du milieu social • Problème de gouvernance • Bureaucraties • Corruption • Manque de compétence
Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat et participation • Bonne et adéquate utilisation des ressources • Pilotage avec des actions éclairées et rapides • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise planification • Absence de plan stratégique • Manque de compétence
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat et participation • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception • Pilotage avec des actions éclairées et rapides • Les tâches techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise planification • Absence de plan stratégique • Manque de compétence
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> • Les tâches techniques • Communication • Partenariat et participation • Bien-fondé, qualité et justesse de la conception 	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption • Problèmes de gouvernance

En se basant sur notre enquête on peut conclure que ; en premier phase de cycle de vie de projet là où on doit aligner les priorités de développement des donateurs, les capacités des agences de mise en œuvre potentielles et les besoins de développement ; les facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec qui affectent plus la performance de projet sont des facteurs qui concerne les ressources humaine financières et matérielles tels que Bonne et adéquate utilisation des ressources et la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises qu'il faut pour le projet. En phase de planification les FCS et FCE qui influence plus la performance de projet de développement aide à bien élaborer la portée du projet et le cadre logique, et estimer les ressources nécessaires, mobiliser le soutien et l'engagement et planifier le calendrier et l'organisation du projet. En phase de mise en œuvre, notre enquête montre que prendre en confédérations en planification et le plan stratégique aussi bien la compétence. La dernière étape de cycle de

vie de projet, la clôture, les FCS et FCE qui influencent plus la performance de projet sont des facteurs purement relationnels et de gouvernance.

Le tableau ci-dessous résume tous les résultats de notre recherche.

Tableau 35: Récapitulatif des résultats

Objectifs (O)	Questions de recherche (QR)	Propositions (P)	Conclusion
<ul style="list-style-type: none"> ➤ X : Les facteurs clés de succès et facteurs clés d'échec ➤ Y : La performance des projets de développement ➤ Z1 : Les parties prenante des projets de développement ➤ Z2 : Le cycle de vie des projets de développement <p>Objectif 1 (O1) X > Y</p> <p>Objectif 1.1 : l'influence des facteurs clés de succès sur la performance des projets de développement</p> <p>Objectif 1.2 : l'influence des facteurs clés d'échec sur la performance des projets de développement</p>	<p>QR 1.1. : quelle est la nature de l'influence des facteurs clés de succès sur la performance des projets de développement</p> <p>QR1.2 : quelle est la nature de l'influence des facteurs clés d'échec sur la performance des projets de développement</p>	<p>P.1.1. : La présence des facteurs clés de réussite a une influence positive sur le niveau de performance</p> <p>P.1.2. : La présence des facteurs clés d'échec a une influence négative sur le niveau de performance</p>	<p>Confirmé</p>
<p>Objectif 2 (O2) Z1 > (X > Y)</p> <p>Objectif 2.1 : l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance des projets de développement</p> <p>Objectif 2.2 : l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement</p>	<p>QR 2.1. : quelle est la nature de l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance des projets de développement</p> <p>QR 2.2 : quelle est la nature de l'influence modératrice des parties prenantes des projets de développement sur la relation entre les facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement</p>	<p>P.2.1. : La relation FCS / Performance est modérée par les parties prenantes des projets de développement</p> <p>P.2.2: La relation FCE / Performance est modérée par le type de parties prenantes des projets de développement</p>	<p>Confirmé</p>
<p>Objectif 3 (O3) Z2 > (X > Y)</p> <p>Objectif 3.1 : l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés de succès et la performance des projets de développement</p> <p>Objectif 3.2 : l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement</p>	<p>QR 3.1. : quelle est la nature de l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés de succès et la performance des projets de développement</p> <p>QR 3.2 : « quelle est la nature de l'influence modératrice de cycle de vie des projets de développement sur la relation les facteurs clés d'échec et la performance des projets de développement</p>	<p>P.3.1. : La relation FCS / Performance est modérée par les phases du cycle de vie des projets de développement</p> <p>P.3.2.: La relation FCE / Performance est modérée par les phases du cycle de vie des projets de développement</p>	<p>Confirmé</p>

Chapitre 5. Apprentissages et conclusions

Ce chapitre va présenter les différents aspects de conclusion de notre étude, d'abord les limites de recherche qui renvoie aux contributions portées et ensuite la recommandation et la conclusion générale de mémoire.

5.1. Limites de recherche

Il est nécessaire de souligner que cette recherche qualitative présente des limites, d'abord, les enquêtes ont concerné 13 répondants, les chefs de projets, dans 13 projets de développement; ce nombre n'est pas suffisamment représentatif pour permettre de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des projets, en effet, il est évident que les propos d'un seul répondant dans chaque projet ne peuvent ni représenter les jugements des autres acteurs tels que les gestionnaires, les main d'œuvre... Ensuite, la population de cette étude comprend les projets de développement situés dans un seul pays par contre l'Agence Japonaise de Coopération internationale finance des centaines de projets de développement dans le monde par conséquent, les résultats ne peuvent pas être généralisés pour les autres projets dans des différents pays, car la culture, le contexte géopolitique et les façons de travailler changent d'un pays à un autre. Outre ces limites, l'entendu de cette recherche ne permet pas de tirer des conclusions définitives sur les interrogations posées.

5.2. Contribution de recherche

Cette étude offre des contributions importantes et nouvelles à la littérature nous analysons ces contributions d'en relation spécifiquement avec les arguments que nous avons avancés dans l'introduction pour justifier la pertinence de réaliser une étude dont elle fait l'objet. Dans cette perspective, nous avons soutenu que la pertinence de cette recherche s'articule autour de trois points :

- On a pu identifier l'influence des facteurs clés de succès et les facteurs clés et les facteurs d'échec sur la performance des projets de développement financés par l'Agence Japonaise de Coopération internationale en Tunisie
- On a montré la relation facteurs clés de succès et les facteurs d'échec /performance modérée par les parties

- On a mis en relief les facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec qui influencent la performance

5.3. Recommandations

Les recommandations de cette étude proposent sont les suivantes :

- Des recherches approfondies sont souhaitées pour mieux comprendre la raison d'échecs des projets de développement.
- Le développement économique en Tunisie est resté déséquilibré et n'a fait qu'accentuer les écarts déjà importants entre les zones côtières et l'intérieur du pays, les institutions financières internationales tel que l'agence japonaise de coopération doit prendre en considération les besoins réels et prioritaires de ces régions intérieures
- Il ne faut pas décider à la place des bénéficiaires. Ils doivent être consultés. Il faut également créer des cadres de participation citoyenne pour discuter avec les populations des différentes avancées

5.4. Conclusions

Cette recherche a permis de mieux explorer les projets de développement international à travers un questionnaire qui a été soumis à 13 chefs de projets de développement, À la lumière de ses résultats, on a pu en déceler l'influence des facteurs clés de succès et les facteurs clés d'échec sur la performance des projets de développement et aussi la relation entre ce dernier modéré par les parties prenantes et le cycle de vie de projet.

L'atteinte de nos objectifs de recherche, nous a permis de répondre à notre problématique spécifique à savoir : mettre en relief les facteurs clés de succès et d'échec des projets de développement international en se basant sur la performance, le rôle des différentes parties prenantes, le cycle de vie du projet pour atteindre le succès des projets. Cette recherche nous a aussi permis de vérifier la relation entre ses différentes variables.

Les résultats de cette recherche ont prouvé que l'atteinte des objectifs de ce type de projet passe par de bonnes relations entre les différents acteurs qui assimilent le projet et qu'il y a d'autres facteurs à prendre en compte, tels que la communication, la concentration sur l'objectif final, la confiance et la collaboration de tous les participants.

Références bibliographiques

- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332.
- Adams, W. M. (1990). How beautiful is small scale? Scale, control and success in Kenyan irrigation. *World Development*, 18 (10),1309-1323.
- Ashkenas, R. et Matta, N. (2003). "Why do project fails anyway? *Harvard Business Review*. 2003
- Avots I. (1969). Why Does Project Management Fail? *California Management Review*. 1969;12(1):77-82
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), 25-32.
- Brotherton, B. et Shaw, L (1996). «Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels pic». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15, n°2, p113-135.
- Bruce N. et al (1974). « Factors affecting project success» of *Proceedings PMI Seminar*.
- Damon P. Coppola (2020), « Participants: multilateral organizations and international financial institutions » *Introduction to International Disaster Management*. Chapitre 10 (Fourth Edition)
- Das, D., &Ngacho, C. (2017). Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of constituency development fund projects in kenya. *Eiservier Ltd on behalf of Indian Institute of Management Bangalore*.
- Das, D., et Ngacho, C. (2013). A performance evaluation framework of development projects an empirical study of constituency development fund (CDF) construction projects in Kenya *Faculty of Management studies, University of Delhi*
- Diallo A. et Thuiller D. (2004) « The success of international development projects, trust and communication: an African perspective ». *Université du Québec à Montréal*. 2004
- Diallo, A., et Thuiller, D. (2004). The success dimensions of international development project. The perception of African project coordinators *international journal of project management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., et Thuiller, D. (2005). the success of international project, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3),237-253.
- Esteves J., Pastor J. (2001). Analysis of Critical Success Factors Relevance along SAP Implementation Phases". *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 2001.
- Fischer, B., et Gore, T. (2014). Uncovering the factors that can support and impede postdisaster EIA practice in developing countries. *Indonesia, Environmental Impact Assessment Review* 2014
- Gaddis, P.O. (1959). *The Project Management*, *Harvard Business Review*
- Genest,B. et Tho Han, N. (2004). *Principes et techniques de la gestion de projet*, Les Éditions Sigma Delta, 3e édition, 2004

- Golini, R., Corti, B., & Landoni, P. (2017). More efficient project execution and evaluation which logical framework and project cycle management evidence from international developments projects international journal of project management. *International Journal of Project Management* 33
- Hazebrouck, J. (1993). « Les facteurs clés de succès dans le management de projets ». *Revue Internationale en gestion et management de projets*, p.27-40.
- Howton, E. (2020). Pauvreté. La banque mondiale.
<https://www.banquemondiale.org/fr/topic/poverty/overview>
- Kerzner, H. (2013). *Project nabagement : A systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley, New York
- Khang, D. et Moe, R (2008). *Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework*
- Khang, D., et Moe, T. (2008). Success criteria and factors for international projects: A life cycle-based Framework. *Project management journal*.
- Klein, P. (1999), « Les institutions financières internationales et les droits de la personne. » *Revue belge de droit international* 1999 ;
- Lavagnon A. et al. (2011), « Criticalsuccess factors for World Bank projects: An empirical investigation » *International Journal of Project Management* 30(2012) 105–116
- Leidecker, J. and Albert, V. (1984). «Identifying and using critical success factors ». *Long Range Planning*" vo\17, n° 1, P 23-32.
- Leidecker, J.K., Bruno, A.V. (1984): Identifying and using critical success factors. *Long Range Plan* 17(1), 23–32.
- Lim, C.S. et Zain, M. (1999). Criteria of project success: an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4),243-248.
- Ika, L. (2012). *Project Management for development in Africa why projects are failing and what can be done about it*. *Project et management journal* 2012
- Moore, S. et al. (2003). International NGOs and the role of network centrality in humanitarian aid operations: A case study of coordination during the 2000 Mozambique floods. *Disasters*, 27 (4), 305-318.
- Moyo, D. (2009). *Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa*. Vancouver: D&M Publishers Inc.
- Mubila, M., Lufumpa, c.L., Kayizzi-Mugerwa, S. (2000). A statistical analysis of determinants of project success: examples from the African Development Bank. *Economie Research Paper*; 56.
- Munns, K., Bjeirmi, F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Musa, M., et Amirudin, R. (2016). The success criteria of public housing project in Nigeria *international journal of buitt environment and sustainability*,
- Parmenter, D. (2012). *Key performance indicators for government and non-profit agencies: implementing winning KPIS*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons,
- Pepest, A. (2004). «Success factor ». *Performance evaluation and professional development system*. Consulté sur www.buffalostate.edu/offices/hr/PEPDS/sf

- Pinto, J., et Slevin, D. (1988). Critical success factors in effective project implementation Sloan management Review, 33(1), 22-27.
- Rockart J. (1979). "Chief executives define their own information needs", Harvard Business Review, March - April 1979.
- Sarvari, H. et all, (2021). Critical success factors for managing construction small and medium-sized enterprises in developing countries of Middle East: Evidence from Iranian construction enterprises
- Saunders, M. et al (2019). Research methods for business students (Vol. Eighth). Pearson Education Limited
- Steinfort, P. et Walker, D. (2007). Critical success factors in project management globally and how they may be applied to aid projects
- Stiglitz, J. (2003); Democratizing the International Monetary Fund and the World Bank: Governance and Accountability. <https://doi.org/10.1111/1468-0491.00207>
- Turner, JR. (1994). Editorial : International project management association global qualification, certification and accreditation. International Journal of Project Management, 13(3), 109-118.
- Youker, R. (2003). The nature of international development projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Annexe

Questionnaire

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche du mémoire de maîtrise en gestion de projet. Elle vise à identifier les facteurs clés de succès des projets de développement dans un exemple de pays en développement

Nous vous tiendrons informés des résultats de cette recherche si vous voulez être informée. Le temps que vous consacriez à ce questionnaire n'excédera pas 25 minutes. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée.

Le questionnaire est composé de 3 rubriques :

Proposition 1 : L'influence des FCS et FCE sur la performance du projet

- L'influence des facteurs clés de succès sur la performance du projet
- L'influence des facteurs clés d'échec sur la performance du projet

Proposition 2 : La relation FCS/FCE/Performance est modérée par le type de partie prenante

- La relation FCS/ Performance modérée par le type de partie prenante
- La relation FCE/ Performance modérée par le type de partie prenante

Proposition 3 : La relation FCS/FCE/Performance est modérée par le cycle de vie du projet

- La relation FCS/ Performance modérée par le cycle de vie du projet : cette section est consacrée à la relation entre les facteurs clés de succès et la performance modérée par le cycle de vie du projet.
- La relation FCE/ Performance modérée par le cycle de vie du projet : cette section est consacrée à la relation entre les facteurs clés de succès et la performance modérée par le cycle de vie du projet.

1. Proposition 1 : L'influence des facteurs clés de succès et d'échec sur la performance du projet

- **Section 1 ~ L'influence des facteurs clés de succès sur la performance du projet**

Idée générale sur des concepts clés :

Facteur clé de succès : Ce sont les facteurs qui peuvent avoir une influence directe à la réussite d'un projet de développement.

Les facteurs clés de succès qui sont pris dans notre recherche sont 10

- Partenariat et participation : mesure la participation active et significative des parties prenantes au projet et le partage de responsabilité au regard de l'atteinte des résultats du projet.
- Bien-fondé, qualité et justesse de la conception : Marque l'adéquation du projet avec son contexte local, le sérieux et le réalisme des études de pertinence, de faisabilité, d'analyse des risques, des options et l'originalité éventuelle de la démarche de conception par rapport aux apports classiques.
- Bonne et adéquate utilisation des ressources : indique comment les ressources humaines, matérielles et financières ont été mises en contribution pour répondre aux besoins et régler les problèmes.
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides : annonce comment les mesures nécessaires ont été prises rapidement et efficacement pour gérer les risques et les changements ; et l'habileté à gérer les risques indissociables du processus de gestion de projet.
- Le soutien du comité directeur de projet : Marque le soutien donné au projet par le comité directeur de projet soit l'agence, le pays bénéficiaire et les organisations concernées par exemple, les ministères.
- Les tâches techniques : mesure comme facteur la disponibilité des techniques nécessaires, des technologies requises ou des expertises qu'il faut pour le projet.
- La communication : mesure la qualité du réseau de l'information entre toutes les parties prenantes et tous les participants au projet.
- Le personnel : montre comment s'effectue le recrutement, la sélection, la formation et l'adéquation aux tâches.
- Les compétences du gestionnaire de projet. Mesure ses habilités interpersonnelles, administratives et techniques et sa capacité à diriger l'équipe.
- L'environnement et les enjeux politiques : montre la vraisemblance ou la probabilité que les événements extérieurs affectent positivement ou négativement les opérations de l'équipe du projet ; et comment les jeux de pouvoirs dans le pays ou la région et la perception du projet par les acteurs locaux peuvent influencer le projet.

Performance du projet de développement : ce sont les outils qui permettent de montrer d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, la performance atteinte par une ou plusieurs actions, interventions à un moment déterminé.

Les indicateurs de performance qui sont pris dans notre recherche sont :

- **L'efficacité** : détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient aux populations et aux groupes cibles.
- **L'efficience** : Respect et exécution du budget ; Les budgets fixés dès le départ ont-ils été respectés, exécutés dans l'accomplissement des activités prévues ?
 Efficience du personnel : La qualité de travail fournie par le personnel est-elle à la hauteur de la rémunération qu'il reçoit ? En quelques sortes, le personnel a-t-il été compétent ?
 Efficience des matériels : Les matériels ont-ils permis d'atteindre les résultats à moindre coût ?
- **La pertinence** : C'est la concordance entre les objectifs, les attentes des bénéficiaires, des utilisateurs et les priorités affichées par le projet.
- **La cohérence** : Concerne la cohérence des objectifs du projet avec les moyens mis en œuvre, il est lié au coût, au délai et à la qualité du livrable.
- **Coûts, délais et qualité** : La performance d'un projet est mesurée par le respect des trois objectifs reconnus en gestion des projets sont les coûts, respect des budgets, les délais, respect des échéanciers ; et la qualité ; satisfaction des besoins, conformités aux exigences techniques

1.1.1. À ton égard ; les facteurs clés de succès ont une influence sur l'efficacité ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement accord
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les tâches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

1.1.2. À ton égard, les facteurs clés de succès ont une influence sur l'efficacité ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement accord
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les tâches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

1.1.3. À ton égard, les facteurs clés de succès ont une influence sur la pertinence ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement accord
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les tâches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

1.1.4. À ton égard, les facteurs clés de succès ont une influence sur la cohérence ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement accord
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les taches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

1.1.5. À ton égard, les facteurs clés de succès ont une influence sur le coût délai, qualité ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement accord
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les taches techniques				
La communication				
Le personnel				

Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

Section 2 ~ L'influence des facteurs clés d'échec sur la performance du projet

Idée générale sur des concepts clés :

Facteur clé d'échec : Ce sont les facteurs qui peuvent avoir une influence directe à l'échec d'un projet de développement.

Les facteurs clés d'échec qui sont pris dans notre recherche sont 15

- Manque de compétence
- Mauvaise adaptation
- Absence de plan stratégique
- Mauvaise planification
- Écart dans le respect des coûts, des délais et la qualité
- Mauvaise évaluation des besoins
- Abandon de projet
- Corruption
- Bureaucraties
- Problème de gouvernance
- Négligence du milieu socioculturel
- Promotions des intérêts personnels
- Mauvaise communication
- Manque de confiance
- Insatisfactions des parties prenantes

1.2.1. À ton égard, les facteurs clés d'échec ont une influence sur l'efficacité de projet?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				

Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

1.2.2. À ton égard, les facteurs clés d'échec ont une influence sur l'efficience de projet ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

1.2.3. À ton égard, les facteurs clés d'échec ont une influence sur la pertinence de projet ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque des compétence				

Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

1.2.4. À ton égard, les facteurs clés d'échec ont une influence sur la cohérence de projet ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

1.2.5. À ton égard, les facteurs clés d'échec ont une influence sur le cout, délais et qualité de projet ?

	En désaccord	Neutre	En accord	Fortement en accord
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

2. Proposition 2 : La relation FCS/FCE/Performance du projet modérée par le type de partie prenante

2.1. Section 1~ La relation FCS/ Performance modérée par le type de partie prenante

Les parties prenantes du projet peuvent être les personnes ou les organisations qui sont affectées par l'exécution ou le résultat d'un projet.

Les parties prenantes retenus pour l'étude

- Le coordonnateur national
- Le chargé de projet (institutions financière internationale)
- Le supérieur hiérarchique
- L'équipe de projet
- Le comité de pilotage
- Les bénéficiaires
- Le public
- Les firmes

2.1.1. À ton égard les parties prenantes influencent la relation entre FCS et performance de la manière suivante ?

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Le coordonnateur national				
Le chargé de projet				
Le supérieur hiérarchique				
L'équipe de projet				
Le comité de pilotage				
Les bénéficiaires				
Le public				
Les firmes				

2.2. Section 2 ~ La relation FCE/ Performance modérée par le type de partie prenante

2.2.1. À ton égard les parties prenantes influencent la relation entre FCS et performance de la manière suivante ?

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Le coordonnateur national				
Le chargé de projet				
Le supérieur hiérarchique				
L'équipe de projet				
Le comité de pilotage				
Les bénéficiaires				
Le public				
Les firmes				

3. Proposition 3 : La relation FCS/FCE/Performance du projet modérée par le cycle de vie du projet

Les projets de développement peuvent être décomposés en phases du cycle de vie, on a identifié quatre principales phases de cycle de vie de projet dans notre recherche :

➤ Conception

- Identifier les bénéficiaires potentiels et évaluer leurs besoins en matière de développement.
- Aligner les priorités de développement des donateurs, les capacités des agences de mise en œuvre

potentielles et les besoins de développement.

- Élaborer et évaluer des alternatives au projet.
- Susciter l'intérêt et le soutien des principales parties prenantes

➤ **Planification**

- Élaborer la portée du projet et le cadre logique.
- Estimer les ressources nécessaires.
- Mobiliser le soutien et l'engagement.
- Planifier le calendrier et l'organisation du projet.
- Négocier l'approbation finale.

➤ **Mise en œuvre**

- Mettre en place une équipe de gestion de projet.
- Examiner et réviser le plan du projet et donner le coup d'envoi du projet.
- Réaliser les activités du projet comme prévu.
- Contrôler le budget et les dépenses du projet.
- Contrôler, évaluer et rendre compte de l'état d'avancement et des performances du projet.
- Gérer les relations avec les parties prenantes

➤ **Clôture et achèvement**

- Test final des résultats du projet.
- Rédiger le rapport final du projet.
- Régler toutes les transactions financières avec les sous-traitants, les fournisseurs, les consultants, etc.
- Remettre les résultats et les actifs du projet.
- Mettre à la disposition du public les résultats et les enseignements du projet.
- Dissoudre ou transformer l'équipe de projet.

3.1. Section 1 : Relation FCS/performance du projet modérée par le cycle de vie du projet

3.1.1. À ton égard la relation FCS et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de conception

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
--	-----------------	---------------	-----------------	----------------------

Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les taches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

3.1.2. À ton égard la relation FCS et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de planification

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les taches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				

L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

3.1.3. À ton égard la relation FCS et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de Mise en œuvre

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

3.1.4. À ton égard la relation FCS et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de Clôture

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Partenariat et participation				
Bien-Fondé, qualité et justesse de la conception				
Bonne adéquate utilisation des ressources				
Pilotage avec des actions éclairé et rapides				
Les taches techniques				
La communication				
Le personnel				
Les compétences de gestionnaire de projet				
L'environnement et les enjeux politiques				
Le soutien du comité directeur de projet				

3.2. Section 2 ~La relation FCE/ Performance modérée par le cycle de vie du projet

3.2.1. À ton égard la relation FCE et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de conception

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

3.2.2. À ton égard la relation FCE et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de planification

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				

Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

3.2.3. À ton égard la relation FCE et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de Mise en œuvre

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				
Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				

3.2.4. À ton égard la relation FCE et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie de projet comme suit en phase de Clôture

Exprimez ton degré de d'accord ou de désaccord avec les énoncées

	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Manque des compétence				
Mauvaise adaptation				
Absence de plan stratégique				
Mauvaise planification				

Écart dans le respect des couts, de délais et de qualité				
Mauvaise évaluation des besoins				
Abandon de projet				
Corruption				
Bureaucratie				
Négligence de milieu socioculturel				
Mauvaise communication				
Manque de confiance				
Insatisfaction des parties prenantes				