

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRE

**EXPLORATION DES FACTEURS CLES DE SUCCES DES PROJETS DE
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL AU SENEGAL**

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

PAR
MOUSTAPHA DIOUF

Janvier 2025

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.

RESUME

Cette étude examine, dans le contexte sénégalais, un problème plus général concernant l'efficacité des projets de développement international, notamment en termes de capacité à évaluer leur succès ou non. Bien que l'aide au développement internationale de les ONG soit en augmentation, de nombreux projets continuent à rencontrer de sérieux défis pour atteindre leurs résultats escomptés, principalement en raison de l'absence de gouvernance, de planification stratégique et d'engagement des parties prenantes.

L'objectif central de cette étude est d'analyser l'influence de la gouvernance et de la profondeur des phases de planification et conception sur le succès des projets dépendamment des stratégies d'engagement des parties prenantes. Cette recherche utilise une approche qualitative, en s'appuyant sur une revue de la littérature, un cadre conceptuel formel et des données primaires collectées auprès de chefs de projet au Sénégal.

Les résultats suggèrent que la performance réussie des projets est déterminée par une gouvernance qui est transparente, responsable et inclusive, une planification solide qui utilise des outils méthodologiques éprouvés (par exemple, la théorie du changement, le cadre logique, la gestion axée sur les résultats), ainsi que des mécanismes efficaces pour l'identification, la consultation.

ABSTRACT

This research is part of a broader reflection on the effectiveness of international development projects, particularly with regard to their specific determinants of success in the Senegalese context. Although international development aid from NGOs is on the rise, many projects continue to face serious challenges in achieving their intended results, mainly due to a lack of governance, strategic planning, and stakeholder engagement.

The main objective of this mixed research focuses on analyzing the impact of governance and transparency as well as the depth of the planning and design phases on project success, with a particular interest in the moderating impact of stakeholder engagement strategies. To achieve this objective, this study adopts a qualitative approach based on a review of the literature, the development of a structured conceptual framework, and the collection of primary data from project managers in Senegal.

The results suggest that successful project performance is determined by governance that is transparent, accountable, and inclusive; robust planning that uses proven methodological tools (e.g., theory of change, logical framework, results-based management); and effective mechanisms for identification and consultation.

TABLES DES MATIERES

RESUME	2
ABSTRACT	3
TABLES DES MATIERES	4
LISTE DES TABLEAUX	8
LISTE DES FIGURES	9
LISTE DES ABREVIATIONS	10
REMERCIEMENT	11
1 CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	12
1.1 Contexte de l'étude	12
1.2 Problématique générale	13
1.2.1 Facteurs géographiques et historiques	14
1.2.2 Problème de la fongibilité de l'aide.....	14
1.2.3 Facteurs d'échecs des projets de développement international à l'échelle mondiale	15
1.3 Problématique spécifique	17
1.4 Localisation de la recherche	19
1.4.1 Gestion de projets de développement international	19
1.4.2 Succès des projets.....	19
1.4.3 Gestion et engagement des parties prenantes	20
1.5 Objectifs et questions de recherche	21
1.6 Périmètre de la recherche	23
2 CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	24
2.1 Gouvernance de projet (X1)	24
2.1.1 Définition et cadre conceptuel.....	24
2.1.2 Modèles de gouvernance dans les projets de développement international.....	26
2.1.2.1 Modèle hiérarchique	26
2.1.2.2 Modèle réseau : une approche collaborative	27
2.1.2.3 Le Modèle Hybride	27
2.1.3 Principes de bonne gouvernance	28

2.1.3.1	La transparence	28
2.1.3.2	Responsabilisation	29
2.1.3.3	La participation	29
2.1.4	Mécanismes de contrôle et de responsabilité.....	30
2.1.5	Synthèse de la gouvernance.....	30
2.2	PROFONDEUR DES PHASES DE PLANIFICATION ET CONCEPTION (X2)	31
2.2.1	Méthodologies de planification stratégique.....	31
2.2.1.1	Théorie du changement.....	31
2.2.1.2	Cadre logique.....	32
2.2.1.3	Gestion axée sur les résultats (GAR)	32
2.2.2	Analyse des besoins et études de faisabilité	32
2.2.2.1	Enquêtes quantitatives et qualitatives	33
2.2.2.2	Études de faisabilité technique, économique et environnementale	33
2.2.2.3	Analyse institutionnelle	33
2.2.3	Outils de diagnostic et de conception	33
2.2.3.1	SWOT	33
2.2.3.2	Arbre des problèmes ou Arbre des objectifs	34
2.2.3.3	Cartographie des parties prenantes.....	34
2.2.4	Gestion des risques prévisionnels.....	34
2.2.5	Synthèse de la profondeur des phases de planification et conception	35
2.3	SUCCÈS DES PROJETS (Y).....	36
2.3.1	Critères de mesure du succès.....	37
2.3.2	Indicateurs de performance	38
2.3.3	Facteurs critiques d'influence.....	39
2.3.4	Facteurs de réussite et d'échec	40
2.3.5	Synthèse des succès des projets.....	40
2.4	STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z).....	41
2.4.1	Identification et cartographie des parties prenantes.....	42
2.4.2	Techniques de communication et de consultation	44
2.4.3	Gestion des attentes et des intérêts	45
2.4.4	Mécanismes de collaboration	46
2.4.5	Synthèse des dimensions des stratégies d'engagement des parties prenantes	47
2.5	MISE EN EVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS	47
2.5.1	Proposition 1 : La gouvernance (X1) influence le succès du projet (Y).....	47
2.5.2	Proposition 2 : La profondeur des phases de projet et conception (X2) influence le succès du projet (Y)	47
2.5.3	Proposition 3 : Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y).....	48
2.5.4	Proposition 4 : Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)	48
2.5.5	Synthèse des propositions et cadre conceptuel final.....	49
2.5.5.1	Propositions de recherches.....	49
2.5.5.2	Cadre conceptuel.....	50

3	CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE	51
3.1	Positionnement de la recherche.....	51
3.2	Théories Mobilisées	52
3.3	Niveau d'analyse et unité d'analyse	52
3.4	Approche de recherche	53
3.5	Design de recherche envisagé	53
3.6	Méthodologies mobilisées	54
3.7	Horizon de temps.....	54
3.8	Techniques, plans et procédures de collectes de données et de traitements.....	54
3.8.1	Première section	55
3.8.1.1	Proposition 1 : la gouvernance (X1) exerce une influence sur le succès du projet (Y)	55
3.8.1.2	La proposition 2 : la profondeur des phases de projet et de conception (X2) exerce une influence sur le succès du projet (Y)	57
3.8.2	Deuxième section	59
3.8.2.1	Proposition 3 : les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre gouvernance (X1) et succès du projet (Y)	59
3.8.2.2	Proposition 4 : les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la profondeur des phases de planification et de conception (X2) et le succès du projet (Y)	61
4	CHAPITRE 4 : RESULTAT ET DISCUSION	63
4.1	ANALYSE DE LA PROPOSITION 1 : LA GOUVERNANCE (X1) EXERCE UNE INFLUENCE SUR LE SUCCÈS DU PROJET (Y).....	63
4.1.1	Degrés d'influence des modèles de gouvernance (X1.1) sur les dimensions du succès du projet (Y)	65
4.1.2	Degré d'influence des principes de bonne gouvernance (X1.2) sur les dimensions du succès du projet (Y)	66
4.1.3	Degré d'influence des mécanismes de gouvernance (X1.3) sur les dimensions du succès du projet (Y)	68
4.1.4	Discussion de la proposition 1	70
4.2	ANALYSE DE LA PROPOSITION 2 : LA PROFONDEUR DES PHASES DE PROJET ET DE CONCEPTION (X2) EXERCE UNE INFLUENCE SUR LE SUCCÈS DU PROJET (Y).....	71
4.2.1	Degré d'influence des méthodologies de planification stratégique (X2.1) sur les dimensions du succès du projet (X2.1)	74
4.2.2	Degré d'influence de l'analyse des besoins et études de faisabilité (X2.2) sur les dimensions du succès du projet (Y)	74
4.2.3	Degré d'influence des outils de diagnostic et de conception (X2.3) sur les dimensions du succès du projet (Y)	75
4.2.4	Degré d'influence de la gestion des risques prévisionnels (X2.4) sur les dimensions du succès du projet (Y)	76

4.2.5	Discussion de la proposition 2.....	77
4.3	ANALYSE DE LA PROPOSITION 3 : STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z) EXERCENT UNE INFLUENCE SUR LA RELATION ENTRE LA GOUVERNANCE (X1) ET LE SUCCÈS DU PROJET (Y).....	78
4.3.1	Effet modérateur des techniques de communication et de consultation (Z1) sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y).....	80
4.3.2	Effet modérateur de la gestion des attentes et des intérêts (Z2) sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y).....	80
4.3.3	Effet modérateur des mécanismes de collaboration (Z3) sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y).....	81
4.3.4	Discussion de la proposition 3.....	82
4.4	ANALYSE DE LA PROPOSITION 4 : STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z) EXERCENT UNE INFLUENCE MODÉRATRICE ENTRE LA PROFONDEUR DES PHASES DE PLANIFICATION ET CONCEPTION (X2) ET LE SUCCÈS DES PROJETS (Y) 83	83
4.4.1	Effet modérateur des techniques de communication et de consultation (Z1) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)	85
4.4.2	Effet modérateur de la gestion des attentes et des intérêts (Z2) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)	85
4.4.3	Effet modérateur des mécanismes de collaboration (Z3) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)	86
4.4.4	Discussion de la proposition 4.....	88
4.5	Synthèse des propositions	89
5	CHAPITRE 5: CONCLUSION ET CONTRIBUTIONS	91
5.1	CONTRIBUTION MANAGERIALE	93
5.2	CONTRIBUTION THEORIQUE.....	93
5.3	LIMITES DE LA RECHERCHE	94
5.4	PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES	95
6	BIBLIOGRAPHIE.....	96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Objectifs et questions de recherche	22
Tableau 2: Synthèse des dimensions du facteur gouvernance (X1)	31
Tableau 3: Synthèse des dimensions du facteur de la profondeur des phases de planification et conception (X2)	35
Tableau 4: Synthèse des dimensions du facteur du succès des projets (Y)	41
Tableau 5: Synthèse des dimensions des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z)	47
Tableau 6 : Synthèse des propositions de recherches	49
Tableau 7 : Proposition 1 ((Nulle/Faible, Moyenne, Forte) (Négative, Neutre, Positive))	56
Tableau 8 : Proposition 2 ((Nulle/Faible, Moyenne, Forte) (Négative, Neutre, Positive))	58
Tableau 9 : Proposition 3 ((Nulle/Faible, Moyenne, Forte) (Négative, Neutre, Positive))	60
Tableau 10 : Proposition 4 ((Nulle/Faible, Moyenne, Forte) (Négative, Neutre, Positive))	62
Tableau 11 : Résultats de la proposition 1	64
Tableau 12 : Synthèse des réponses de la proposition 1	70
Tableau 13 : Réponses de la proposition 2	73
Tableau 14 : Synthèse des réponses de la proposition 2	77
Tableau 15 : Réponses de la proposition 3	79
Tableau 16 : Synthèse des réponses de la proposition 3	82
Tableau 17 : Réponses de la proposition 4	84
Tableau 18 : Synthèse des réponses de la proposition 4	88
Tableau 19: Synthèse des propositions	90
Tableau 20: Conclusions et contribution de recherche	92

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cadre conceptuel préliminaire	19
Figure 2 : Périmètre de la recherche.....	20
Figure 3 : organisation permanente de la gouvernance	26
Figure 4 : Modèle PMPA de (Qureshi et al., 2009)	39
Figure 5 : Cadre conceptuel final	50
Figure 6 : Oignon de recherche selon (Saunders & al. 2009, p.130)	51

LISTE DES ABREVIATIONS

APD : Aide Publique au Développement

BAD : Banque Africaine de Développement

BM : Banque Mondiale

FMI : Fond Monétaire International

IDH : Indice de Développement Humain

LFA : Approche Cadre Logique

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PDI : Projet de Développement International

PED : Pays en développement

PMI: Project Management Institute

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMPA : Project Management Performance Assessment

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

REMERCIEMENT

Ce mémoire est le résultat d'un travail rigoureux facilité par l'amour et l'affection de plusieurs personnes, à qui j'aimerais exprimer ici ma gratitude.

À mon directeur de mémoire, Christophe Bredillet, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude pour votre guidance approfondie, douce et respectueuse, ainsi que pour vos conseils éclairants tout au long de ce projet particulier.

À ma mère, Awa Diallo, dont je tire une force et un amour incommensurables, vous êtes ma pierre angulaire inébranlable. Votre courage, vos sacrifices et votre soutien indéfectible ont contribué à faire de ce document une réalité. Vous êtes et serez toujours ma plus grande source d'inspiration.

À mon père, Amadou Diouf, pour votre présence discrète mais ferme, votre soutien durable et la confiance que vous avez toujours placée en moi.

À mes frères et sœurs, Fambodj, Maréma, Cheikh, Ndickou et Baba Tall Diouf, Pape Ibrahima Diagne pour leur amour, leurs prières et leur soutien sans faille tout au long des différentes étapes de mon parcours de vie.

À mes chers amis : Amandaw Sambe, Sokhna Diarra Seck, Katy Diaw Diop, Rouguiyatou Ba, Aldiouma Séne, Adja Rokhaya Mbaye, Tabara Sall, Alimatou Sow, Yaye Fatou Diop, Mame Fatou Dia, Mamadou Baba Dieng, Sokhna Safiétou Wade, Ndeye Gaye Touré, Djiby Dieye, Aminata Ndiaye et Seynabou Lo. Je souhaite vous remercier tous pour votre amitié indéfectible, et pour le pouvoir de votre présence, votre oreille attentive, et vos mots de soutien qui ont servi d'aides discrètes mais puissantes dans ce parcours.

Enfin, mon amour, Ndeye Anta Niang, je te remercie d'être cette douce lumière qui m'apaise, le soutien constant qui m'élève, et le cœur tendre qui rend toutes les choses belles. Ton amour s'est gravé profondément dans le chemin de ma vie.

À vous tous, je vous remercie du fond du cœur. Ce mémoire est pour vous.

1 CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 Contexte de l'étude

Depuis les indépendances, les rapports entre pays en développement (PED) et pays développés ont été caractérisées par l'aide publique au développement (APD) qui représente une source majeure du financement des PED (Biao et al., 2017). En effet, la majorité de l'aide est investie dans la mise en œuvre de projets de tailles variées de secteurs comme l'éducation, l'énergie, la santé, l'agriculture, le développement rural, l'infrastructure, etc. (Briere et al., 2016; 2021). Ils sont appréhendés, aujourd'hui, comme le principal levier de l'aide au développement (Crawford & Bryce, 2003); et le nombre de projets financés par la communauté de l'aide continue de croître. Pour illustrer, le Sénégal reçoit chaque année environ 30 milliards de francs CFA (66 666 667 CAD) destinés au développement et est en même temps censé rembourser entre 250 et 300 milliards de francs CFA (555 555 556 CAD et 666 666 667 CAD). Comme le souligne une étude commandée par l'OCDE et mise en ligne en 2023, le Sénégal figure parmi les régions les plus favorisées dans l'enveloppe sub-saharienne d'aide économique française¹. Les montants de ces initiatives témoignent qu'elles sont très appréciées par les donateurs qui les considèrent principalement comme un moyen d'aide au développement (S. Freeman & Schuller, 2020). Néanmoins, il convient de souligner que des conditions locales doivent être respectées lors de l'exécution de projets spécifiques pour garantir que l'argent dépensé apporte des résultats efficaces.

Cependant, l'aide internationale, bien qu'importante, n'a pas toujours été efficacement dirigée vers les populations qui en ont le plus besoin. Les fonds et les ressources, au lieu d'atteindre directement les plus pauvres, se sont souvent dispersés ou mal gérés, réduisant ainsi leur impact réel sur la lutte contre la pauvreté. Cet état de fait a poussé la plupart des auteurs à s'interroger sur son efficacité et sa pertinence. Il y a des soupçons qu'elle a servi davantage les intérêts des élites locales plutôt que ceux des groupes sociaux les moins

¹ (OCDE publié en 2023 - Recherche Google, s. d.) : https://www.google.com/search?q=OCDE+publi%C3%A9+en+2023&rlz=1C1SJWC_frCA1074CA107_£4&oq=OCDE+publi%C3%A9+en+2023&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg80gEIMTEyOWowajSoAgCwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8; consulté le 2024-09-27 21 h 47 min.

favorisés, entraînant ainsi des déviations majeures dans la chaîne économique, notamment en raison de détournements, de corruption, etc (Kaboré & Sané, 2021). D'ailleurs, les préoccupations concernant l'efficacité de l'aide en termes de croissance économique et de réduction de la pauvreté se sont accrues en raison de son échec dans les pays en bénéficiant le plus (Azoulay, 2011). Dans cet ordre d'idées, (Youker, 1999), souligne que les problèmes récurrents dans la gestion de projet en contexte de développement international incluent l'absence d'une vision commune des objectifs finaux, l'insuffisance de ressources appropriées et la disette d'une évaluation adéquate des risques liés au projet. Appuyez par Ika et al. (2012a) qui soutiennent que les projets de développement internationaux ont transformé la mauvaise performance la norme plutôt que l'exception ; environ 50%, des projets financés par la Banque Mondiale en Afrique ont échoué dès la phase de faisabilité et de planification. Ce taux élevé d'échec incite les chercheurs en gestion de projet à s'interroger sur les divers critères et facteurs déterminants pour assurer la réussite des projets, rendant ainsi le succès des projets, et un défi persistant.

1.2 Problématique générale

L'aide publique au développement (APD) aurait vu le jour dans les complexités qui ont suivi la Deuxième Guerre mondiale (Ika, 2005; Picciotto, 2020). En effet, pour améliorer leur situation économique et accroître le niveau de vie de leurs populations, les pays en développement nommés aussi des pays du sud reçoivent des soutiens de la part des pays industrialisés, ainsi que d'institutions financières comme la Banque mondiale, les fonds monétaires internationales, et des Organisations Non gouvernementales. Ces aides ont pour but de stimuler la croissance économique de ces pays en renforçant leurs infrastructures. Cela amène Osborne (2002) à affirmer que si l'aide n'est pas spécifiquement destinée à favoriser la croissance économique, il n'est pas étonnant qu'elle puisse s'avérer inefficace. Dans le même sens, Ika (2005) théorise que c'est l'Afrique subsaharienne qui reçoit le plus d'aide au développement et continue d'enregistrer une croissance économique toujours très décevante. Une part importante de l'aide au développement est investie dans des projets d'envergure qui, finalement, n'aboutissent à aucun résultat tangible.

1.2.1 Facteurs géographiques et historiques

Il est indéniable que le facteur géographique joue un rôle important, car les régions défavorisées de notre planète sont principalement localisées entre les Tropiques du Cancer et du Capricorne, soit de chaque côté de l'Équateur. Des facteurs environnementaux extrêmes, tels que des étendues arides, des pluies torrentielles, une agriculture de subsistance insuffisante pour répondre aux besoins de la population, une pénurie de ressources naturelles, voire leur abondance excessive, une dépendance vis-à-vis du marché sans possibilité de planification à long terme, un isolement géographique entraînant des échanges difficiles et coûteux, ainsi qu'une mauvaise qualité et une vulnérabilité des terres, sauf dans certaines régions, caractérisent ces nations. Au cours de son passé, l'Afrique subsaharienne a connu un désastre similaire à la traite des esclaves, qui s'est étalé sur plusieurs centaines d'années, depuis le 16^e siècle. Son récit reste inachevé, et ses conséquences se font encore ressentir à ce jour (Noël, 1997). La colonisation, qui poursuivait trois buts : exploiter les ressources naturelles des pays, trouver des marchés pour les biens fabriqués par les colons, et prévenir l'expansionnisme des rivaux ambitieux, s'est étendue sur une période d'environ cent ans. Les accès à l'indépendance en Afrique, comparés aux essaims de sauterelles qui s'abattent subitement, selon l'image employée par Ahmadou Kourouma en 1968², se sont montrés être une illusion, bien que cela ait marqué un retour à l'autonomie politique

1.2.2 Problème de la fongibilité de l'aide

Les projets de développement font souvent face à l'écueil d'identifier correctement les objectifs à poursuivre, ce qui découle de la nature complexe du processus. Il ne faut pas nécessairement regretter la flexibilité de l'aide, mais elle soulève un problème lorsqu'elle peut entrer en conflit avec les objectifs et les motivations des donateurs (Hermes & Lensink, 2001). Il est indéniable qu'une grande partie de l'aide au développement, en particulier en Afrique pour les projets liés à la santé, au développement industriel, à l'énergie, aux transports et aux communications, est détournée de son objectif initial sans nécessairement être utilisée pour la corruption. En d'autres termes, une partie de l'aide au

² Roman « Les Soleils des Indépendances » représente le premier livre écrit par Ahmadou Kourouma en 1968.

développement peut s'éloigner de ses objectifs initiaux non pas forcément par corruption, mais parce qu'elle est absorbée par des contraintes d'exécution. En effet, des coûts de coordination, de suivi et d'assistance technique, des retards, des ajustements liés à une conception imparfaite ou à une capacité d'exécution limitée peuvent conduire à réallouer les ressources vers des dépenses opérationnelles plutôt que vers les résultats attendus. Ainsi, même sans détournement illégal, l'aide peut produire un impact inférieur à celui prévu sur les secteurs ciblés. Cependant, l'aide à l'éducation est la moins susceptible d'être détournée de son objectif initial (Lancaster, 1999). Dans ces circonstances, il est légitime de s'interroger sur l'utilité d'évaluer les programmes d'aide au développement.

En effet, même si l'aide n'est pas entièrement flexible, cela ne devrait pas entraîner son évaluation. En effet, un gouvernement d'un pays en voie de développement peut certes financer un projet jugé approprié par les bailleurs, mais celui-ci sera toujours conçu, planifié et mis en œuvre conformément aux directives établies par ces derniers (Lancaster, 1999). En réalité, les évaluations faites par les donateurs concernant l'efficacité des projets de développement international montrent des résultats désastreux, surtout en raison du taux d'échec exceptionnellement élevé.

1.2.3 Facteurs d'échecs des projets de développement international à l'échelle mondiale

Les échecs engendrés par les projets de développement international ont occasionné un débat intense dans la communauté scientifique (Bah, 2021; Ika et al., 2012b; Kaboré & Sané, 2021; Surco-Guillen et al., 2022; Youker, 1999). En effet, Bloch et al. (2012) considère que de nombreuses études et rapports ont conclu que beaucoup de projet n'atteignent pas leurs objectifs. En plus, la plupart des études ont prouvé que les projets souffrent de problèmes de dépassement des délais et des budgets établis (Diallo & Thuillier, 2005a; Khang & Moe, 2008; Tabassi & Bakar, 2009). Toujours sur les problèmes que rencontrent les projets de développement, Khang & Moe (2008) soulignent que ces projets manquent encore des outils et des approches adéquates pour une gestion plus efficace. Pour Easterly (2017) les projets de développement international échouent souvent en raison leur conception inadéquat, d'un manque de suivi efficace et de l'absence d'adaptation aux contextes et réalités locales. En outre, les conditions imposées par les donateurs peuvent

aggraver la situation des pays bénéficiaires à travers des réformes mal adaptées (Moyo, 2009; Stiglitz, 2002).

De plus l'insuffisance de ressources constitue l'un des principaux obstacles aux projets de développement. En effet, les pays en développement manquent souvent d'experts qualifiés pour assurer la réussite des projets, et les ressources matérielles doivent généralement être importées. De même, que les ressources qui sont quelque fois disponibles ne répondent pas aux normes de qualité souhaitées par la communauté internationale. Selon Ika (2012), les échecs fréquents dans les projets de développement sont souvent attribuables à une mauvaise planification, à un déficit de compétences locales et à l'imposition de solutions prédéterminées. De plus, Youker (1999) a identifié plusieurs obstacles courants aux projets de développement international, notamment :

- L'absence de consensus et d'alignement sur les objectifs du projet entre le personnel et les parties prenantes ;
- L'insuffisance de ressources financières et matérielles pour mener à bien le projet ;
- Les conflits culturels et politiques qui entravent la mise en œuvre effective du projet ;
- La complexité et l'incertitude inhérentes à tout projet de développement, qui rendent difficile la prévision des résultats;
- Un manque d'implication de l'équipe, de la hiérarchie et des partenaires dans le projet;
- Des plans de projet trop vagues, irréalistes ou obsolètes, notamment en ce qui concerne les échéanciers, les coûts et les fournitures ;
- Une structure organisationnelle floue, rendant incertaines les lignes de commandement et de responsabilité ;
- Un sous-financement, c'est-à-dire un manque de moyens financiers suffisants ;
- Des systèmes de retour d'information et de surveillance inadéquats, entravant ainsi la détection précoce des difficultés ;
- Un engagement limité, voire absent, de tous les acteurs impliqués, entraînant une perte de motivation, une baisse de productivité et, par conséquent, un retard sur l'échéancier.

- Une étude lacunaire ou absente sur les principaux facteurs de danger;
- Les entraves imposées par la lourdeur administrative, notamment en ce qui concerne les approbations, les acquisitions, le recrutement du personnel, l'acquisition de terres et le déblocage des financements.

De plus, selon Ika & Lytvynov (2011) les projets de développement à l'échelle internationale ont tendance à s'enliser lorsque :

- Le contexte politique, économique, social et culturel des pays d'accueil;
- Les structures institutionnelles favorisant une accessibilité accrue aux personnes-ressources cruciales, telles que les fonctionnaires et les principaux bénéficiaires ;
- Une structure organisationnelle peut s'avérer complexe en présence de multiples sources de financement.
- Les points de vue variés des parties prenantes et des responsables de la réalisation des initiatives.
- Les exigences particulières des personnes impliquées, surtout celles qui profitent du projet ;
- Les avantages tangibles, tels que l'accès à l'eau potable ou l'aide alimentaire, sont plus aisés à évaluer que les bénéfices immatériels ou futurs.

Ces divers obstacles démontrent la complexité de récolter des bénéfices optimaux pour un projet, quels que soient les avantages potentiels qu'il pourrait apporter aux bénéficiaires.

1.3 Problématique spécifique

De nombreuses études scientifiques ont été réalisées pour identifier les déterminants du succès des projets à l'échelle mondiale, mais très peu se sont concentrées sur l'Afrique. Cette vaste terre abrite un grand nombre de pays en développement ou de pays à croissance économique modérée et avec un indice de développement humain (IDH) faible. Cette aide internationale fait de l'Afrique un cas de bénéfice privilégié. Cette assistance tend à prendre la forme d'un soutien financier pour des projets audacieux. Dans le monde académique de la gestion de projet, il est important d'identifier les facteurs qui garantissent le succès d'un projet. Certainement, ces éléments sont extrêmement importants pour tous les acteurs concernés. La participation active de la communauté joue un rôle essentiel dans sa mise en

œuvre, alors. Dans un projet, et dans la réalisation réussie de tous les objectifs fixés pour la population cible, il devrait y avoir une participation active de la population. De plus, une forme de garanties devrait être établie pour s'assurer qu'il n'y a pas de conflits et de malentendus entre les différents acteurs (par exemple, les donateurs, les autorités locales et les ONG) car ils ont des objectifs différents. Pour le succès des projets d'expansion internationale, l'interrelation des acteurs concernés est importante.

La gouvernance est un élément essentiel pour assurer le succès d'un projet. Cependant, une mauvaise gouvernance entrave souvent les initiatives internationales de développement. Ces facteurs peuvent conduire à des déviations mettant en péril l'efficacité, la crédibilité et la viabilité à long terme du projet.

Toute entreprise commence par l'élaboration d'un plan et la conception d'une idée. Voici deux aspects clés qui garantissent la réussite ou l'échec des projets internationaux de développement. Malheureusement, un manque de rigueur dans ces domaines peut entraîner des résultats insatisfaisants. Même si toutes les ressources et toutes les parties concernées sont pleinement engagées. De surcroît, lorsqu'elles ne fonctionnent pas correctement, elles peuvent entraîner des retards, des dépassements de budget, des objectifs flous et une allocation inadéquate des ressources. Ce sont là des obstacles propres aux différentes étapes d'un projet, ce qui explique pourquoi tant de projets internationaux échouent.

Problématique spécifique :

Dans cette recherche nous visons à explorer l'influence de la gouvernance (X1) et de la profondeur des phases de planification et conception (X2) sur le succès des projets (Y) dépendamment des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z).

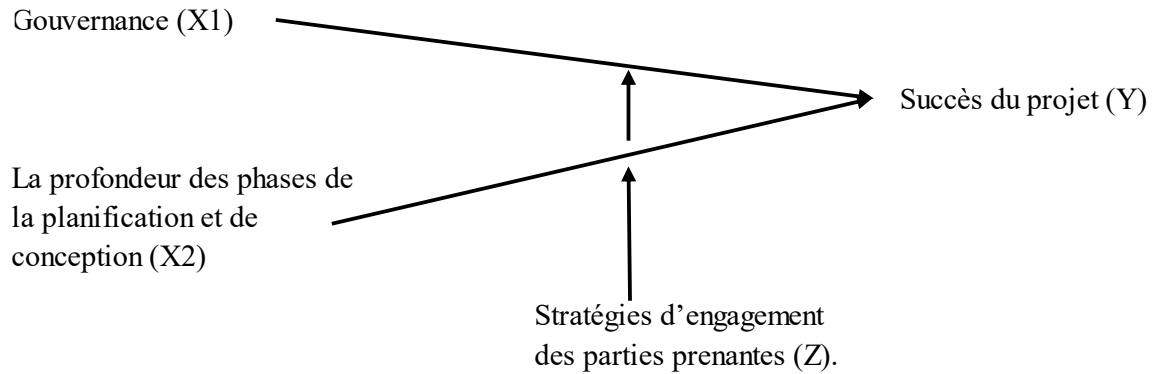


Figure 1: Cadre conceptuel préliminaire

1.4 Localisation de la recherche

Dans le cadre de cette étude des facteurs clés de succès, l'exploration de la littérature se fera dans les trois domaines suivants à savoir la gestion de projets de développement international, les succès des projets et la gestion et l'engagement des parties prenantes. Les facteurs clés de succès sont analysés à travers la littérature afin comprendre leur impact.

1.4.1 Gestion de projets de développement international

L'organisation d'un projet de développement international doit être élaborée avec les niveaux appropriés de planification, d'exécution et de contrôle autour d'une variété de projets complexes dans des conditions souvent volatiles. Les projets font donc partie d'un système plein de complexité culturelle, de difficultés logistiques et de contraintes financières. Certaines approches, y compris l'approche du cadre logique (LFA), doivent être utilisées pour gérer les ambiguïtés dans ces contextes. Crawford & Bryce (2003) ont appliqué cette méthode dans leur étude pour accroître la transparence et l'acceptabilité des projets. Dans ce sens, Shenhar & Dvir (2007) ont montré que les procédures agiles et les approches adaptatives tendent à augmenter le niveau de résultat dans les projets avec un haut niveau d'incertitude.

1.4.2 Succès des projets

Cet aspect est axé sur l'identification des principaux facteurs pouvant avoir un impact sur les résultats des initiatives dans les pays émergents. Un projet peut être évalué en fonction de sa capacité à définir et atteindre des objectifs, de sa durabilité et de la valeur ajoutée à

long terme pour ses bénéficiaires. Dans ce cas, il faut analyser attentivement plusieurs facteurs afin que leur niveau d'impact puisse être quantifié. Cela met en accord avec Baccarini (1999) qui a déclaré que l'équipe de projet devrait avoir une compréhension approfondie des objectifs du projet et apprécier les complexités de la question en jeu.

1.4.3 Gestion et engagement des parties prenantes

Dans la littérature sur la gestion de projets, plusieurs études, dont (Diallo & Thuillier, 2005b) , ont identifié les parties prenantes. Bourne & Walker, (2006) ont quant à eux exploré l'importance de leur engagement. Ils ont constaté que la clarté et l'ouverture des communications contribuent à éviter les malentendus et à favoriser la collaboration. D'autres études, telles que celles de Ranasinghe et Gamini (2008) et de Diallo et Thuillier (2005 b), se sont limitées à identifier les diverses parties impliquées.

Le diagramme de Venn simplifie la compréhension en distinguant les différents domaines de l'étude.

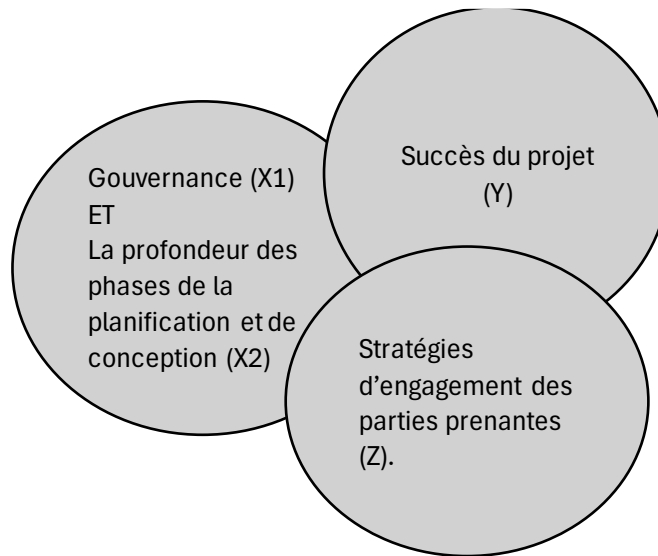


Figure 2 : Périmètre de la recherche

1.5 Objectifs et questions de recherche

Notre étude de recherche se situe dans la lignée des recherches scientifiques qui analysent les éléments déterminants du succès des projets de développement international en Afrique, avec un accent particulier sur le cas du Sénégal. Nous nous intéressons spécifiquement à la question de recherche principale suivante :

Tableau 1: Objectifs et questions de recherche

Objectifs (O)			
Définir			
X1	Gouvernance		
X2	Profondeur des phases de planification et conception		
Y	Succès des projets		
Z	Stratégies d'engagement des parties prenantes		
Objectifs (O)		Questions de recherche (QR)	
Analyse et compréhension des relations entre les facteurs			
O1 : X1 > Y	Analyser et comprendre l'influence de la gouvernance sur les succès des projets.	QR1	Quelle est l'influence de la gouvernance sur les succès des projets ?
O2 : X2 > Y	Analyser et comprendre l'influence de la profondeur des phases de planification et de conception sur le succès des projets.	QR2	Quelle est l'influence de la profondeur des phases de projet et de conception sur le succès des projets ?
O3 : Z > (X1 > Y)	Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la gouvernance sur le succès des projets.	QR3	Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la gouvernance sur le succès des projets ?
O4 : Z > (X2 > Y)	Analyser et comprendre la relation modératrice des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la profondeur des phases de planification et de conception sur le succès des projets.	QR4	Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la profondeur des phases de planification et de conception sur le succès des projets ?

Source : Auteur

1.6 Périmètre de la recherche

Cette recherche vise à identifier les déterminants cruciaux du succès sous-jacents aux résultats des projets de développement international au Sénégal. Elle se concentre particulièrement sur les projets parrainés par la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et le FMI, ainsi que d'autres institutions régionales. Elle analyse également les efforts déployés dans les domaines clés de l'éducation, de l'agriculture et des infrastructures. La stratégie est largement basée sur des techniques statistiques qui impliquent la distribution de questionnaires aux chefs de projet et à d'autres parties prenantes.

2 CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objet de ce chapitre de la revue de la littérature est de présenter les différents cadres théoriques des quatre (4) concepts qui sont au préalable été déterminés dans le chapitre précédent. A cet effet, il pour aura pour mission d'aborder la gouvernance et la transparence, la profondeur des phases de planification et de conception, le succès des projets et les stratégies d'engagement des parties prenantes.

2.1 Gouvernance de projet (X1)

2.1.1 Définition et cadre conceptuel

Le concept de gouvernance représente la façon dont une organisation ou un secteur d'activité est géré. Il fait référence à un système d'entité décisionnelles qui oriente un domaine d'activité spécifique, autrement dit, un système de gouvernance incluant la structure de gouvernance et la dynamique du système qui englobe le processus de gouvernance et les activités de gestion. Dans le contexte d'une organisation, la gouvernance fournit un cadre pour la prise de décision éthique et l'action managériale au sein d'une organisation qui est basé sur la transparence, la responsabilité et des rôles définis (Müller, 2009). Il peut être ici avancé que la gouvernance définit les structures utilisées, attribue les droits et les responsabilités au sein des structures et exige l'assurance que la direction fonctionne correctement et efficacement. Ainsi, il existe plusieurs définitions de la gouvernance, qui varient en termes de portée et d'orientation par exemple gouvernance de la société, gouvernance publique, gouvernance d'entreprise, gouvernance de projets.

Klakegg et al. (2009) définissent la gouvernance comme « l'utilisation d'institutions, de structures d'autorité et même de collaboration pour allouer des ressources et coordonner ou contrôler l'activité de la société ou de l'économie ». En outre, le terme gouvernance fait référence aux éléments administratifs et axés sur les processus de gouvernance, qu'ils soient entrepris par un gouvernement, un marché ou un réseau, qu'ils concernent une famille, une tribu, une organisation formelle ou informelle ou un territoire, et qu'ils soient fondés sur des lois, des normes, le pouvoir ou la langue (Bevir, 2013). Ces définitions de la gouvernance peuvent être comprises comme indiquant qu'il s'agit davantage des processus de gouvernance que des institutions gouvernementales. Il s'agit de tous les processus et

décisions utilisés pour définir des actions, accorder le pouvoir et vérifier la performance. Pour améliorer la gouvernance, il existe une gamme de moyens disponibles qui vont au-delà de la réglementation légale, incitations économiques ou autres, développement de l'information et des compétences, etc. Le défi de la gouvernance est de trouver une combinaison optimale parmi une variété d'outils. Pour établir la gouvernance de projet, qui inclut les procédures, systèmes et règlements que la partie financière doit mettre en place pour que les projets réussissent dans leur intégralité. Cela inclut généralement des cadres réglementaires qui assurent la qualité dès le départ et la conformité aux objectifs convenus ; comment les problèmes pendant l'exploitation du projet sont traités et résolus ; protocoles de révision de la qualité pour les documents de révision critique (Samset et Volden, 2014). Turner et Keegan (2001) soutiennent que la gouvernance de projet définit l'objectif d'un projet et quels sont les moyens pour atteindre cet objectif, ainsi que le suivi de la performance du projet. Cela repose également sur une gamme de relations au sein du système de partenaires, sponsor, entrepreneur, client et autres parties prenantes. De même, la gouvernance de projet tente d'établir des structures pour une gouvernance ordonnée et une action collective Chauffeur (1998) en formalisant les arrangements organisationnels concernant un projet spécifique.

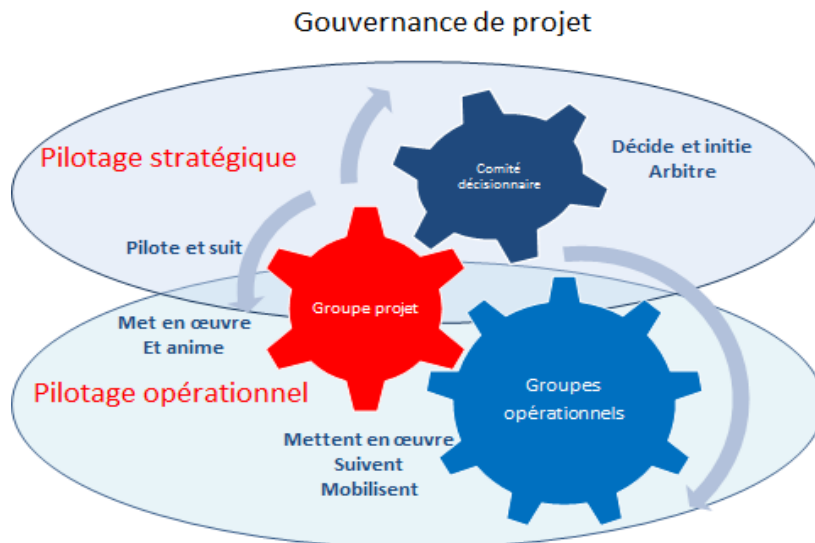


Figure 3 : organisation permanente de la gouvernance³

2.1.2 Modèles de gouvernance dans les projets de développement international

La gouvernance dans les projets de développement international a connu une évolution importante au fil des années, en passant d'approches descendantes (top-down) à des modèles plus participatifs et inclusifs. Il est lieu d'examiner ici les principaux modèles de gouvernance et de leur impact sur l'efficacité des projets de développement international. Ces modèles seront analysés de manière chronologique.

2.1.2.1 Modèle hiérarchique

Le modèle hiérarchique de gouvernance a longtemps dominé le champ des projets de développement international, il s'inscrit dans une tradition bureaucratique wébérienne. Selon Weber (2015), ce modèle repose sur une hiérarchie pyramidale où l'autorité et les responsabilités sont clairement définies à l'avance et distribuées de manière verticale.

Dans le cadre de projet de développement international, ce modèle se manifeste à travers les institutions financières internationales comme la Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire international (FMI). Ces organisations, comme le souligne Woods (2016), opèrent selon les procédures normales, standardisées et des chaînes de commandement bien étudiées. Ceci est souvent matérialisé dans les projets d'infrastructure financés par la BM où les décisions suivent un parcours hiérarchique très précis : du conseil d'administration aux équipes de projet, puis aux contractants et bénéficiaires locaux.

Le succès de ce modèle repose sur sa capacité à gérer des projets complexes à grande échelle. Comme l'a décrit Johnson (2018), ce succès a été atteint grâce à une séparation claire des tâches et à un ensemble de procédures standardisées pour une utilisation cohérente et appropriée dans divers contextes.

Cependant, le modèle de gouvernance hiérarchique peut être remis en question. Chambers (2017) souligne son inflexibilité et sa mauvaise adaptation contextuelle. Les échecs de certains projets d'irrigation en Afrique subsaharienne dans les années 1980 démontrent

³Source disponible en ligne : <https://www.datocms-assets.com/17507/1606814666-schemasourceanap.png>

clairement les lacunes d'un modèle trop centralisé qui ne tient pas suffisamment compte des réalités locales.

2.1.2.2 Modèle réseau : une approche collaborative

Le modèle réseau représente un changement paradigmatique dans la gouvernance du développement international. Pour Castells (2018), ce modèle se caractérise par des relations horizontales entre acteurs et une distribution plus équitable du pouvoir décisionnel. En effet, cette approche s'est développée avec l'émergence des organisations non gouvernementales (ONG) internationales et des mouvements de la société civile. Elle favorise aussi l'innovation et l'apprentissage mutuel grâce à des échanges multidirectionnels.

Le succès du modèle en réseau réside sur sa capacité à mobiliser diverses expertises et ressources Provan & Kenis (2008) soulignent comment cette approche permet une meilleure adaptation aux contextes locaux. Néanmoins, ce modèle présente aussi des défis significatifs. Rhodes (2017) arrive à identifier la complexité de coordination et le risque de dilution de responsabilité comme étant des obstacles majeurs.

2.1.2.3 Le Modèle Hybride

Le modèle hybride émerge comme une réponse aux limites des approches purement hiérarchique ou en réseau. Christensen et al. (2016) le définissent comme étant une approche qui combine de manière flexible des éléments des deux modèles précédemment étudiés. Il s'est révélé particulièrement efficace dans les projets de développement international complexes nécessitant à la fois coordination centrale et adaptation locale. L'efficacité du modèle hybride repose sur sa prédisposition à s'adapter aux différents contextes tout en maintenant une cohérence globale. Ansell & Gash (2018) montrent comment cette flexibilité permet de mieux répondre aux défis contemporains du développement. Le succès des programmes de résilience climatique en Asie du Sud illustre bien cette capacité d'adaptation : ils combinent expertise technique internationale et savoirs locaux. Cependant, Bevir (2018) souligne que les défis de ce modèle incluent la complexité de gestion et le besoin de compétences diverses.

2.1.3 Principes de bonne gouvernance

A l'époque contemporaine, l'importance de la gouvernance a pris de l'ampleur dans le discours sur le développement. La bonne gouvernance est considérée comme une condition préalable à un monde ouvert et pacifique. Le régime politique, les systèmes et les procédures d'exercice de l'autorité et la capacité des gouvernements sont les dimensions clés de la gouvernance. Elle est donc également considérée comme un élément crucial dans la formulation de toute stratégie de développement. Dans les années 1980, la BM a mis à l'ordre du jour la bonne gouvernance car elle nécessitait d'expliquer pourquoi certains pays n'arrivent pas à se développer, malgré le fait qu'il avait adopté les politiques d'ajustement structurelles imposées par le FMI et la BM.

La recherche académique sur la gestion de projet démontre que la bonne gouvernance est un facteur déterminant du succès des projets de développement international. Elle constitue un ensemble de mécanismes et de pratiques qui visent à garantir une gestion transparente, efficace et inclusive des ressources, tout en promouvant en même temps la participation et la responsabilité des parties prenantes (Chhotray & Stoker, 2009; Fukuyama, 2013).

2.1.3.1 La transparence

La transparence consiste en la divulgation ouverte et complète des détails concernant les procédures décisionnelles, les ressources allouées et les résultats atteints (Baranyi et al., 2011). Toutefois, Fox (2007) souligne également l'importance de faciliter l'accès à des informations de qualité supérieure, ce qui contribue à accroître la responsabilisation des parties prenantes et à renforcer la crédibilité de l'action gouvernementale. L'utilisation de technologies numériques et de plateformes participatives pourrait renforcer la transparence et la surveillance citoyenne, ce qui pourrait contribuer à la réduction des risques de corruption (Nguyen et al., 2020).

Ainsi, dans les projets de développement international, la transparence implique ces éléments suivants :

- La mise en œuvre des rapports financiers, audits et comptes rendus réguliers;
- La définition claire des rôles et responsabilité de chaque acteur;

- L'instauration de canaux de communication ouverts à l'ensemble des parties prenantes.

2.1.3.2 Responsabilisation

La responsabilisation représente la capacité et l'obligation pour les gérants du projet de rendre compte de leurs actions. Bovens (2007) stipule qu'il s'agit d'un mécanisme nécessaire dans ces projets développement pour instaurer la confiance et prévenir des abus de pouvoir. Dans ses travaux, Ostrom (1990) souligne l'importance de définir des règles claires auxquelles tous les collaborateurs vont se conformer, qui seront associées avec des mécanismes de surveillance mutuelle et prévoir des sanctions en cas de récidive.

Il existe de nombreuses façons dont cette responsabilité peut être exercée dans les projets de développement international. Il est nécessaire de prioriser un système de contrôle interne et externe qui devrait être capable d'identifier les incohérences (Osei-Kufuor et al., 2024). Cela garantira une évaluation multisectorielle qui sera réalisée en impliquant les bénéficiaires du projet, et que les participants proviendront d'organisations de la société civile. Ils peuvent identifier des préoccupations opérationnelles et superviser la mise en œuvre des actions résolues. Enfin, des mécanismes devraient être en place pour permettre un processus de plaintes et d'appels équitable, transparent et bien défini (Agarwal et al., 2022).

2.1.3.3 La participation

La participation est une pierre angulaire de la bonne gouvernance et, ce titre elle doit être informée et organisée. Elle peut être directe ou se faire par le biais d'institutions ou de représentants intermédiaires légitimes. En gestion de projet, la participation renvoie à l'implication active des parties prenantes dans la prise de décision. Cornwall (2008) différencie la participation instrumentale qui est utilisée dans les projets afin d'améliorer leur efficacité, de la participation transformative qui permet de renforcer le pouvoir d'agir et de l'autonomie des communautés. (Chambers, 2017; Korten, 1990) insistent sur la nécessité d'impliquer au préalable la communauté locale dans le but de renforcer l'appropriation et la durabilité des interventions.

2.1.4 Mécanismes de contrôle et de responsabilité

L'absence de dispositifs de suivi indépendants est l'une des principales causes d'échecs dans les initiatives de gouvernance transnationale. Paiement (2021) souligne que relèvent du manque de contrôle au niveau supérieur de la gestion : la planification stratégique. En cas d'absence de contrats à objectifs ou d'indicateurs de résultats mesurables, la conformité des actions réalisées pendant la période à la stratégie définie n'est pas vérifiable. En mettant en place une structure de contrôle telle qu'un audit externe, une plateforme de reporting ou encore des comités multiculturels de pilotage, la transparence est non seulement augmentée mais la confiance entre les financeurs, l'administration locale et les bénéficiaires est également renforcée.

De plus, la gouvernance de projet implique des parties prenantes du monde entier : agences internationales, ONG, gouvernements locaux, entités de financement et le groupe cible. Kaplan (2020), soutient que le partage des responsabilités et des rôles clairement définis contribuent à un meilleur contrôle tout en augmentant la responsabilité dans un projet. Par exemple, lorsque les acteurs locaux jouent un rôle formel dans la conception et la mise en œuvre des projets, l'intérêt pour les résultats devient beaucoup plus grand et les acteurs locaux sont également plus ouverts à l'utilisation de mécanismes de contrôle internes et externes. Vu de cette manière, la responsabilité ne repose pas uniquement sur les techniciens ou les travailleurs de terrain, mais s'étend aux communautés bénéficiaires qui doivent exprimer leurs demandes et évaluer l'impact des interventions.

2.1.5 Synthèse de la gouvernance

Ainsi, pour les besoins de cette partie, nous allons essayer de résumer les différents facteurs dans ce tableau ci-après.

Tableau 2: Synthèse des dimensions du facteur gouvernance (X1)

Aspects	Dimensions
X1.1 Modèles de gouvernance	X1.1.1 Modèle hiérarchique, X1.1.2 Modèle réseau X1.1.3 Modèle hybride
X1.2 Principes de bonne gouvernance	X1.2.1 Transparence X1.2.2 Responsabilisation X1.2.3 Participation
X1.3 Mécanismes de gouvernance	X1.3.1 Audit externe X1.3.2 Suivi-évaluation X1.3.3 Clarification des rôles

2.2 PROFONDEUR DES PHASES DE PLANIFICATION ET CONCEPTION (X2)

La planification et la conception des projets de développement international s’effectue dans un cadre systèmes de manière aggravée par l’entrelacement de certaines variables (socio-économiques, politiques, écologiques). Cette multi dimensionnalité pose un défi qu’il convient de traiter de manière systémique et approfondie, étai dans les phase de planification et de design, consécutives à la garantie de la pertinence et la durabilité des projets (Ika et al., 2012a; PMI, 2017).

2.2.1 Méthodologies de planification stratégique

Les méthodologies de planification stratégique concernent la création d’une compréhension partagée de l’objectif, l’esquisse de l’hypothèse d’intervention et la prévision des résultats (R. E. Freeman, 2010a; Ika et al., 2012a). Tout comme d’autres domaines de recherche, il existe des cadres méthodologiques distincts présents dans la littérature :

2.2.1.1 Théorie du changement

Elle détaille la théorie de la causalité entre l’action (activité réalisée) et l’effet/impact anticipé. Un porteur de projet doit utiliser des hypothèses particulières et vérifiables pour

évaluer si les solutions proposées sont pertinentes et ajuster la direction (Imas & Rist, 2009; Taplin & Clark, 2012).

2.2.1.2 Cadre logique

Adopté des bailleurs de fonds institutionnels (Commission européenne, agences multilatérales), le cadre logique aborde systématiquement le projet à travers un lien clair entre les ressources, les activités, les résultats, les produits et l'impact ultime (Commission européenne, 2004). Cependant, son succès dépend encore de la manière dont les indicateurs sont définis et de la possibilité de collecter régulièrement des informations fiables (PMI, 2017).

2.2.1.3 Gestion axée sur les résultats (GAR)

Cette approche aide à se concentrer sur les résultats tangibles qui doivent être atteints et, par conséquent, simplifie la formation d'objectifs mesurables et améliore la responsabilité des équipes de programmes, de projets et d'institutions partenaires (PNUD, 2016; OCDE, 2017).

Une analyse stratégique d'un projet nécessite que tous les aspects soient pris en compte depuis le début jusqu'à la fin, respectant le cycle de vie du projet (Kerzner & Saladis, 2017). Dans le cas où un problème d'ingénierie est mal évalué, il engendre de réels obstacles en raison du non-respect des dynamiques politiques et culturelles localement (Mosse, 2005).

2.2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité

La clé d'un projet à succès repose énormément sur sa structure et le sondage réglementé ainsi que l'analyse des données. Ce processus permet d'encadrer la proposition tout en respectant les conditions sur le terrain afin de s'assurer qu'il n'y ait pas d'obstacles à réaliser le projet (Diallo & Thuillier, 2004; Minkman, van Buuren & Bekkers, 2019). Cette étape incorpore généralement ce qui suit :

2.2.2.1 Enquêtes quantitatives et qualitatives

Les problèmes économiques et sociaux au sein d'une population précise et ciblée peuvent être cernés à l'aide de questionnaires, interviews semi-directives, collecte de groupes de discussion et observations de terrain. (Moreno & Agrawal, 2021).

2.2.2.2 Études de faisabilité technique, économique et environnementale

Elles testent la solidité d'un projet sur le plan financier et s'assurent de la faisabilité économique, technique et des impacts environnementaux qu'il pourrait engendrer. (Banque mondiale, 2013). Il est fréquent que le ratio coûts-bénéfices soit associé à des analyses multicritères pour permettre la prise de décisions entre diverses options (Easterly, 2014).

2.2.2.3 Analyse institutionnelle

Elle concerne l'évaluation de la gouvernance locale, des capacités des structures administratives et du niveau d'interactions parmi les divers acteurs (Pfeffer & Salancik, 2018). Cette évaluation est nécessaire pour anticiper les goulots d'étranglement politiques et concevoir des stratégies pour l'ancrage institutionnel (Chambers, 1997).

Lorsque ces études préliminaires sont réalisées minutieusement, elles réduisent le niveau d'ambiguïté et améliorent la prise de décision (Ika et al., 2012). En revanche, des évaluations réalisées de manière désordonnée ou négligente peuvent entraîner un malentendu ou même un conflit, ce qui sera préjudiciable à la mise en œuvre (Mosse, 2005).

2.2.3 Outils de diagnostic et de conception

Les projets sont exécutés à partir de divers outils de diagnostic et de conception pour aider et rationaliser leurs interventions (PMI, 2017) :

2.2.3.1 SWOT

Ce cadre identifie les forces et faiblesses internes et externes ainsi que les opportunités et menaces. Lorsqu'il est acquis, il nourrit en permanence les processus de réflexion stratégique et de prise de décision (Kerzner, 2017).

2.2.3.2 Arbre des problèmes ou Arbre des objectifs

Ceci vise à représenter graphiquement les causes profondes d'un problème avec les conséquences comme branches. L'arbre des objectifs transforme ensuite chaque cause du problème en une ligne d'action possible (Diallo & Thuillier, 2004).

2.2.3.3 Cartographie des parties prenantes

Cette approche met en évidence les alliances, les conflits possibles et les domaines de coopération à explorer (Moreno & Agrawal, 2021). Ils ont affirmé que l'identification des parties prenantes en fonction de leur niveau d'influence et d'intérêt aide à comprendre leurs relations entre elles. L'analyse des réseaux sociaux (SNA) ajoute de la profondeur à la compréhension des relations (Minkman et al., 2019). L'utilisation de ces mesures ensemble améliore la clarté et la cohérence de la conception du projet (Bourne, 2022). En même temps, cela favorise une pensée holistique et minimise les approches cloisonnées (Reed, 2008).

2.2.4 Gestion des risques prévisionnels

La gestion des risques est l'une des approches les plus solides pour traiter le risque d'incertitude qui est inhérent aux projets de développement (PMI, 2017 ; Kerzner, 2017). Elle implique ce qui suit :

- Considération des risques sociopolitiques, environnementaux, opérationnels, financiers et d'autres risques potentiels.
- Considération de la probabilité et de l'étendue des effets indésirables.
- Considération des stratégies de réponse, telles que la prévention, l'atténuation, le transfert de risque et les plans d'urgence.

Dans des environnements instables ou sujets aux conflits, prévoir des risques spécifiques (conflits ethniques, taux de change, catastrophes naturelles) est essentiel pour assurer la continuité des opérations et la sécurité des personnes impliquées (Diallo & Thuillier, 2004 ; Minkman et al., 2019). De plus, les donateurs s'attendent de plus en plus à des plans d'urgence détaillés, en particulier en termes de sécurité et d'approvisionnement (Ika et al., 2012).

2.2.5 Synthèse de la profondeur des phases de planification et conception

Un accomplissement dans le développement de projet ne découle pas uniquement de la définition des activités désignées à réaliser, mais surtout de la planification et de la conception du projet. Une planification adéquate aide à prévoir les défis, à allouer les ressources de manière efficace et à s'assurer qu'il y a une adéquation entre la mise en œuvre du projet et le contexte local. L'absence d'une analyse des besoins approfondie et d'une évaluation de faisabilité minutieuse pourrait facilement entraîner un échec du projet à répondre aux attentes des parties prenantes et à avoir un impact minimal.

Tableau 3: Synthèse des dimensions du facteur de la profondeur des phases de planification et conception (X2)

Aspects	Dimensions
X2.1 Méthodologie de planification stratégique	X2.1.1 Théorie du changement X2.1.2 Cadre Logique X2.1.3 Gestion axée sur les résultats
X2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité	X2.2.1 Enquêtes qualitatives, quantitatives X2.2.2 Études de faisabilité technique et économique X2.2.3 Analyse institutionnelle
X2.3 Outils de diagnostic et de conception	X2.3.1 SWOT X2.3.2 Arbres des problèmes et objectifs, X2.3.3 Cartographie des parties prenantes
X2.4 Gestion des risques prévisionnels	X2.4.1 Identification des risques X2.4.2 Stratégies de prévention X2.4.3 Stratégies de d'atténuation

2.3 SUCCÈS DES PROJETS (Y)

Le succès en gestion de projet reste une question controversée parmi les chercheurs car il peut être vu différemment dans différents contextes. En effet, la littérature est vague concernant la définition de « succès de projet » ou « échec de projet ». Dans les mots de Pinto & Slevin (1988), la gestion de projet est l'un de ces domaines avec beaucoup de débats sur les concepts fondamentaux, mais aucune définition concluante n'existe. Cette ambiguïté est constatée par Ika (2009) et reflète la nature multifacette et complexe du succès en gestion de projet.

Il y a plusieurs études qui supposent que la liberté ou la réussite est intuitive et ne nécessite aucune explication. Cependant, ce dernier est un concept qui est fortement contextualisé. Selon les différentes parties prenantes, la définition change selon le but qu'on veut atteindre et les indicateurs utilisés. Dans ce sens, plusieurs auteurs tentent de lier succès, efficacité, efficience et performance, qui sont considérés comme identiques dans la littérature (Belout, 1998; Ika, 2009). Cependant, il est nécessaire de différencier entre le succès en gestion de projet et le succès du projet, car un projet peut être bien géré mais échouer à atteindre ses objectifs finaux, et vice versa.

Tout au long de l'histoire, le succès des projets était mesuré sur le respect des délais, des coûts et de la qualité, ce qui a donné naissance à ce que l'on appelle le « triangle de fer » Atkinson (1999) ou encore le triangle d'or » (Westerveld, 2003). Ce modèle était, et demeure, important, néanmoins, il est considéré comme inadéquat pour comprendre les complexités des projets contemporains. Certains praticiens l'ont même qualifié de « Sainte Trinité » ou de « triangle vertueux » Hazebroucq & Badot (1996), ce qui a cimenté son rôle prépondérant en gestion de projet. Alors que les besoins des parties prenantes évoluent de plus en plus, il y a une volonté croissante d'adopter une vision plus complète du succès qui inclut l'impact socio-économique, la durabilité et la satisfaction des bénéficiaires Hazebroucq et Badot (1996), ce qui a cimenté son rôle prépondérant en gestion de projet. Alors que les besoins des parties prenantes évoluent de plus en plus, il y a une volonté croissante d'adopter une vision plus complète du succès qui inclut l'impact socio-économique, la durabilité et la satisfaction des bénéficiaires (Ika, 2009).

2.3.1 Critères de mesure du succès

Les critères de réussite des projets se réfèrent aux aspects et principes évaluables qui déterminent le succès du projet, tandis que les facteurs critiques de succès intègrent les conditions, situations et questions clés qui affectent l'atteinte de ces résultats (Ika, 2009). Cela veut dire que le processus d'évaluation de la réussite d'un projet repose à la fois sur les critères prédéfinis pour le suivi et l'évaluation du projet ainsi que les indicateurs de réussite qui ont été définis lors de la phase de conception.

Comment mesurer le succès d'un projet est un sujet largement étudié avec de nombreuses opinions variées (Ika, 2012). Pendant longtemps, l'évaluation était principalement fondée sur le concept de « triangle de fer » ou « triangle d'or » où le calendrier, le budget et la qualité étaient considérés comme les principaux indicateurs de succès (Atkinson, 1999; Westerveld, 2003). Bien que ce soit une pratique courante de nos jours, cette méthode ne fonctionne pas bien avec les schémas complexes modernes, en particulier ceux du développement international (Ashill et al., 2020).

Turner et Müller (2005), ainsi que Morris et Hough (1987), proposent une approche encore plus détaillée basée sur trois niveaux précis d'évaluation du succès :

- L'achèvement dans le succès de la gestion de projet, qui est lié au respect des contraintes de temps, de budget et de qualité.
- Le succès du produit du projet, qui mesure si les résultats fournis répondent aux attentes et exigences des parties prenantes.
- Le succès commercial ou stratégique, qui évalue les avantages à long terme du projet pour les parties prenantes et sa valeur globale.

Le succès a été considérablement élargi dans les recherches récentes pour esquisser des critères pragmatiques qui reflètent les problèmes actuels de la gestion de projet. Tout en utilisant le triplet traditionnel de temps, coût et qualité, de plus en plus d'études de recherche se concentrent sur des domaines comme l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pertinence et la durabilité (Chasanah et al., 2023). Ces facteurs, en particulier dans les projets de développement international, évaluent non seulement le respect complet et correct des objectifs du projet, mais aussi l'atteinte des objectifs socio-économiques et la

durabilité des résultats, et examinent le succès des projets ou des (Diallo & Thuillier, 2005b; Ika et al., 2010a; Ngacho & Das, 2014).

2.3.2 Indicateurs de performance

Les projets de développement international sont des entreprises multifacettes conçues pour améliorer les conditions de vie d'une population donnée, développer l'infrastructure et stimuler une croissance économique durable. Pour que ces projets réussissent, leur performance doit être évaluée à l'aide d'indicateurs pertinents. Les indicateurs de performance sont des mesures quantitatives ou qualitatives utilisées pour estimer la valeur objective de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et de la durabilité d'un projet. Ils sont essentiels dans la gestion de projet car ils fournissent des preuves quantitatives lorsque des décisions doivent être prises. Dans la littérature sur la gestion de projet, la triade coût, délai et qualité est reconnue comme un critère de mesure de performance (Kerzner, 2018)

- Coût : Suivre les coûts par rapport au budget alloué est une étape critique pour s'assurer que le projet est mené à bien dans les limites financières fixées.
- Délai : La mesure de l'achèvement des tâches et du respect des délais aide à diagnostiquer d'éventuels retards dans les délais accordés et à formuler des mesures correctives.
- Qualité : L'évaluation des problèmes se fait par rapport aux livrables et aux normes spécifiées. Dans les projets de développement, cela implique souvent de répondre à un certain niveau d'exigences techniques et environnementales.

Qureshi et al. (2009) ont conçu un modèle d'évaluation de la performance qui est approprié à la gestion de projet. La figure ci-dessous illustre ce modèle ses composants de base et les indicateurs d'analyse du modèle.

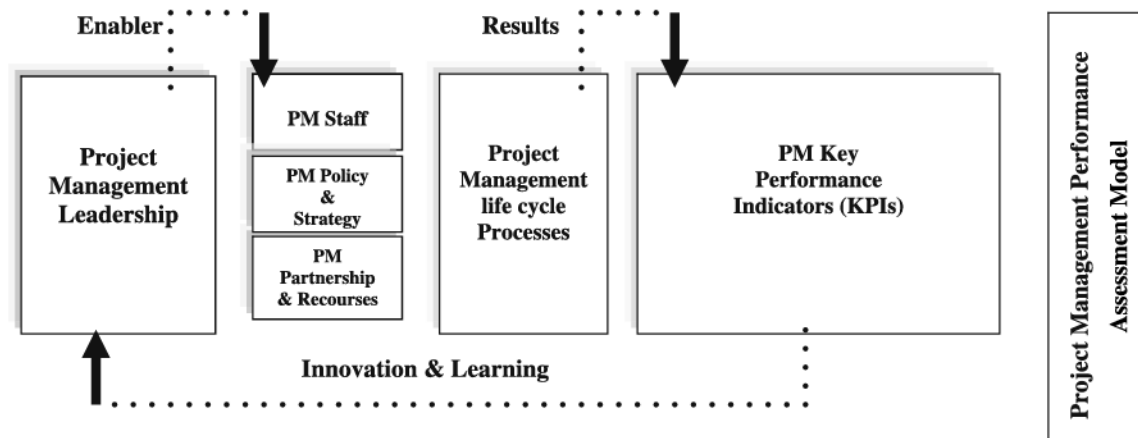


Figure 4 : Modèle PMPA⁴ de (Qureshi et al., 2009)

Dans le contexte du développement international, l'accent n'est pas seulement mis sur l'achèvement du projet dans les délais et le budget impartis. Il y a aussi des contraintes sur l'impact du projet (Ofori, 2020). En ce qui concerne ceux axés sur l'impact, les indicateurs sont liés à :

- L'impact socio-économique : Améliorer le bien-être des communautés, renforcer les capacités locales, minimiser les inégalités, entre autres.
- La durabilité environnementale : Pratiques d'économie verte, conservation de la biodiversité, empreinte carbone réduite.

2.3.3 Facteurs critiques d'influence

La réussite d'un projet ainsi que les facteurs qui l'influencent sont considérés de différentes manières par différents spécialistes de la gestion de projet. Il n'existe pas de traitement et de définition unifiés de ces concepts, bien qu'il existe un consensus sur l'importance de cet aspect pour la pratique de la gestion de projet. A cet égard, Prabhakar (2024) généralise en disant que le seul accord est le désaccord sur la question « qu'est-ce que la réussite d'un projet ». Baker et al. (2008) notent que ce qui est vraiment important est de savoir si les parties prenantes du projet sont pleinement satisfaites de ses résultats. De bons calendriers et des budgets correctement utilisés n'auront pas d'importance si les résultats finaux du projet ne répondent pas aux attentes et aux objectifs.

⁴ Project Management Performance Assessment (PMPA)

Plusieurs études ont souligné l'importance de la conception et de la planification des projets, des approches de mise en œuvre, de l'engagement des parties prenantes (y compris la participation des bénéficiaires), de la supervision et du suivi. Ika (2015) et Ika et al. (2012c) ont observé un effet significatif de la conception des projets sur la réussite des projets de la Banque mondiale. De plus, Jo & Barry (2008) et Khan et al. (2000) ont révélé l'importance de la planification du projet. Néanmoins, les études menées par Ika et al., (2010b) et Yamin & Sim (2016) ont signalé un effet non significatif du niveau de planification et de conception du projet sur la réussite des PDI. Étant donné que les PDI sont complexes et impliquent de nombreuses parties prenantes, un engagement efficace des parties prenantes est nécessaire (Bayiley & Teklu, 2016; Hermano et al., 2013; Moe & Pathranarakul, 2006). De plus, des études ont montré que l'implication de la communauté dans la mise en œuvre du projet semblait favoriser la réussite du projet (Yalegama et al., 2016). Les chercheurs ont considéré l'importance de la satisfaction des parties prenantes Turner & Xue (2018), ce qui nécessite une compréhension des intérêts, des attentes et des besoins des parties prenantes (Gil, 2023). Ceci est important pour établir la confiance et atténuer les risques, améliorer la communication et renforcer les résultats du projet (Unterhitzenberger & Müller, 2020). La gouvernance du projet se sont également avérés être des facteurs de réussite essentiels dans les projets (Joslin & Müller, 2016; Tezel et al., 2018).

2.3.4 Facteurs de réussite et d'échec

Des études ont montré que les récits de gestion des projets sont davantage dominés par des cas d'échec que de réussite (Currie et Guah, 2007; Currie, 2012). Il est difficile de déterminer si l'échec est dû à une gestion de projet inefficace, à une mauvaise compréhension du succès ou s'il est lié à la planification du projet (Kreiner, 2014).

2.3.5 Synthèse des succès des projets

Les indicateurs qui définissent le succès d'un projet, autrefois exclusivement liés au triangle coût, temps et portée, s'élargissent désormais pour inclure des facteurs plus complexes tels que l'impact socio-économique et la durabilité environnementale. De plus, l'utilisation d'indicateurs de performance objectifs aide à surveiller l'efficacité des changements apportés et permet d'affiner les stratégies qui ont été établies en fonction des

résultats. Néanmoins, le succès d'un projet dépend également des indicateurs de facteurs critiques de succès, qui incluent l'efficacité de la planification du projet, l'engagement des parties prenantes envers le projet et la gouvernance générale de la gestion du projet.

Tableau 4: Synthèse des dimensions du facteur du succès des projets (Y)

Aspects	Éléments
Y1 Critères de mesure du succès	Y1.1 Triangle de fer (délai-coût-qualité), Y1.2 impact socio-économique, Y1.3 durabilité
Y2 Indicateurs de performance	Y2.1 Coût (respect du budget), Y2.2 Délai (respect des échéances), Y2.3 Qualité (conformité aux attentes)
Y3 Facteurs critiques d'influence	Y3.1 Planification et conception, Y3.2 Engagement des parties prenantes, Y3.3 Supervision et suivi
Y4 Facteurs d'échec et de réussite	Y4.1 Gestion rigoureuse, Flexibilité. Y4.2 Satisfaction des parties prenantes Y4.3 Mauvaise gouvernance, Y4.4 Absences de suivi et de planification

Ce tableau énumère certaines des considérations les plus importantes pour mesurer et gérer les résultats réussis des projets de développement international. L'intégration de ces facteurs, ainsi qu'une bonne gouvernance multidimensionnelle, contribue à l'atteinte d'un changement significatif et durable.

2.4 STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z)

Les différentes parties prenantes peuvent donc percevoir le succès différemment. Bien que le terme de partie prenante soit apparu dans la littérature de gestion dès les années 1960 (par exemple au Stanford Research Institute), il a fallu près de vingt ans avant qu'il ne soit utilisé dans le sens utilisé aujourd'hui. (R. E. Freeman, 2010b) a défini les parties prenantes comme des groupes ou des individus qui sont affectés par et influencent également la réalisation des objectifs organisationnels.

2.4.1 Identification et cartographie des parties prenantes

Les projets de développement international sont généralement conçus au sein de systèmes complexes qui incluent de nombreuses personnes aux intérêts, ressources et influences variés. Le succès du projet de développement international dépend principalement de la façon dont les chefs de projet apprécient et gèrent cette diversité. Un des facteurs les plus récents considérés comme primordiaux dans la littérature scientifique récente (Diallo & Thuillier, 2004, 2005a; Thoumy et al., 2021) se concentre sur l'identification et la cartographie des parties prenantes. Cette approche systématique va au-delà de la simple délimitation des rôles et des responsabilités ; elle améliore la cohérence et l'efficacité de l'action tout en favorisant l'appropriation et la durabilité des résultats.

Diallo & Thuillier (2004, 2005a;) ont développé une carte des parties prenantes détaillée définissant une configuration supplémentaire avec huit parties distinctes par projet. Celles-ci incluent :

- Coordinateur national (également connu sous le nom de coordinateur de projet/directeur national), qui gère l'ensemble de la gestion.
- Équipe de projet qui s'occupe des activités opérationnelles.
- Agence de développement internationale, qui est responsable de la supervision.
- Superviseur national
- Comité de pilotage
- Sous-traitants et fournisseurs de biens et services ;
- Bénéficiaires directs des activités entreprises ;
- Et plus largement, l'ensemble de la population.

Le PMI⁵ (Edition, 2018), dans le cadre de la gestion de projet en entreprise, propose une structure avec des sous-ensembles qui décrivent la partie dans le Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (PMBOK® Guide), le niveau d'implication de chaque partie prenante.

⁵ A guide to the project management body of knowledge, Project Management Institute. Pennsylvania, 2018

Le commanditaire / sponsor

- Son rôle premièrement stratégique, il dispose également d'un budget et des objectifs de l'organisation.

Le chef de projet / project manager

- Fait le suivi opérationnel et s'occupe du business planning.

L'équipe de projet

- Effectue la planification et la production des livrables.

Le PMO (Project Management Office)

- Responsable du soutien méthodologique et, dans certains cas, de la gouvernance.

Les départements / fonctions de l'organisation

- Comptabilité, Gestion des Effectifs, Promotions, etc.

Les fournisseurs et sous-traitants

- Chargés de la réalisation de travaux extérieurs.

Les clients / utilisateurs finaux

- Bénéficiaires ou les parties prenantes qui s'adressent au projet pour le produit.

Les régulateurs / autorités

- Toute structure juridique ou gouvernementale à qui il faut se conformer (par exemple : règles, lois, etc.).

Sans perdre de vue les clients, sous-traitants, et autres régulateurs, le PMI porte son focus à la gouvernance interne et les rôles formels.

Pour (Ranasinghe & Gamini, 2008) il y a quatre grandes catégories de parties prenantes.

- Les acteurs directement engagés envers le projet ;
- Les personnes qui sont touchées par le projet dans son exécution ;
- Les agences gouvernementales et les organismes de la fonction publique ;

- Les sponsors, les clients, les managers et les autres représentants de la sphère privée.

2.4.2 Techniques de communication et de consultation

Dans les PDI, la communication et la consultation des parties prenantes sont toujours fondamentales pour le succès et la durabilité des interventions (R. E. Freeman, 2010a; PMI, 2017). Les parties prenantes incluent toutes les personnes qui ont le potentiel d'affecter ou d'être affectées par le projet, telles que les communautés locales, les gouvernements, les donateurs, les ONG, les entreprises privées, etc. Les approches communicationnelles et consultatives ne se limitent pas à la collecte d'informations, mais permettent également aux bénéficiaires directs de participer activement à la prise de décision (Diallo & Thuillier, 2004). Ces études soulignent l'importance de la participation pour renforcer la confiance, la légitimité et l'efficacité des actions menées sur le terrain (Bourne, 2022 ; Moreno & Agrawal, 2021).

La communication proactive s'efforce de répondre aux questions et aux besoins d'information des parties prenantes sans avoir à attendre des retours négatifs ou des malentendus (Bourne, 2022). Cela peut se faire par le biais de réunions régulières, de bulletins d'information ou d'autres formes de plateformes numériques interactives. Comme le souligne le Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide, de tels outils améliorent la consolidation de la vision du projet, permettant à chacun des objectifs et des jalons d'être compris par tous les acteurs impliqués (PMI, 2017).

Une communication améliorée concernant l'avancement, les défis ou les changements stratégiques aide à solidifier l'acceptation par les parties prenantes du projet (R. E. Freeman, 2010a). Les communautés locales en particulier, voient désormais le développement comme étant ouvert et transparent et ont donc une plus grande volonté d'y participer et de le soutenir (Diallo & Thuillier, 2004), Sans cette transparence, il y a un potentiel de méfiance qui peut se former et qui peut entraîner des résistances ou même des blocages susceptibles de mettre en danger le succès de l'effort.

2.4.3 Gestion des attentes et des intérêts

Des acteurs spécialisés dans les PDI tels que les organisations non gouvernementales (ONG), les gouvernements, les communautés locales, les entreprises privées et même les agences de financement ont tous des ensembles différents d'objectifs et d'attentes qu'ils cherchent à atteindre (R. E. Freeman, 2010a). Être capable de gérer tous ces intérêts de manière proactive est un facteur majeur pour le succès des initiatives d'investissement et leur durabilité dans le temps. Des investigations plus récentes utilisant (Bourne, 2022 ; Moreno & Agrawal, 2021 ; Mancini, Martin & Carey, 2022 ; OCDE, 2017) soulignent que gérer les attentes des parties prenantes conduit au développement de la confiance et favorise la collaboration, mais réduit les chances de conflit d'interférence et d'insatisfaction. De plus, cela aide à garantir l'alignement entre l'objectif initial d'un projet et le contexte sociopolitique de la zone en permettant d'identifier précocement les besoins réels, les rapports de pouvoir, les intérêts et attentes des parties prenantes ainsi que les contraintes institutionnelles locales, ce qui renforce l'appropriation, la légitimité des choix d'intervention et la durabilité des résultats (Chambers, 1997; Reed, 2008).

Afin de gérer les attentes, vous devez comprendre les exigences et les intérêts de chaque partie prenante par leur identification et leur cartographie systématiques (PMI, 2017). Un tel outil pour comprendre comment les relations influencent le comportement est la cartographie des relations sociales, qui facilite la compréhension des différentes relations d'influence et des canaux de communication, ainsi que des zones potentielles de conflit (Moreno & Agrawal, 2021). L'écoute et le diagnostic sont la pierre angulaire d'une collaboration réussie dans laquelle les parties parviennent à une compréhension commune pour communiquer ensemble avec succès (Banque Mondiale, 2013).

Les spécifications culturelles, politiques et économiques doivent être intégrées afin de formuler une stratégie de projet appropriée pour le contexte, un point souligné par (Diallo & Thuillier, 2004). L'équilibrage des intérêts des communautés locales, des agences de financement et des institutions gouvernementales rend possible la planification d'actions louables et réalisables (PNUD, 2016). Cette stratégie d'alignement des objectifs renforce la crédibilité du projet tout en minimisant la probabilité de barrières administratives ou sociales (Chambes, 1997).

La gestion efficace des attentes des parties prenantes ne consiste pas simplement à tenir les gens informés, mais également à recueillir leur feedback de manière continue. Pfeffer & Salancik (2015) soutiennent que la communication bidirectionnelle minimise l'asymétrie d'information et aide à éviter les conflits qui découlent de malentendus ou de ragots. Les projets de développement international peuvent utiliser les outils suivants :

- Réunions de suivi périodiques (comités de pilotage);
- Bulletins d'information et plateformes web pour rendre compte de l'avancement du projet;
- Réunions sur le terrain avec les groupes cibles.

À cela, la mise en place d'indicateurs de satisfaction et de perception Diallo & Thuillier (2004) ajoute de la valeur à l'identification précoce de toute expression d'insatisfaction ou de dérapage par rapport aux objectifs. Par exemple, des enquêtes occasionnelles auprès des bénéficiaires cibles immédiats ou des partenaires opérationnels clés aident à évaluer le niveau d'engagement et de satisfaction. L'approche renforce la transparence et donne aux équipes de projet le pouvoir d'ajuster leurs actions au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet.

2.4.4 Mécanismes de collaboration

Dans l'attention à l'affaire internationale, la grossièreté des problèmes (socio-économiques, politique, culture) conditionne la nécessité de désigner des techniques de coopération efficaces entre un vaste éventail d'acteurs, ceci comprenant des gouvernements, des sociétés locales, des sponsors, des ONG, des firmes, etc. Ces mécanismes prennent en travail collaboration, pooling et apprentissage collectif (Freeman, 1984 ; PMI, 2017). Plusieurs études indiquent que la capacité à établir et maintenir des dynamiques collaboratives structurées est l'une des barrières les plus importantes au succès et à la durabilité des initiatives de développement. (Diallo & Thuillier, 2004 ; Bourne, 2022).

2.4.5 Synthèse des dimensions des stratégies d'engagement des parties prenantes

Tableau 5: Synthèse des dimensions des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z)

Aspects	Éléments
Z1 Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive Z1.2 Outils interactifs Z1.3 Transparence et accès à l'information
Z2 Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes Z2.2 Cartographie sociale Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.
Z3 Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques, Z3.2 Mutualisation des ressources Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs

2.5 MISE EN EVIDENCE DES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS

Dans cette section, nous énoncerons nos propositions de recherche en faisant référence aux composants décrits dans le chapitre précédent, spécifiquement dans la section 1.5 concernant les objectifs de recherche.

2.5.1 Proposition 1 : La gouvernance (X1) influence le succès du projet (Y)

Cette affirmation soutient que s'il existe une automatisation des bonnes pratiques de gestion de l'agence (définition des rôles, ordonnancement des décisions, existence de mesures de contrôle), tout cela améliorera l'efficacité et la pertinence des résultats obtenus et, par conséquent, augmentera les chances de succès des projets.

2.5.2 Proposition 2 : La profondeur des phases de projet et conception (X2) influence le succès du projet (Y)

L'idée est que si les phases de planification et de conception ont été encore plus étendues en termes d'études préliminaires approfondies, d'analyse des risques ou de consultations

avec les parties prenantes, le projet sera mieux positionné pour faire face aux défis opérationnels et stratégiques, augmentant ainsi les chances de succès.

2.5.3 Proposition 3 : Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y)

Cette proposition souligne les initiatives qui doivent être prises pour impliquer activement les parties prenantes dans le processus de gouvernance. Une bonne gouvernance, et plus particulièrement une gouvernance multipartite, facilite l'acceptation des décisions, la résolution des conflits et la construction de la confiance, entre autres, même si l'effet sur la performance des projets réussit, il est probable qu'il soit différent en ce qui concerne d'autres facteurs organisationnels et contextuels.

2.5.4 Proposition 4 : Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)

La stratégie des parties prenantes détermine leur participation active dans le spectre de la planification et du succès du projet. En résumé, il est recommandé que, dans certains cas, la contribution d'une partie prenante soit cruciale lors de la planification, de la conception et, par la suite, de la décision des résultats. En d'autres termes, avec des niveaux élevés d'engagement des parties prenantes, le degré de succès des efforts d'un projet dépend de la qualité de la planification et de la conception.

2.5.5 Synthèse des propositions et cadre conceptuel final

2.5.5.1 Propositions de recherches

Tableau 6 : Synthèse des propositions de recherches

Objectifs de recherche	Questions de recherche	Propositions de recherche
O1 : Analyser et comprendre l'influence de la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y). X1 > Y	QR1 : Quelle est l'influence de la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y) ?	P1 : La gouvernance (X1) influence le succès du projet (Y).
O2 : Analyser et comprendre l'influence de la profondeur des phases de planification (X2) et conception sur le succès du projet (Y). X2 > Y	QR2 : Quel est l'influence de la profondeur des phases de projet et conception (X2) sur le succès du projet (Y) ?	P2 : La profondeur des phases de projet et conception (X2) influence sur le succès du projet (Y)
O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y). Z > (X1 > Y)	QR3 : Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y) ?	P3 : Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la gouvernance (X1) le succès du projet (Y)
O4 : Analyser et comprendre la relation modératrice des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et de conception (X2) sur le succès des projets (Y). Z > (X2 > Y)	QR4 : Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et de conception (X2) sur le succès du projet (Y) ?	P4 : Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)

Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la gouvernance et la transparence sur le succès des projets.

2.5.5.2 Cadre conceptuel

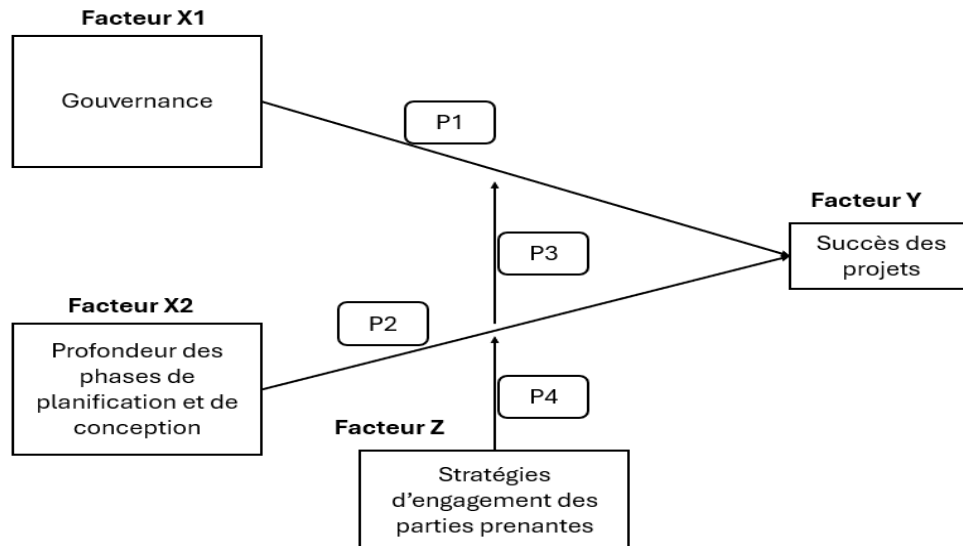


Figure 5 : Cadre conceptuel final

3 CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pour les besoins de notre recherche, il s'agit ici de suivre une démarche méthodologique qui permet d'assurer la validité et la fiabilité des résultats en rapport avec ce qui a été obtenu. Ce chapitre vient donc expliquer en se basant sur le modèle oignon de (Saunders et al., 2009) l'ensemble des étapes méthodologiques qui expliquent comment la recherche a été conduite, tout en indiquant les options épistémologiques, théoriques et méthodologiques qui justifient l'articulation de l'analyse.

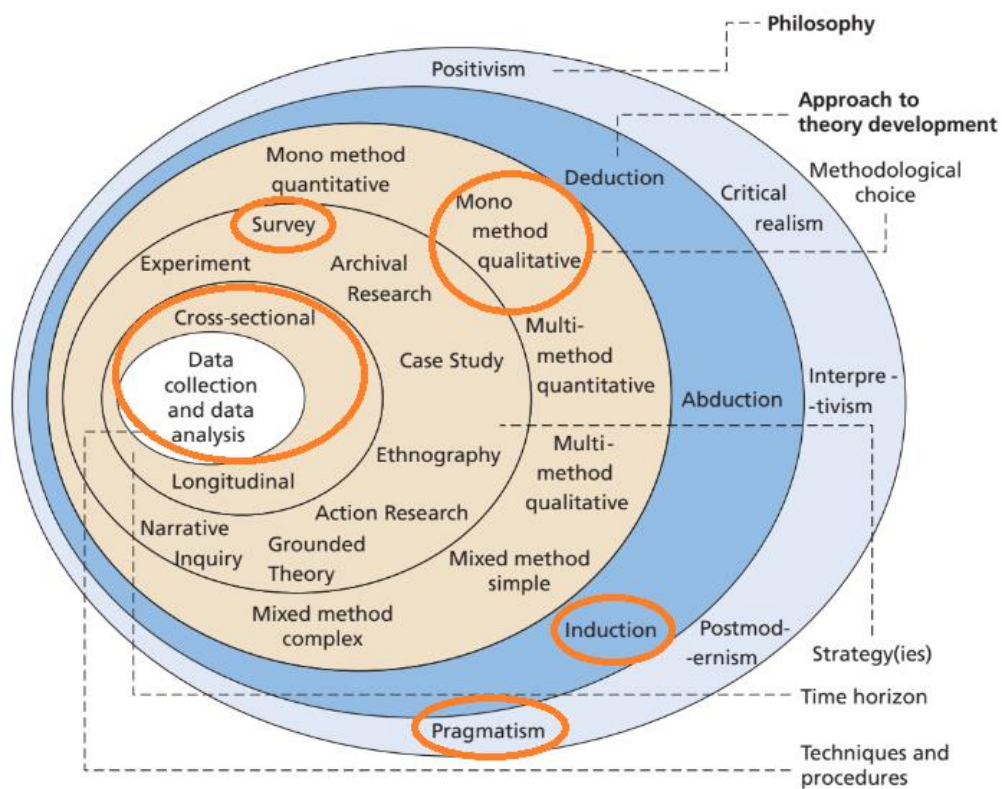


Figure 6 : Oignon de recherche selon (Saunders & al. 2009, p.130)

3.1 Positionnement de la recherche

Cette étude vise à éclairer les facteurs de succès critiques des projets de développement international en utilisant une approche exploratoire qui met en évidence quatre variables clés : la gouvernance du projet (X1), la force des phases de planification et de conception (X2), le succès réel des projets (Y) et l'efficacité des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z). L'objectif est de déterminer dans quelle mesure ces variables interagissent

pour affecter le niveau de succès d'un projet et de fournir des informations pratiques aux différentes parties prenantes en question.

À cet égard, l'enquête adopte une approche pragmatique : un questionnaire a été développé et administré afin de collecter des données empiriques, qui ont ensuite été analysées pour identifier un ou deux mécanismes clés suffisants pour conduire au succès des projets de développement international. La validation croisée de ces résultats avec une évaluation détaillée connue permet de déterminer précisément quels leviers actionner pour maximiser la probabilité de succès. Cette approche, à la fois rigoureuse et ancrée dans la réalité, apporte des réponses aux questions initiales et des moyens concrets d'améliorer la performance des projets de développement international.

3.2 Théories Mobilisées

Cette étude examine trois théories complémentaires. La première est la théorie de l'agence, qui aborde les problèmes d'asymétries d'information et d'opportunisme, justifiant ainsi la mise en œuvre de mécanismes de contrôle (clarification des rôles, suivi et évaluation, audits, responsabilité), pour sécuriser l'exécution et la supervision des tâches. Ensuite, la théorie de la gouvernance rend compte de la logique de l'adoption des architectures de gouvernance (hiérarchique, en réseau et hybride) et de leur combinaison ; les principes (transparence, responsabilité, participation) qui sous-tendent la prise de décision, coordonnent l'action collective et stabilisent les routines de contrôle de l'exécution. Enfin, la théorie des parties prenantes déplace l'attention vers la légitimité et la création de valeur conjointe, obligeant à l'identification des parties prenantes, à un engagement significatif et à l'alignement des attentes pour transformer la performance opérationnelle en impact et durabilité.

3.3 Niveau d'analyse et unité d'analyse

L'étude actuelle se situe au niveau de l'analyse des projets de développement international. Plus spécifiquement, elle prend les projets exécutés au Sénégal comme unité d'analyse, fournissant ainsi un contexte géographique particulier à l'étude. Il est donc essentiel de s'attacher aux déterminants de leur réussite. C'est dans cette perspective que ce travail de recherche vise à identifier les facteurs critiques de succès de ces projets. Ainsi, l'objectif

central de l'étude est d'analyser, par des moyens qualitatifs, la nature de l'interrelation entre les différents facteurs de succès tels qu'ils ont été proposés dans le chapitre précédent sous forme de propositions. Cette enquête qualitative cherche à comprendre l'interaction des facteurs qui permettent le succès, en particulier dans les projets de développement international au Sénégal.

3.4 Approche de recherche

Dans le cadre de cette étude, l'approche de recherche choisie est l'abduction. Cela fait référence à une certaine sorte de raisonnement scientifique qui part d'observations empiriques, d'ordinaire, d'une certaine complexité, d'une certaine incomplétude, ou qui pourrait même être surprenantes, et qui va construire une ou des hypothèses explicatives plausibles, et va prendre le risque de les tester, en faisant des allers et retours de manière systématique entre des données qu'elle aura en sa possession et une construction théorique qu'elle va projeter. Dire cela autrement, l'abduction ne fait référence à aucunement une déduction qui, d'une manière automatique, va appliquer une théorie que l'on connaît sur le terrain, ni à une induction qui, d'une manière directe, voudrait généraliser à la suite d'un certain ensemble d'observations. Cela va reposer plutôt sur une certaine logique, itérative en l'occurrence, qui va essayer de comprendre à la fois ce qui pourrait expliquer, des phénomènes, des règles, ou qui pourrait expliquer cette tension ou cette contradiction, ou ces données particulières.

3.5 Design de recherche envisagé

Pour cette étude en particulier, les différentes propositions ont été construites sur la base d'une enquête qualitative. Cette enquête a été réalisée auprès d'un groupe d'experts qui travaillent dans le domaine des projets de développement. Cette enquête a sélectivement ciblé différents profils afin de s'assurer de la diversité et de la richesse des points de vue collectés, en l'occurrence, des chefs de projet, des spécialistes en développement, des leaders d'équipe, et même d'autres membres de l'équipe qui travaillent principalement au niveau opérationnel du projet. Les données ont été collectées par un questionnaire en ligne qui a été spécialement conçu pour cette recherche. Le questionnaire a été protégé par Google Forms, qui est un outil connu pour sa simplicité et sa facilité d'accès.

Les relations entre les quatre variables clés dans le contexte du cadre de l'étude : Les réponses reçues ont aidé à éclairer les relations entre les quatre variables clés dans le contexte du cadre de l'étude grâce à une analyse qualitative approfondie. L'objectif de cette approche est de décrire les corrélations possibles entre ces facteurs, d'expliquer le consensus d'opinion parmi les experts, et de confirmer ou d'infirmer empiriquement les hypothèses établies. Cette analyse peut non seulement ancrer les affirmations dans la réalité empirique, mais elle suscite surtout une réflexion sur les éléments structurels et contextuels qui gouvernent l'échec ou le succès des projets de développement.

3.6 Méthodologies mobilisées

La méthodologie utilisée dans cette recherche est la mono-méthode qualitative.

3.7 Horizon de temps

Ce document a été élaboré dans un délai limité en raison de son caractère partiel pour une maîtrise en gestion de projet. Ce type de travail justifie la durée limitée de l'étude et offre une possibilité de recherche supplémentaire à mener à l'avenir. L'objectif principal de ce travail est de déterminer les facteurs articulés qui contribuent au succès des projets de développement international. À cet égard, une enquête en ligne a été utilisée pour recueillir différentes opinions et fournir des réponses pertinentes aux questions qui doivent être abordées dans ce contexte.

3.8 Techniques, plans et procédures de collectes de données et de traitements

Cette section décrit la méthodologie utilisée dans notre recherche. Tout d'abord, nous avons effectué une revue de la littérature complète en nous concentrant spécifiquement sur les facteurs de succès des projets de développement international dans la gestion de projet. Cette revue a contribué à développer le cadre théorique de l'étude et à préciser la problématique de recherche.

Par la suite, nous avons analysé les variables clés qui comprenaient : la gouvernance du projet, le niveau de planification et de conception, les stratégies d'engagement des parties prenantes et le succès du projet. Sur cette base, nous avons créé un questionnaire en ligne

à l'aide de Google Forms⁶ et l'avons partagé avec un certain nombre de praticiens de la gestion de projet. L'objectif était de recueillir des données empiriques afin d'examiner la relation entre ces variables sélectionnées et leur influence sur le succès du projet.

À partir des résultats de la revue de littérature, nous avons proposé plusieurs questions de recherche qui constituent le fondement de l'enquête. En outre, l'analyse repose sur deux lectures qualitatives : le sens (direction : négative, neutre, positive) et la force (intensité : faible, moyenne, forte), par les matrices fournies. Cette enquête porte sur neuf questionnaires de projet et comporte trois grandes sections :

3.8.1 Première section

3.8.1.1 Proposition 1 : la gouvernance (X1) exerce une influence sur le succès du projet (Y)

Influence de la gouvernance de projet sur le succès des projets : Cette section vise à évaluer dans quelle mesure la gouvernance participe à la réussite des projets.

^{6 6} <https://forms.gle/F19NoFopTwKDndts6>

3.8.1.2 La proposition 2 :la profondeur des phases de projet et de conception (X2) exerce une influence sur le succès du projet (Y)

Influence de la profondeur des phases de planification et de conception : Il s'agit d'apprécier le degré dans lequel le détail et la rigueur de ces phases influencent le résultat.

3.8.2 Deuxième section

Raisons modératrices des stratégies d'engagement : cette section est subdivisée en deux parties, chacune d'elles correspondant à une proposition de recherche et décliné sous forme d'un certain nombre de questions structurées.

3.8.2.1 Proposition 3 : les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre gouvernance (X1) et succès du projet (Y)

3.8.2.2 Proposition 4 : les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) modèrent la relation entre la profondeur des phases de planification et de conception (X2) et le succès du projet (Y)

Cette troisième partie du questionnaire, qui ne sera pas développée ici parce qu'il prend en considération les informations personnelles du répondant, complète l'étude et permettra de finaliser l'analyse.

Les données collectées seront utilisées pour comprendre l'influence que la gouvernance, la profondeur des phases de planification et de conception, et d'autres stratégies d'engagement ont sur le succès des projets.

4 CHAPITRE 4 : RESULTAT ET DISCUSSION

Ce chapitre décrit systématiquement tous les résultats issus de l'enquête menée auprès des chefs de projet en développement international. Conformément aux principes éthiques de la recherche scientifique, les données ont été collectées en maintenant une stricte confidentialité et l'anonymat des répondants. Ces résultats permettent une évaluation empirique de la validité des hypothèses formulées dans le cadre théorique de cette étude.

L'analyse est basée sur les réponses des neuf (9) participants échantillonnés qui ont une expérience considérable dans la gestion de projets internationaux. Ces informations aident à comprendre les relations entre certaines variables essentielles de notre modèle conceptuel telles que : la gouvernance des projets, la profondeur des niveaux de phase de planification et de conception, la stratégie d'engagement des parties prenantes et, enfin, le succès des projets.

4.1 ANALYSE DE LA PROPOSITION 1 : LA GOUVERNANCE (X1) EXERCE UNE INFLUENCE SUR LE SUCCÈS DU PROJET (Y)

Dans cette section, nous nous intéressons de façon empirique à l'influence de la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y). X1 comprend trois niveaux gouvernance : modèles (hiérarchique, en réseau, hybride), principes (transparence, responsabilisation, participation) et mécanisme (audit, suivi-évaluation, répartition des rôles). Pour le succès Y, nous tenons de façon multidimensionnelle : le Triangle de fer (coûts, délais et qualité), l'impact socio-économique, la durabilité, les facteurs critiques d'influence (planification, engagement, supervision), les facteurs d'échec/réussite (gestion, satisfaction, mauvaise gouvernance, absences de suivi et de planification). L'analyse repose sur deux lectures qualitatives : le sens (direction : négative, neutre, positive) et la force (intensité : faible, moyenne, forte), par les matrices fournies. L'objectif est d'identifier si, comment et à quel niveau d'intensité les composants de X1 influencent les diverses dimensions de Y.

4.1.1 Degrés d'influence des modèles de gouvernance (X1.1) sur les dimensions du succès du projet (Y)

Les résultats montrent que le modèle hiérarchique (X1.1.1) exerce une influence positive sur les dimensions pour l'exécution. Nous observons des progrès positifs sur les dimensions du triangle de fer (Y1.1), les coûts (Y2.1), les délais (Y2.2) et la qualité (Y2.3). En même temps, ces résultats se matérialisent par une force forte pour les trois premières dimensions, alors que la dernière est d'intensité moyenne. L'impact socio-économique (Y1.2) et la durabilité (Y1.3) suscitent des réactions neutres à positives, avec une intensité moyenne pour l'impact socio-économique et faible pour la durabilité. En outre, les mécanismes de gouvernance (X1.3) permettent de mesurer l'efficacité positivement. En plus, la planification et la conception (Y3.1) et la supervision et le suivi (Y3.3) ont un impact positif, mais moyen pour le premier et fort pour le second. L'engagement des parties prenantes (Y3.2) évolue dans un sens positif et d'intensité forte à moyenne. De plus, nous observons une influence positive sur la satisfaction des parties prenantes (Y4.2) et sur la gestion (Y4.1), avec une force moyenne. Dans le même sillage, une mauvaise gouvernance (Y4.3) et une absence de suivi et de planification (Y4.4) évoluent dans un sens négatif d'intensité moyenne.

Le modèle réseau (X1.1.2) exerce un effet positif sur l'engagement des parties prenantes (Y3.2), la satisfaction des parties prenantes (Y4.2), l'impact socio-économique (Y1.2), et la durabilité (Y1.3). Bien que le triangle de fer (Y1.1) progresse dans une direction positive, il ne le fait que partiellement, avec une force moyenne en l'absence d'interfaces accessibles. En ce qui concerne les indicateurs clés de performance, le coût (Y2.1) et les délais (Y2.2) poursuivent une progression dans un sens positif mais d'intensité moyenne tandis que la qualité (Y2.3) reste forte et positive, mais seulement grâce à des règles de coordination. La planification et la conception (Y3.1) connaissent un sens positif de force forte, tandis que la supervision et suivi (Y3.3) évolue dans un sens neutre d'intensité moyenne. La gestion (Y4.1) est positivement forte, tandis que la réduction des risques, observée avec Y4.3 et Y4.4, demeure faible et négative, bien que le manque de garanties formelles (clarté des rôles) se concentre sur cette réduction.

Les modèles hybrides (X1.1.3) combinent l'efficacité décisionnelle des structures hiérarchiques avec l'authenticité relationnelle des réseaux, ce qui se traduit par un impact positif accru dans toutes les familles Y. De manière générale, le triangle du fer et les trois dimensions de la performance et l'impact socio-économique (Y1.2) sont positifs et forts alors que la durabilité (Y1.3) est positive mais moyenne lorsque la participation est structurée. Les facteurs clés qui sont intrinsèquement liés ont tendance à se renforcer mutuellement. La planification et la conception (Y3.1), l'engagement des parties prenantes (Y3.2), la supervision et suivi (Y3.3), la gestion rigoureuse et flexible (Y4.1), ainsi que la Satisfaction des parties prenantes (Y4.2) évoluent en sens positif et de force forte. En revanche, le mauvaise gouvernance (Y4.3), l'absence de suivi et de planification (Y4.4) sont faible et de sens neutre à négatif. Cette régression est non seulement présente, mais également très prononcée grâce à l'intervention de fonctions qui sont fréquemment contrôlées, examinées et clarifiées dans le cadre du modèle hybride. Plus précisément, les niveaux Y1, Y1.1 et Y2 montrent une grande sensibilité face aux structures hiérarchiques, surtout celles qui sont hybrides. Toutefois, Y1.2, Y1.3 et Y4.2 se montrent plus réceptifs à la logique de réseau. Nous constatons une hausse notable de Y3.1 et Y3.3, qui s'avèrent être des mécanismes puissants, quelle que soit l'architecture.

4.1.2 Degré d'influence des principes de bonne gouvernance (X1.2) sur les dimensions du succès du projet (Y)

La transparence (X1.2.1) fonctionne comme un levier de régulation, assurant la stabilité globale du système de performance. Elle garantit la prévisibilité des délais et des coûts, ce qui entraîne une amélioration de la qualité. En particulier, lorsque les informations deviennent accessibles au public, cela permet un suivi des prises décisions adéquates. Le triangle de fer (Y1.1), l'impact socio-économique (Y1.2) et la durabilité (Y1.3) évoluent dans un sens positif et une intensité à dominance forte, ceci prouve une politique constructive. La planification et conception (Y3.1), l'engagement des parties prenantes (Y3.2) et surtout la supervision et le suivi (Y3.3) ont un effet positif à fort. De plus, la gestion (Y4.1) et la satisfaction des parties prenantes (Y4.2) est positivement forte. En termes de risques, une mauvaise gouvernance (Y4.3) constitue un type de régression. Cependant, un manque de suivi et de planification (Y4.4) a un effet positif, mais faible, à moins qu'un système de contrôle efficace ne soit en place pour les soutenir.

Les caractéristiques de la responsabilité (X1.2.2) exercent une influence positive et forte. Elles permettent d’instaurer une discipline qui encourage le contrôle, ce qui conduit à la maîtrise des coûts (Y2.1), des délais (Y2.2) et de la qualité (Y2.3) de sens positif et d’intensité forte. Ceci se fait dans une logique de respect des hauts niveaux d’exigence et d’intensité. Ce qui permet de renforcer le contrôle grâce à une meilleure définition des aspects de supervision et de responsabilité favorisant la planification et conception (Y3.1) et l’engagement des parties prenantes (Y3.2), puisque chacun connaît bien ses responsabilités. Une gestion rigoureuse et flexible (Y4.1) est plus souple dans cet intervalle des ressources. En plus, La satisfaction des parties prenantes (Y4.2) s’accroît positivement, puisque les objectifs sont atteints et que les obligations sont respectées. Le rapport indique une progression dans la diminution des charges inappropriées ou du déficit de surveillance (mais d’un niveau modéré, sans correspondance en termes de clarté avec l’absence de responsabilité formelle). Enfin, la participation (X1.2.3) optimise la valeur relationnelle et sociale, à condition que ses modalités soient correctement financées. L’impact socio-économique (Y1.2), la durabilité (Y1.3), l’engagement (Y3.2) et la satisfaction (Y4.2) exercent une influence positivement forte à l’adéquation de la solution par rapport aux besoins (Y1.2) et à l’accroissement de la propriété. Ces avantages peuvent s’étendre jusqu’à l’amélioration et la rationalisation de la planification et conception (Y3.1), de la participation structurée grâce à des rituels de consultation, des compromis clairement négociés et des boucles de rétroaction (Y3.1), ainsi qu’à une meilleure supervision et suivi (Y3.3). La participation (X1.2.3) a un effet positif sur ces éléments, comme le montrent les réponses spécifiquement liées à l’opération. Cet impact est souvent moyen, sauf lorsque la participation est informelle, auquel cas il est positif. De plus, la qualité des résultats s’améliore considérablement grâce aux commentaires des utilisateurs. Les projets de manque gouvernance (Y4.3) et ceux qui échouent en absences de suivi et de planification (Y4.4) tendent à diminuer, mais à un rythme lent lorsque l’engagement est associé à un manque de transparence et de responsabilité. Globalement, il semble que Y2 et Y3.3 soient plus susceptibles d’être affectés par les paires « transparence-responsabilité », tandis que Y1.2, Y1.3, Y3.2 et Y4.2 réagissent davantage à la participation, en particulier lorsqu’elle est obligatoire.

4.1.3 Degré d'influence des mécanismes de gouvernance (X1.3) sur les dimensions du succès du projet (Y)

Un audit externe (X1.3.1) constitue un outil afin de renforcer la crédibilité et la confiance. Cet outil améliore la qualité et le contrôle de l'audit externe lorsque l'indépendance et la fréquence sont assurées. Le Triangle de Fer (Y1.1) évolue dans le positif et d'intensité forte. L'impact socio-économique (Y1.2) et de même que la durabilité (Y1.3) sont positifs et forts. De même, la discipline au sein de la direction s'accroît, ce qui entraîne une hausse de la satisfaction des parties prenantes (Y4.2). Par contre, la mauvaise gouvernance (Y4.3) et l'absence de suivi et planification (Y4.4) tendent à diminuer, avec un effet négatif de force faible.

Les suivis et évaluation (X1.3.1) permettent de rendre visibles des mécanismes abstraits. Ils permettent des cumuls de maîtrise des coûts (Y2.1), de maîtrise des délais (Y2.2) et de maîtrise de la qualité (Y2.3) d'un équilibre du Triangle de Fer (Y1.1) par une approche de gestion par résultats. Cela renforce la planification et conception (Y3.1) mais surtout l'engagement des acteurs (Y3.2), qui est très fort lorsque de la gestion de supervision et de suivi (Y3.3) est intégrée dans le processus de décision. Plus les relations se resserrent et que les acteurs perçoivent la valeur de leurs contributions, plus l'engagement (Y3.2) se renforce. Cela augmente d'autant plus la proactivité du leadership ce qui tend à accroître la satisfaction (Y4.2). S'agissant des aléas, il existe une très forte diminution de la mauvaise gouvernance (Y4.3) et de l'absence de suivi et de planification (Y4.4).

La clarification des rôles (X.1.3.3) constitue un antidote structurant contre les frictions d'interface. Elle produit un impact significatif sur la planification (Y3.1) et le respect des échéanciers (Y2.2) en précisant les responsabilités, les autorisations et les voies hiérarchiques. Cela entraîne par ricochet une baisse des coûts (Y2.1) et une amélioration de la qualité (Y2.3) du travail, tout en consolidant le « triangle de fer » (Y1.1). L'impact socio-économique (Y1.2) et la durabilité (Y1.3) exerce une influence positivement moyenne lorsqu'elles sont intégrées dans des structures de responsabilité claires et cohérentes. Ce qui permet d'améliorer le niveau d'engagement des parties prenantes (Y3.1) grâce à une meilleure compréhension des attentes en termes de temps de travail, et une optimisation de la supervision et suivi (Y3.3) passant par une concentration

permanente sur des tâches spécifiques. La gestion rigoureuse et flexible (Y4.1) est positive et forte. La satisfaction des parties prenantes (Y4.2) et la qualité du travail augmentent positivement et fort. Parallèlement, la mauvaise gouvernance (Y4.3), l'absence de suivi et de planification (Y4.4), ainsi que les activités désordonnées et le manque de collaboration diminuent considérablement. Ce phénomène est particulièrement observable lorsque la clarification des rôles est renforcée par le S&E, et précédemment par la transparence et la responsabilité.

4.1.4 Discussion de la proposition 1

Tableau 12 : Synthèse des réponses de la proposition 1

	X1 > Y	Y1 Critères de mesure du succès			Y2 Indicateurs de performance			Y3 Facteurs critiques d'influence			Y4 Facteurs d'échec et de réussite			
X1	Y	Y1.1 Triangle de fer (délai-coût-qualité)	Y1.2 Impact socio-économique	Y1.3 Durabilité	Y2.1 Respect des coûts	Y2.2 Respect des délais	Y2.3 Qualité attendue	Y3.1 Planification et conception	Y3.2 Engagement des parties prenantes	Y3.3 Supervision et suivi	Y4.1 Gestion rigoureuse et flexible	Y4.2 Satisfaction des parties prenantes	Y4.3 Mauvaise gouvernance	Y4.4 Absences de suivi et de planification
X1.1 Modèles de gouvernance	X1.1.1 Modèle hiérarchique,	Forte/Positive	Moyenne/neutre	Nulle-faible/Neutre	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	??	Forte/Positive	Moyenne/neutre	?/Neutre	?/Positive	Moyenne/Positive
	X1.1.2 Modèle réseau	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/neutre	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Neutre	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X1.1.3 Modèle hybride	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
X1.2 Principes de bonne gouvernance	X1.2.1 Transparence	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X1.2.2 Responsabilisation	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X1.2.3 Participation	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
X1.3 Mécanismes de gouvernance	X1.3.1 Audit externe	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Nulle-faible/?	Nulle-faible/?
	X1.3.2 Suivi-évaluation	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	?/Négative
	X1.3.3 Clarification des rôles	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/?	Nulle-faible/?

Les résultats révèlent que la gouvernance (X1) exerce une influence significative sur le succès du projet (Y), comme le confirment les distributions statistiques. La combinaison de profils fort/positifs suggère un impact transversal entre les modèles (X1.1), les principes (X1.2) et les mécanismes (X1.3) de gouvernance. Le modèle hiérarchique (X1.1.1) est principalement axé sur les aspects opérationnels (coûts, durée et supervision) mais globalement a une faible neutralité moyenne socio-économique (Y1.2) et même neutre concernant la durabilité (Y1.3). Le modèle de réseau (X1.1.2) est positif en ce qui concerne l'engagement des parties prenantes (Y3.2), la satisfaction des parties prenantes (Y3.2), l'impact socio-économique (Y1.2) et la durabilité (Y1.3). De plus, le modèle hybride (X1.1.3) se distingue par l'intégration efficace de la disciplinarité et de l'inclusivité à travers toutes ses dimensions. Les principes de transparence (X1.2.1), de responsabilité (X1.2.2) et de participation (X1.2.3) sont les leviers clés : les deux premières garantissent la prévisibilité et la crédibilité des rapports, tandis que la dernière transforme l'exécution en une valeur sociale. Les mécanismes d'audit (X1.3.1), de suivi et d'évaluation (X1.3.2) et de clarification des rôles (X1.3.3) sont les principaux catalyseurs de la gestion axée sur les résultats, qui assurent la stabilité des interfaces et l'ancrage de la performance. Les indicateurs négatifs observés sur Y4.3 et Y4.4 indiquent une relation inverse avec le risque. Concernant, la dimension de sensibilité, les aspects de coûts, de délais et de qualité (Y2) ainsi que la supervision et le suivi (Y3.3) répondent principalement aux mécanismes et aux structures d'une architecture disciplinée. En revanche, les logiques d'inclusion bénéficient le plus à Y1.2, Y1.3 et Y4.2, ce qui les rend plus visibles et responsables. Par conséquent, le modèle hybride est le modèle le plus efficace, combinant des principes rigoureux et des mécanismes solides.

4.2 ANALYSE DE LA PROPOSITION 2 : LA PROFONDEUR DES PHASES DE PROJET ET DE CONCEPTION (X2) EXERCE UNE INFLUENCE SUR LE SUCCÈS DU PROJET (Y)

La logique peut incorporer la « profondeur » des étapes initiales, comme la planification et la conception, qui doivent être exécutées avec rigueur, traçabilité et itération. Elle peut se décliner en quatre composantes opérationnelles de X2 : X2.1 les méthodologies de planification stratégique, X2.2 l'analyse des besoins et les études de faisabilité, X2.3 les

outils de diagnostic et de conception, et X2.4 la gestion prévisionnelle des risques. Dans cette situation, l'analyse se concentre exclusivement sur l'influence immédiate de X2 sur les différents aspects du succès Y (Y1.1 à Y4.4).

Tableau 13 : Réponses de la proposition 2

X2> Y		Y1 Critères de mesure du succès									Y2 Indicateurs de performance									Y3 Facteurs critiques d'influence									Y4 Facteurs d'échec et de réussite											
X2	Y	Y1.1 Triangle de fer (délai-coût-qualité)			Y1.2 Impact socio-économique			Y1.3 Durabilité			Y2.1 Respect des coûts			Y2.2 Respect des délais			Y2.3 Qualité attendue			Y3.1 Planification et conception			Y3.2 Engagement des parties prenantes			Y3.3 Supervision et suivi			Y4.1 Gestion rigoureuse et flexible			Y4.2 Satisfaction des parties prenantes			Y4.3 Mauvaise gouvernance			Y4.4 Absences de suivi et de planification		
		faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte	faible	mo	forte			
X2.1 Méthodologie de planification stratégique	X2.1.1 Théorie du changement	0	3	6	0	2	7	0	1	8	0	4	5	0	6	3	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	4	5	0	3	6	0	4	5	3	1	5	2	2	
	X2.1.2 Cadre Logique	0	1	8	0	2	7	0	2	7	0	4	5	0	4	5	0	0	9	0	0	9	0	2	7	0	0	9	0	1	8	0	3	6	7	1	1	7	0	2
	X2.1.3 Gestion axée sur les résultats	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	4	5	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	3	6	6	0	3	6	0	3
X2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité	X2.2.1 Enquêtes qualitatives, quantitatives	0	5	4	0	2	7	0	3	6	0	4	5	0	4	5	0	2	7	0	3	6	0	1	8	0	4	5	0	1	8	0	1	8	5	1	3	5	1	3
	X2.2.2 Études de faisabilité technique et économique	0	2	7	0	1	8	0	4	5	0	3	6	0	3	6	0	1	8	0	1	8	2	1	6	1	2	6	0	2	7	0	3	6	6	1	2	5	1	3
	X2.2.3 Analyse institutionnelle	0	6	3	0	2	7	0	4	5	0	5	4	0	6	3	1	2	6	0	2	7	0	2	7	0	5	4	0	2	7	0	3	6	5	0	4	5	1	3
X2.3 Outils de diagnostic et de conception	X2.3.1 SWOT	0	6	2	0	5	4	0	4	5	0	5	4	0	5	4	0	4	5	0	4	5	0	4	5	0	5	4	0	6	3	0	6	3	5	1	3	5	1	3
	X2.3.2 Arbres des problèmes et objectifs	0	2	7	0	0	9	0	2	7	0	5	4	0	5	4	1	2	6	1	0	8	1	2	6	1	2	6	0	3	6	0	3	6	5	2	2	5	2	2
	X2.3.3 Cartographie des parties prenantes	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	6	3	0	5	4	0	1	8	0	2	7	0	1	8	0	3	6	0	3	6	0	1	8	5	1	3	5	1	3
X2.4 Gestion des risques prévisionnels	X2.4.1 Identification des risques	0	2	7	0	3	6	0	3	6	0	4	5	0	3	6	0	2	7	0	2	7	0	3	6	0	2	7	0	1	8	0	3	6	5	1	3	5	1	3
	X2.4.2 Stratégies de prévention	0	2	7	0	3	6	0	3	6	0	5	4	0	3	6	0	1	8	0	2	7	0	3	6	0	2	7	0	1	8	0	2	7	4	3	2	4	2	3
	X2.4.3 Stratégies d'atténuation	0	2	7	0	3	6	0	2	7	0	4	5	0	4	5	0	2	7	0	3	6	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	2	7	5	2	2	6	0	3

X2>Y		Y1 Critères de mesure du succès									Y2 Indicateurs de performance									Y3 Facteurs critiques d'influence									Y4 Facteurs d'échec et de réussite													
X2	Y	Y1.1 Triangle de fer (délai-coût-qualité)			Y1.2 Impact socio-économique			Y1.3 Durabilité			Y2.1 Respect des coûts			Y2.2 Respect des délais			Y2.3 Qualité attendue			Y3.1 Planification et conception			Y3.2 Engagement des parties prenantes			Y3.3 Supervision et suivi			Y4.1 Gestion rigoureuse et flexible			Y4.2 Satisfaction des parties prenantes			Y4.3 Mauvaise gouvernance			Y4.4 Absences de suivi et de planification				
		négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive					
X2.1 Méthodologie de planification stratégique	X2.1.1 Théorie du changement	0	1	8	0	2	7	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	2	7	5	1	3	5	1	3		
	X2.1.2 Cadre Logique	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	5	1	3	5	1	3		
	X2.1.3 Gestion axée sur les résultats	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	2	7	5	2	2	5	2
X2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité	X2.2.1 Enquêtes qualitatives, quantitatives	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	2	7	0	1	8	0	1	8	5	2	2	5	1	3		
	X2.2.2 Études de faisabilité technique et économique	0	1	8	1	0	8	0	3	6	1	1	7	0	1	8	0	1	8	0	2	7	0	2	7	1	0	8	0	1	8	0	1	8	5	3	1	5	2	2		
	X2.2.3 Analyse institutionnelle	0	2	7	0	1	8	0	2	7	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	0	9	0	0	9	5	2	2	5	1	3		
X2.3 Outils de diagnostic et de conception	X2.3.1 SWOT	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	2	7	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	2	7	5	2	2	5	2	2		
	X2.3.2 Arbres des problèmes et objectifs	0	1	8	0	1	8	0	2	7	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	4	2	3	4	3	2		
	X2.3.3 Cartographie des parties prenantes	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	1	0	8	1	0	8	0	1	8	4	3	2	5	2	2		
X2.4 Gestion des risques prévisionnels	X2.4.1 Identification des risques	0	1	8	0	2	7	0	2	7	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	4	3	2	4	2	3		
	X2.4.2 Stratégies de prévention	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	1	0	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	4	3	2	4	2	3		
	X2.4.3 Stratégies d'atténuation	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	4	2	3	4	1	4		

4.2.1 Degré d'influence des méthodologies de planification stratégique (X2.1) sur les dimensions du succès du projet (X2.1)

Les méthodes de planification stratégique, telles que la théorie du changement, le cadre logique et la gestion axée sur les résultats, transforment une intention générale en un schéma d'intervention tangible. Elles éclairent la séquence des résultats, identifient les hypothèses cruciales et établissent des critères d'acceptation. Cela consolide les limites, réduit l'incertitude dans les choix et harmonise les interdépendances. En ce qui concerne l'affaire Y1.1, le triangle du fer (coût-temps-qualité) a un impact significatif et positif sur l'issue et l'évaluation. Par la suite, les résultats de l'étude s'inscrivent dans les limites du budget imposé, ce qui accroît considérablement les chances d'atteindre les objectifs de qualité. En ce qui concerne (Y1.2), l'impact socio-économique est optimal et bénéfique grâce à l'harmonisation et à la hiérarchisation des intentions et des objectifs opérationnels sur un niveau de faible à moyen. En ce qui concerne (Y1.3), la durabilité joue un rôle prépondérant en intégrant l'exploitation, la maintenance et les responsabilités post-projet dès sa conception. Ce même mécanisme permet de réduire considérablement les écarts de coûts (Y2.1) et de délais (Y2.2), tout en contribuant positivement à l'amélioration de la qualité attendue (Y2.3) en fonction des critères d'acceptation et des évaluations étape par étape. Sur le plan structurel, la planification et la conception du niveau de progression (Y3.1) ainsi que le suivi et l'évaluation (Y3.3) peuvent renforcer leur impact en identifiant des indicateurs clés et en menant des révisions régulières. En ce qui concerne les facteurs de réussite ou d'échec (Y4), l'introduction d'une discipline procédurale grâce à des marges d'adaptation clairement définies s'est avérée bénéfique. Cela a conduit à une meilleure gestion disciplinée et flexible (Y4.1) et à une augmentation de la satisfaction des parties prenantes (Y4.2), ce qui a entraîné une diminution significative de la mauvaise gouvernance (Y4) et du manque de suivi/planification (Y4.4).

4.2.2 Degré d'influence de l'analyse des besoins et études de faisabilité (X2.2) sur les dimensions du succès du projet (Y)

L'analyse des besoins et études de faisabilité (X2.2) servent de fondation pour l'implémentation, la capacité d'absorption et les limites institutionnelles. La transformation du bilan en exigences fonctionnelles et non fonctionnelles clairement définies entraîne une

diminution des malentendus, des retards de révision et un déroulement prévisible de l'ensemble du processus de mise en œuvre du projet. Le pouvoir du triangle de fer (Y1.1) : Bien que l'impact soit positif, il est relativement faible. Cette faiblesse peut être attribuée à l'augmentation de la crédibilité des étapes clés. En ce qui concerne l'impact socio-économique (Y1.2), l'adéquation entre la solution et le problème renforce l'impact, qui passe d'un impact modérément positif à un impact fort. Enfin, pour ce qui est de la durabilité (Y1.3), la prévision de l'état opérationnel ou de maintenance a eu un impact très positif. Le coût (Y2.1) et les délais (Y2.2) sont parfaitement ajustés, tandis que la qualité (Y2.3) se manifeste par des attentes clairement définies (positives, moyennes à élevées). Les preuves accumulées ont un impact positif sur la planification et la conception (Y3.1), ce qui facilite la supervision et suivi (Y3.3) et l'évaluation d'une manière rationnelle. Une gestion rigoureuse et flexible (Y4.1) est positive et forte. La satisfaction des parties prenantes (Y4.2) est très positive, allant d'un niveau modéré à un niveau élevé, tout en réduisant la mauvaise gouvernance (Y4.3), qui est également négative, allant d'un niveau modéré à un niveau élevé. Le manque de suivi ou de planification (Y4.4) est quant à lui très négatif.

4.2.3 Degré d'influence des outils de diagnostic et de conception (X2.3) sur les dimensions du succès du projet (Y)

Les outils de diagnostic et de conception (X2.3) fonctionnent comme une grammaire structurée, mettant en évidence les hypothèses, les dépendances, les accords et les limites. Leur utilisation entraîne une réduction significative des écarts dans la catégorie Y1.1 (coût-temps-qualité) est positive. L'impact socio-économique (Y1.2) exerce une influence moyenne, et pour la durabilité (Y1.3). Des bases d'estimations claires et des interfaces solides permettront de stabiliser les coûts (Y2.1), tout comme les délais (Y2.2), avec des effets positifs d'intensité moyenne à forte. Certains critères mesurables pour l'acceptation protégeront la qualité (Y2.3) (positif, fort). L'harmonie interne et la solidité des transactions lors des accords font que la planification et conception (3.1) qui améliore considérablement la surveillance et l'évaluation grâce à une traçabilité technique adéquate (positif, moyen). De plus, la conception modulaire et les possibilités de réorganisation peuvent renforcer significativement la gestion rigoureuse et flexible de la version 4.1 (positif, fort). Une meilleure perception de la qualité améliore Y4.2 (satisfaction) (positif, moyen à fort). La

documentation insuffisante des décisions entraîne une mauvaise gouvernance (Y4.3) ainsi qu'un manque de suivi et planification (Y4.4), ce qui a un impact négatif et entraîne de fortes réductions.

4.2.4 Degré d'influence de la gestion des risques prévisionnels (X2.4) sur les dimensions du succès du projet (Y)

La gestion des risques prévisionnels (X2.4) consiste à passer de la prévision à l'action en prévoyant des réserves dans le budget et le calendrier. Les risques sont des variables de conception qui doivent être prises en compte pour assurer la sécurité des marges critiques et augmenter les chances de terminer dans les enveloppes prévues. Cet effet positif est toujours présent dans (coût-temps-qualité) (Y1.1) avec une force moyenne à forte en protégeant les marges. Prévoir les dangers opérationnels pour durabilité (Y1.3) entraîne un bénéfice manifeste. Les avantages se matérialisent par l'élimination des incertitudes budgétaires, calendaires et réglementaires sur les aspects Y2, qui sont nettement plus importants quand il s'agit du coût (Y2.1), des délais (Y2.2) et la qualité (Y2.3). Il est aussi nécessaire d'inclure la gestion des risques dans les étapes de planification et de conception, qui renforcera positivement les résultats de la planification et conception (Y3.1) et stimulera le suivi et évaluation (Y3.3). En utilisant des tableaux de bord en temps réel et un système de prise de décision fondé sur des données probantes (positif, fort), il est possible de détecter les risques tout au long du calendrier du projet, ce qui facilitera leur traitement ultérieur. La préparation de scénarios et l'élaboration de stratégies claires favorisent la gestion rigoureuse et flexible (Y4.1) (positif, fort) et la satisfaction des parties prenantes (Y4.2) qui exercent une influence positive et de moyenne à forte. Cependant, le fait d'établir des compromis et de déléguer certaines responsabilités en ce qui concerne les risques entraîne une diminution de mauvaise gouvernance (Y4.3) et de manque de suivi et planification (Y4.4) (conséquences négatives, forte réduction).

4.2.5 Discussion de la proposition 2

Tableau 14 : Synthèse des réponses de la proposition 2

	X2> Y	Y1 Critères de mesure du succès			Y2 Indicateurs de performance			Y3 Facteurs critiques d'influence			Y4 Facteurs d'échec et de réussite			
X2	Y	Y1.1 Triangle de fer (délai-coût-qualité)	Y1.2 Impact socio-économique	Y1.3 Durabilité	Y2.1 Respect des coûts	Y2.2 Respect des délais	Y2.3 Qualité attendue	Y3.1 Planification et conception	Y3.2 Engagement des parties prenantes	Y3.3 Supervision et suivi	Y4.1 Gestion rigoureuse et flexible	Y4.2 Satisfaction des parties prenantes	Y4.3 Mauvaise gouvernance	Y4.4 Absences de suivi et de planification
X2.1 Méthodologie de planification stratégique	X2.1.1 Théorie du changement	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X2.1.2 Cadre Logique	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X2.1.3 Gestion axée sur les résultats	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
X2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité	X2.2.1 Enquêtes qualitatives, quantitatives	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X2.2.2 Études de faisabilité technique et économique	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X2.2.3 Analyse institutionnelle	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
X2.3 Outils de diagnostic et de conception	X2.3.1 SWOT	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X2.3.2 Arbres des problèmes et objectifs	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/?	Nulle-faible/?
	X2.3.3 Cartographie des parties prenantes	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/?	Nulle-faible/Négative
X2.4 Gestion des risques prévisionnels	X2.4.1 Identification des risques	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/Négative	Nulle-faible/Négative
	X2.4.2 Stratégies de prévention	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	??	??
	X2.4.3 Stratégies d'atténuation	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Nulle-faible/?	Nulle-faible/?

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude montrent que X2 influence positivement toutes les dimensions de Y. Les dimensions opérationnelles (Y1.1 ; Y2.1-Y2.3) reçoivent le plus d'attention de la part des secteurs stratégique et institutionnel (Y1.2-Y1.3 ; Y3.1-Y3.3 ; Y4.1-Y4.2). Quant aux facteurs d'échec (Y4.3-Y4.4), ils sont minimes. Ces trois conditions assureront une conversion complète de cette profondeur en performance. Tout d'abord, une étape de calibration sera nécessaire pour s'adapter à l'incertitude et à la complexité, ce qui permettra d'éviter les surcharges et le blocage de l'analyse. Ensuite, une itération avec attention portée aux jalons qui permettra qu'un nouveau processus d'ajustement puisse avoir lieu sans interruption de la cohérence de la conception. Et enfin, la discipline de documentation durable (hypothèses, critères d'acceptation, registres de risques, pistes d'audit, comptes rendus de révision) qui assure la clôture et la responsabilité. En ce sens, la profondeur des étapes de planification et de conception (X2) est un facteur important de succès (Y) dans l'équilibrage entre les impacts socio-économiques, la durabilité et la qualité de la gouvernance.

4.3 ANALYSE DE LA PROPOSITION 3 : STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z) EXERCENT UNE INFLUENCE SUR LA RELATION ENTRE LA GOUVERNANCE (X1) ET LE SUCCÈS DU PROJET (Y)

Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) affectent non seulement directement le succès (Y) mais modulent également la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet. L'analyse des données qualitatives a révélé un point commun frappant : pour chacune des sous-dimensions des modèles de gouvernance (hiérarchique, réseau, hybride : X1.1.1, X1.1.2, X1.1.3), des principes de bonne gouvernance (transparence, responsabilité, participation : X1.2.1, X1.2.2, X1.2.3) et des mécanismes de gouvernance (audit externe, suivi et évaluation, clarification des rôles : X1.3.1, X1.3.2, X1.3.3), l'impact modérateur des stratégies d'engagement est positif et significatif. Les évaluations neutres sont marginales, et les signaux négatifs sont rares. Cela démontre que des mécanismes puissants d'engagement renforcent systématiquement l'influence d'une bonne gestion sur le succès du projet.

Tableau 15 : Réponses de la proposition 3

Z > (X1 > Y)		X1.1 Modèles de gouvernance > Y									X1.2 Principes de bonne gouvernance > Y									X1.3 Mécanismes de gouvernance > Y												
Z	X1	X1.1.1 Modèle hiérarchique			X1.1.2 Modèle réseau			X1.1.3 Modèle hybride			X1.2.1 Transparence			X1.2.2 Responsabilisation			X1.2.3 Participation			X1.3.1 Audit externe			X1.3.2 Suivi-évaluation			X1.3.3 Clarification des rôles						
Dimensions	Éléments	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte	nette/faible	moyenne	forte				
Z1 Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive	1	6	2	1	1	7	1	1	7	1	0	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	4	5	0	2	7	
	Z1.2 Outils interactifs	0	6	3	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	3	5	0	2	7	0	5	4	4	4		
	Z1.3 Transparence et accès à l'information	0	6	3	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
Z2 Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes	0	5	4	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	6	3	0	2	7	0	4	5	0	4	5	
	Z2.2 Cartographie sociale	0	6	3	0	2	7	0	0	9	0	4	5	0	4	5	0	1	8	1	5	3	0	5	4	0	4	5	0	4	5	
	Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.	0	6	3	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	1	3	5	0	2	7	0	4	5	0	4	5	
Z3 Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques,	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	4	5	0	0	9	0	0	9	1	3	5	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
	Z3.2 Mutualisation des ressources	0	4	5	0	1	8	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	1	3	5	0	2	7	0	2	7	0	2	7	0	2	7
	Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	0	9	0	0	9	1	2	6	0	2	7	1	1	8	0	1	8	
Z > (X1 > Y)		X1.1 Modèles de gouvernance > Y									X1.2 Principes de bonne gouvernance > Y									X1.3 Mécanismes de gouvernance > Y												
Z	X1	X1.1.1 Modèle hiérarchique			X1.1.2 Modèle réseau			X1.1.3 Modèle hybride			X1.2.1 Transparence			X1.2.2 Responsabilisation			X1.2.3 Participation			X1.3.1 Audit externe			X1.3.2 Suivi-évaluation			X1.3.3 Clarification des rôles						
Dimensions	Éléments	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	négative	neutre	positive	
Z1 Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
	Z1.2 Outils interactifs	0	2	7	0	2	7	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
	Z1.3 Transparence et accès à l'information	0	3	6	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
Z2 Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	1	1	7	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
	Z2.2 Cartographie sociale	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
	Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.	0	2	7	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	
Z3 Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques,	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	1	8	1	0	8	0	1	8	0	3	6	0	0	9	0	1	8	0	1	8	
	Z3.2 Mutualisation des ressources	0	3	6	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	1	8	
	Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	1	8	1	0	8	0	1	8	

4.3.1 Effet modérateur des techniques de communication et de consultation (Z1) sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y)

L'effet modérateur des techniques de communication et de consultation (Z1) est positif et fort sur toutes les dimensions de la gouvernance (X1). En effet, les informations répétitives, et les évaluations systématiques contribuent à atténuer l'asymétrie d'informations et à stabiliser le processus décisionnel dans les trois structures de gouvernance (X1.1.1-X1.1.3). De plus, la gestion de la transparence et de la responsabilité (X1.2.1-X1.2.2) est effective quand l'information circule de manière prévisible et traçable. La participation (X1.2.3) ne sert plus seulement à fournir des informations. De plus, la participation associée aux audits externes, et au suivi et évaluation (X1.3.1-X1.3.2) permettent la clarification des rôles (X1.3.3). Cette intensification des interactions entraîne des délais et des coûts directs plus faciles à gérer en cas de succès du projet (Y). En outre, la qualité des résultats s'améliore grâce à la production de livrables de haute qualité et à l'augmentation de la satisfaction lorsque les attentes et les préférences sont validées et alignées.

4.3.2 Effet modérateur de la gestion des attentes et des intérêts (Z2) sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y)

Les réponses prouvent une influence positive et forte de la gestion des attentes et des intérêts (Z2) sur l'ensemble des dimensions de X1. Les chartes d'engagement, les matrices de problèmes, les accords de service et les mécanismes de réclamation clarifient les responsabilités, les limites et les critères d'évaluation. Ainsi, ces éléments préservent les décisions dans les modèles hiérarchiques, réseau et hybrides (X1.1.x). La capacité à suivre les éléments améliore la responsabilisation (X1.2.2) et contribue à renforcer la transparence (X1.2.1). La participation (X1.2.3) se passe dans des zones de compromis où les accords sont conclus et consignés. Les audits externes, le suivi-évaluation et la clarification des rôles (X1.3.x) sont renforcés par la présence d'un cadre clair d'attentes qui améliore la qualité des indicateurs et la boucle d'apprentissage. L'effet positif sur Y est la constance de la relation X1-Y se traduisant par moins d'ouvertures tardives, un meilleur ajustement entre

l'offre et la demande, et une durabilité accrue, principalement grâce à la conformité durable plutôt qu'à la conformité ponctuelle.

4.3.3 Effet modérateur des mécanismes de collaboration (Z3) sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y)

Le mécanisme de collaboration (Z3) est clairement l'influence la plus puissante sur ces trois leviers (éloges positifs, avec très peu de critiques). Les comités multipartites, les ateliers de design et les cadres de budgétisation opérationnalisent la gouvernance, c'est-à-dire la transparence, la responsabilité, le suivi et l'évaluation (X1.2.x, X1.3.x). De plus, la distinction des rôles (X1.3.3) s'effectue dans la pratique. La collaboration s'étend aux modèles hiérarchiques, en réseau et hybrides (X1.1.x), en éliminant les cloisonnements et en instaurant la responsabilité partagée. Sur Y, elle apparaît sous la forme d'arrangements plus rapides, d'une coordination plus souple et de produits plus pérennes. L'appropriation locale vient renforcer le pilier principal de la durabilité : son impact.

4.3.4 Discussion de la proposition 3

Tableau 16 : Synthèse des réponses de la proposition 3

	Z > (X1 > Y)	X1.1 Modèles de gouvernance > Y			X1.2 Principes de bonne gouvernance > Y			X1.3 Mécanismes de gouvernance > Y		
Z	X1	X1.1.1 Modèle hiérarchique,	X1.1.2 Modèle réseau	X1.1.3 Modèl e hybride	X1.2.1 Transp arence	X1.2.2 Respo nsabilisation	X1.2.3 Partici pation	X1.3.1 Audit externe	X1.3.2 Suivi- évaluation	X1.3.3 Clarifi cation des rôles
Z1 Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z1.2 Outils interactifs	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive
	Z1.3 Transparence et accès à l'information	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
Z2 Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z2.2 Cartographie sociale	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive
	Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
Z3 Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques,	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z3.2 Mutualisation des ressources	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive

Les résultats ne laissent aucun doute sur la validité de la proposition 3 : l'implication des parties prenantes (Z) exerce une influence modératrice sur le lien entre la gouvernance (X1) et la réussite du projet (Y). De plus, l'influence positive et constante observée à travers toutes les dimensions de X1 et pour les trois dimensions de Z matérialise une forte cohésion interne et un effet modérateur ayant toujours une constance. Z introduit les principes de la transparence (X1.2.1), la responsabilité (X1.2.2), la participation (X1.2.3), l'audit externe (X1.3.1), le suivi-évaluation (X1.3.2) et la clarification des rôles (X1.3.3). Grâce à Z, la gouvernance (X1) devient une expérience quotidienne, caractérisée par une participation active et des interactions dynamiques, tout en servant de processus décisionnel. Nous constatons une hiérarchie dans les éléments clés de la collaboration (Z3) où occupe la première place, la communication proactive (Z1) et la gestion des attentes et des intérêts (Z2). Ce résultat est dû à des mécanismes de plus en plus proches du juste milieu dans l'action collective : la collaboration favorise une prise de décision participative, tandis que la communication et l'alignement assurent sa préparation et sa sécurité.

4.4 ANALYSE DE LA PROPOSITION 4 : STRATÉGIES D'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (Z) EXERCENT UNE INFLUENCE MODÉRATRICE ENTRE LA PROFONDEUR DES PHASES DE PLANIFICATION ET CONCEPTION (X2) ET LE SUCCÈS DES PROJETS (Y)

Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) ont un impact très fort et positif sur les relations entre la profondeur des phases de planification et de conception X2 et la réussite du projet. En fait, la transformation des apports méthodologiques provenant de X2 vers des résultats Y durables et concrets est d'autant plus importante, par la suite, que les mécanismes d'apports d'engagement sont plus structurés et continus. Si l'engagement est sporadique et de nature protocolaire, les résultats sont également positifs, mais avec un impact plus restreint (dans ce cas, la valeur de la planification émerge principalement).

Tableau 17 : Réponses de la proposition 4

		Z > (X2 > Y)									X2.1 Méthodologie de planification stratégique > Y									X2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité >									X2.3 Outils de diagnostic et de conception > Y									X2.4 Gestion des risques prévisionnels > Y								
Z	X2	X2.1.1 Théorie du changement			X2.1.2 Cadre Logique			X2.1.3 Gestion axée sur les résultats			X2.2.1 Enquêtes qualitatives, quantitatives			X2.2.2 Études de faisabilité technique et économique			X2.2.3 Analyse institutionnelle			X2.3.1 SWOT			X2.3.2 Arbres des problèmes et objectifs			X2.3.3 Cartographie des parties prenantes			X2.4.1 Identification des risques			X2.4.2 Stratégies de prévention			X2.4.3 Stratégies d'atténuation											
		Eléments	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte											
Z1	Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	5	4	0	2	7	0	0	9	0	4	5	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	2	7	0	1	8	0	1	8					
		Z1.2 Outils interactifs	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	3	6	0	1	8	0	0	9	0	4	5	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
		Z1.3 Transparence et accès à l'information	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	4	5	0	2	7	0	0	9	0	4	5	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
Z2	Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	4	5	0	3	6	0	4	5	0	2	7	0	1	8	1	0	8	1	0	8	0	1	8	0	1	8					
		Z2.2 Cartographie sociale	0	2	7	0	2	7	0	2	7	0	4	5	1	4	4	0	3	6	0	4	5	0	3	6	0	1	8	0	2	7	0	2	7	0	2	7	0	2	7					
		Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.	0	2	7	0	2	7	0	2	7	0	3	6	1	3	5	0	4	5	0	4	5	0	3	6	0	3	6	0	2	7	0	2	7	0	2	7	0	2	7					
Z3	Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques,	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	0	9	0	0	9	0	3	6	0	0	9	0	1	8	0	1	8	1	0	8	0	1	8	0	1	8					
		Z3.2 Mutualisation des ressources	0	2	7	0	2	7	0	1	8	0	4	5	0	1	8	0	2	7	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
		Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs	0	1	8	0	1	8	0	3	6	0	2	7	0	2	7	0	4	5	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8					

		Z > (X2 > Y)									X2.1 Méthodologie de planification stratégique > Y									X2.2 Analyse des besoins et études de faisabilité >									X2.3 Outils de diagnostic et de conception > Y									X2.4 Gestion des risques prévisionnels > Y								
Z	X2	X2.1.1 Théorie du changement			X2.1.2 Cadre Logique			X2.1.3 Gestion axée sur les résultats			X2.2.1 Enquêtes qualitatives, quantitatives			X2.2.2 Études de faisabilité technique et économique			X2.2.3 Analyse institutionnelle			X2.3.1 SWOT			X2.3.2 Arbres des problèmes et objectifs			X2.3.3 Cartographie des parties prenantes			X2.4.1 Identification des risques			X2.4.2 Stratégies de prévention			X2.4.3 Stratégies d'atténuation											
		Eléments	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte	faible	moyenne	forte											
Z1	Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8					
		Z1.2 Outils interactifs	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8					
		Z1.3 Transparence et accès à l'information	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
Z2	Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	2	7					
		Z2.2 Cartographie sociale	0	1	8	0	2	7	0	2	7	0	1	8	1	0	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
		Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
Z3	Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques,	1	0	8	1	0	8	1	0	8	0	1	8	0	2	7	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
		Z3.2 Mutualisation des ressources	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8					
		Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	0	9	0	0	9	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8	0	1	8					

4.4.1 Effet modérateur des techniques de communication et de consultation (Z1) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)

Les techniques de communication et de consultation (Z1) contribuent de façon positive à améliorer le lien entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès (Y). La communication proactive (Z1.1), les outils interactifs (Z1.2) et la transparence et l'accès à l'information (Z1.3) soutiennent à une convertibilité des éléments de planification en décisions claires, consensuelles et acceptées. En divulguant les motivations sous-jacentes aux choix qui permet de mettre en évidence les concessions nécessaires. Ce processus s'additionne à une communication proactive (Z1.1) qui vise à empêcher les malentendus, tandis qu'un climat de confiance facilite l'acceptation des plans. Les outils interactifs (Z1.2), les ateliers de design, de conception et les plateformes de rétroaction mettent l'accent sur les documents de planification vers des actions collaboratives, qui permettent aux équipes d'optimiser leur potentiel. En définitive, la transparence et l'accès à l'information (Z1.3) entraîne la fixation des attentes réalistes et de consolider les décisions en évitant ainsi les obstacles dès leur exécution. Cependant, l'effet modérateur voit sa puissance fluctuer en fonction du composant X2. Concernant, aux artefacts conceptuels et structurels (théorie du changement (X2.1.1), arbres des problèmes et des objectifs (X2.3.2), cartographie des parties prenantes (X2.3.3)), l'impact de la communication et de la consultation (Z1) reste positif, car ces outils tirent profit des échanges, qui est véritablement critique. Concernant les aspects plus détaillés ou structurels (Enquêtes qualitatifs et quantitatifs (X2.2.1), analyse SWOT (X2.3.1)), l'orientation est favorable. Cependant, l'impact ne sera que partiel à moins d'intégrer des rituels d'échange et des cycles de collaboration avec ces composants.

4.4.2 Effet modérateur de la gestion des attentes et des intérêts (Z2) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)

La gestion des attentes et des intérêts (Z2) agit comme un régulateur dans l'échange X2-Y, son impact positif oscillant entre modéré et puissant selon le contexte. On établit des buts pour plus de clarté. Les concessions sont explicitement définies, en incluant les

engagements et les points de vue des parties. La direction suit les modifications apportées en gérant les attentes et les intérêts. Les écarts intergroupes entre des attendus et des valeurs des participants et des stakeholders doivent être réduits. L'idéal est de minimiser les écarts entre les objectifs de la mission et les espérances des stakeholders pour renforcer l'équipe par un ajustement permanent des objectifs techniques et/ou opérationnels. L'effet de la cartographie sociale (Z2.2) est plutôt positif, quoique faible. En revanche, son effet se bonifie avec la matérialisation de l'actualisation de changements de conception. Les Indicateurs de Satisfaction et de Perception (Z2.3) fonctionnent tel un système d'impact positif latent de puissance faible, mais avec un niveau de constatation particulièrement indicatif et par le niveau de leur engagement dans le processus de décision durant la phase de mise en œuvre. De plus, les techniques de communication et la consultation (Z1) déterminent l'intensité de l'effet de X2. La gestion des attentes constitue une source clé de renforcement pour les éléments X2, qui requièrent une harmonisation des intérêts, comme les arbres des problèmes et objectifs (X2.3.2) ou encore la cartographie des parties prenantes (X2.3.3). L'impact positif et significatif qui en découle est donc garanti. En ce qui a trait aux aspects techniques (faisabilité (X2.2.1), enquêtes (X2.2.2)), l'effet est positif, mais il demeure moyen.

4.4.3 Effet modérateur des mécanismes de collaboration (Z3) sur la relation entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y)

Les partenariats stratégiques (Z3.1), la mutualisation des ressources (Z3.2) et la gestion des conflits et l'alignement des objectifs (Z3.3) permettent une exécution conjointe efficace qui renforce positivement et fortement l'influence de la profondeur des phases de planification et de conception (X2). Les mécanismes de collaboration de X2 montrent son savoir-faire méthodologique par leur efficacité dans la gestion des ressources, la prise de décisions rapide et l'élimination des obstacles à la coordination. Trois moteurs interdépendants alimentent cet effet qui est positif: les partenariats stratégiques (Z3.1) renforcent la légitimité et les ressources nécessaires à l'action, entraînant un impact très positif. De plus, la mise en mutualisation des ressources (Z3.2) améliore considérablement l'efficacité opérationnelle et la stabilité institutionnelle qui aboutisse à un résultat encore plus positif. La gestion des conflits et alignement des objectifs (Z3.3) maintiennent le cap

dans les moments d'incertitude qui entraîne un impact très favorable. Cependant, lorsque les responsabilités sont floues et que les frais de coordination sont négligés, l'impact peut être nul ou même légèrement défavorable pendant une courte période. Il est possible de rétablir un impact très positif en clarifiant les rôles respectifs. Le degré d'influence du régulateur est remarquablement élevé pour les éléments X2 associés aux instruments d'analyse et de conception (X2.3) ainsi qu'à la gestion des risques (X2.4). Ceci renforce l'impact de X2 sur Y, le rendant plus prompt, plus puissant et plus robuste.

4.4.4 Discussion de la proposition 4

Tableau 18 : Synthèse des réponses de la proposition 4

	Z > (X2 > Y)	X2.1 Méthodologie de planification			X2.2 Analyse des besoins et études de			X2.3 Outils de diagnostic et de conception			X2.4 Gestion des risques prévisionnels > Y		
Z	X2	X2.1.1 Théorie du changement	X2.1.2 Cadre Logique	X2.1.3 Gestion axée sur les résultats	X2.2.1 Enquêtes qualitatives,	X2.2.2 Études de faisabilité	X2.2.3 Analyse institutionnell	X2.3.1 SWOT	X2.3.2 Arbres des problèmes et	X2.3.3 Cartographie des parties	X2.4.1 Identification des risques	X2.4.2 Stratégies de prévention	X2.4.3 Stratégies d'atténuation
Z1 Technique de communication et de consultation	Z1.1 Communication proactive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z1.2 Outils interactifs	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z1.3 Transparence et accès à l'information	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
Z2 Gestion des attentes et des intérêts	Z2.1 Alignement entre les objectifs du projet et les attentes des différentes parties prenantes	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z2.2 Cartographie sociale	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	?/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z2.3 Indicateurs de satisfaction et de perception.	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Moyenne/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
Z3 Mécanisme de collaboration	Z3.1 Partenariats stratégiques,	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z3.2 Mutualisation des ressources	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive
	Z3.3 Gestion des conflits et alignement des objectifs	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive	Forte/Positive

Les conclusions corroborent l'hypothèse d'un angle qualitatif : les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) influence positivement et significativement le lien entre la profondeur des étapes de planification et de conception (X2) et le succès du projet (Y). Les techniques de communication et de consultation (Z1) transforment la complexité méthodologique en compréhension approfondie et en soutien enthousiaste. La gestion des attentes et des intérêts (Z2) standardise et structure les chemins et itinéraires en garantissant l'authenticité des objectifs et la conformité des décisions, tout en exerçant une influence positive et mesurée. Les mécanismes de collaboration (Z3) développent une aptitude commune à agir comme condition préalable à une mise en œuvre harmonieuse et réactive, avec une influence significative positive.

4.5 Synthèse des propositions

Les résultats de recherche ont permis de vérifier et d'accepter les quatre propositions. Il en ressort que la gouvernance (X1) et la profondeur des phases de planification et de conception (X2) ont un impact positif significatif sur le succès du projet (Y). De plus, il a été démontré à travers les différentes réponses obtenues des répondants que les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) agissent comme un facteur modérateur, renforçant les liens entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y), et de même qu'entre la profondeur des phases de planification et de conception (X2) et le succès du projet (Y). Les résultats ont donc permis d'atteindre les objectifs fixés au départ.

Tableau 19: Synthèse des propositions

Objectifs de recherche	Questions de recherche	Proposition de recherche	Conclusion
Analyser et comprendre l'influence de la gouvernance (X1) sur les succès du projet (Y). $X1 > Y$	Quelle est l'influence de la gouvernance (X1) le succès du projet (Y) ?	La gouvernance (X1) exerce une influence sur le succès du projet (Y).	Acceptée
Analyser et comprendre l'influence de la profondeur des phases de planification et conception (X2) sur le succès du projet (Y). $X2 > Y$.	Quel est l'impact de la profondeur des phases de planification et conception sur le succès du projet (Y) ?	La profondeur des phases de projet et de conception (X2) exerce une influence sur le succès du projet (Y).	Acceptée
Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y). $Z > (X1 > Y)$	Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y) ?	Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) exercent une influence modératrice sur la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y)	Acceptée
Analyser et comprendre la relation modératrice des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la profondeur des phases de planification et conception (X2) sur le succès du projet. $Z > (X2 > Y)$	Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la profondeur des phases de planification et conception (X2) sur le succès du projet (Y) ?	Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) exercent une influence modératrice entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès des projets (Y)	Acceptée

5 CHAPITRE 5: CONCLUSION ET CONTRIBUTIONS

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche qualitative qui vise à comprendre les facteurs de succès des projets de développement international, en mettant l'accent sur l'impact de la gouvernance (X1), la profondeur des étapes de planification et de conception (X2), et le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z). Cette étude s'appuie sur une enquête via un questionnaire en ligne mis à la disposition de chefs de projet sénégalais pour élaborer un modèle d'analyse qui met en évidence les liens complexes entre les structures de gouvernance, les outils de planification et de conception. D'un point de vue général, les résultats montrent la pertinence du cadre conceptuel proposé, en plus d'apporter de nouvelles perspectives sur la façon dont ces facteurs interagissent pour expliquer le succès ou l'échec d'un projet.

De plus, cette recherche a mis en évidence un système bien organisé, où l'excellence de la gouvernance et de la profondeur des phases de planification et de conception, associée à une participation active et engagée des parties prenantes, peut être un élément clé du succès du projet de développement international au Sénégal.

Tableau 20: Conclusions et contribution de recherche

Objectifs (O)	Réponses aux questions de recherche	Atteintes des objectifs	Conclusions	Contributions
O1 : Analyser et comprendre l'influence de la gouvernance sur le succès du projet.	La gouvernance (X1) intervient de manière décisive et sous plusieurs dimensions dans le succès du projet (Y).	Oui 10 répondants	O1 : $X1 > Y$ QR1 : Quelle est l'influence de la gouvernance (X1) le succès du projet (Y) ? Proposition 1 : Acceptée	Managériale et théorique
O2 : Analyser et comprendre l'influence de la profondeur des phases de planification et conception sur le succès du projet.	La profondeur des phases de planification et conception (X2) est un déterminant critique dans le succès du projet (Y).	Oui 10 répondants	O2 : $X2 > Y$ QR2 : Quel est l'impact de la profondeur des phases de planification et conception sur le succès du projet (Y) ? Proposition 2 : Acceptée	Managériale et théorique
O3 : Analyser et comprendre le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la gouvernance sur le succès du projet.	Les stratégies d'engagement des parties prenantes exercent un rôle modérateur systémique et positif dans la relation entre la gouvernance (X1) et le succès du projet (Y).	Oui 10 répondants	O3 : $Z > (X1 > Y)$ QR3 : Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y) ? Proposition 3 : Acceptée	Managériale et théorique
O4 : Analyser et comprendre la relation modératrice des stratégies d'engagement des parties prenantes par rapport à la profondeur des phases de planification et conception sur le succès du projet.	Les stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) opèrent comme régulateurs puissants, à la fois sur le lien entre la profondeur des phases de planification et conception (X2) et le succès du projet (Y).	Oui 10 répondants	O4 : $Z > (X2 > Y)$ QR4 : Quel est le rôle modérateur des stratégies d'engagement des parties prenantes (Z) par rapport à la profondeur des phases de planification et conception (X2) sur le succès du projet (Y) ? Proposition 1 : Acceptée	Managériale et théorique

5.1 CONTRIBUTION MANAGERIALE

D'abord la proposition 1 relative à l'influence de la gouvernance (X1) sur le succès du projet (Y), incite les managers à créer des systèmes de gouvernance mixtes et flexibles, combinant le contrôle institutionnel (audit, suivi et évaluation) et un engagement actif des parties prenantes. Il est important de dépasser les cadres purement hiérarchiques pour incorporer des cadres plus constructivement mêlés afin de traiter la complexité des projets de développement.

Ensuite, la proposition 2 qui encourage les porteurs de projets à se concentrer davantage sur les phases préparatoires. Ce qui implique non seulement une approche méthodologique solide, mais aussi la conduite d'analyses de faisabilité, d'études d'évaluation des risques et de diagnostics institutionnels. Une planification superficielle représente un facteur de vulnérabilité majeur et est souvent observée comme une caractéristique des projets échoués.

En outre, la proposition 3 qui recommande d'institutionnaliser des cadres d'engagement dès le début du projet, qui incluent ; des consultations périodiques, des comités multiparties prenantes, l'accès à l'information et des plateformes de dialogue afin d'améliorer l'efficacité de la gouvernance. Ces instruments renforcent la légitimité, la réactivité et l'acceptation des structures de gouvernance.

Enfin, la proposition 4 qui postule que les gestionnaires de projet doivent toujours impliquer les parties prenantes dans les efforts de planification qu'il s'agisse de définition des objectifs, de priorisation, ou d'analyse des options. Leur contribution renforce le sens et la motivation pour le travail de suivi et d'évaluation des résultats.

5.2 CONTRIBUTION THEORIQUE

Théoriquement, cette recherche illustre comment la gouvernance n'est pas simplement un cadre administratif ou institutionnel, mais plutôt une considération critique dans le contrôle stratégique des projets. L'étude montre que les modèles hybrides, qui combinent le contrôle vertical avec une flexibilité horizontale, sont les plus efficaces pour atteindre le succès

multidimensionnel. Cela renforce les travaux de Turner & Keegan (2001), Ika (2009) et Ansell & Gash (2018) sur la gouvernance adaptative dans les projets complexes.

En matière de concepts, l'étude affirme que les phases de planification (proposition 2) qui se composent de cadres logiques rigoureux, de théories du changement ou de gestion axée sur les résultats sont fortement associées au succès des projets. Cela est en accord avec les recommandations du PMI (2017) et d'Imas & Rist (2009) selon lesquelles les projets bien conçus dans la phase de planification tendent à posséder une structure stable et hautement résiliente avec un objectif clair axé sur les résultats.

Les contributions théoriques à la compréhension du rôle de la gouvernance et du succès de l'organisation sont le principal axe de cette recherche sur les stratégies d'engagement des parties prenantes dans la gouvernance et le succès (proposition 3). Cette dimension, encore peu explorée dans la littérature, confirme les hypothèses de Freeman (2010) et de Cornwall (2008) sur l'importance d'une participation substantielle et stratégique dans la gouvernance et la gestion des cycles de vie des projets.

Cette proposition 4 donne au projet une approche innovante en incluant une variable « engagement des parties prenantes » comme un fort amplificateur de l'efficacité du processus de planification. En termes simples, même les meilleurs outils et méthodes de planification deviennent irréalisants en l'absence d'une communication de soutien, d'un alignement des intérêts et d'une dynamique coopérative.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette étude, envisagée comme une totalité, possède de nombreuses limites. D'une part, la recherche se base sur une approche qualitative, ce qui, en l'occurrence, limite la portée des résultats. D'autre part, l'étude est fondée sur une limitation géographique, à savoir, un petit échantillon de projet qui n'inclut que des gestionnaires de projet venant du Sénégal.

Aussi, l'étude ne s'intéresse pas à certains éléments d'ordre organisationnel ou socio-culturel comme le gouvernance l'engagement, le leadership, la culture managériale, ou les relations politiques de l'aide au développement. Finalement, même s'il a été prouvé de manière indiscutable que les parties prenantes au projet jouent un rôle modérateur, la

fragmentation interne au niveau des parties prenantes n'a pas été suffisamment étudiée (ex: ONG, Administrations, bénéficiaires, bailleurs, etc.).

5.4 PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

Ces limites offrent plusieurs avenues à explorer pour des recherches futures. Il serait judicieux, d'essayer de reproduire ce cadre dans d'autres pays pour tester sa solidité dans d'autres contextes et améliorer la compréhension des dynamiques locales. Un projet de recherche sur la gouvernance des projets financés par le gouvernement, des ONG et des bailleurs multilatéraux serait très utile pour déterminer quels systèmes de gouvernance sont les plus efficaces avec les configurations d'acteurs donnée.

Deuxièmement, le rôle des parties prenantes dans le projet pourrait faire objet de recherche d'une approche collaborative dans le cadre de recherche-action longitudinale sur tout le cycle de vie d'un projet, de la conception à l'évaluation finale. L'intégration de l'approche qualitative à travers des études de cas, des groupes de discussion et des observations participatives permettent de mieux saisir les dynamiques de collaboration et de blocage.

Il serait également intéressant d'intégrer dans le cadre proposé d'étude le leadership, l'agilité organisationnelle, la gouvernance locale, la gouvernance numérique comme des gaps de recherche puisqu'ils sont de plus en plus considérés dans une approche multi-acteur et multi-niveaux.

6 Bibliographie

- Agarwal, S., Kumagai, S., Masud, H., & Pfeil, H. (2022). *Assessing Project-Level Grievance Redress Mechanisms Using a Human-Rights-Based Approach : Tips and Tools*.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.
<https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/28/1/16/4372135>
- Ashill, N., Williams, P., Khan, M. S., & Naumann, E. (2020). Dynamic and ordinary capabilities : A project management perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(5), 2173-2186.
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9138724/>
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
<https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Bah, A. B. (2021). *Les facteurs de succès d'un projet de développement international en contexte de crise : Le cas d'Haïti: le rôle des acteurs de développement international* [PhD Thesis, Université du Québec à Rimouski].
<https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1978/>
- Baker, B., Murphy, D., & Fisher, D. (2008). Factors Affecting Project Success. *Project Management Handbook*. <https://doi.org/10.1002/9780470172353.ch35>
- Banque Mondiale. (2013). *World Bank. (2013). Integrating Stakeholder Engagement in the Project Cycle : Guidance for Implementation. World Bank. - Recherche*

Google.

[https://www.google.com/search?q=World+Bank.++\(2013\).+Integrating+Stakeholder+Engagement+in+the+Project+Cycle%3A+Guidance+for+Implementation.+World+Bank.&rlz=1C1SJWC_frCA1074CA1074&oq=World+Bank.++\(2013\).+Integrating+Stakeholder+Engagement+in+the+Project+Cycle%3A+Guidance+for+Implementation.+World+Bank.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg80gEIMTA0NmowajeoAgiwAgHxBUjDb9uS9TBG8QVlw2_bkvUwRg&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=World+Bank.++(2013).+Integrating+Stakeholder+Engagement+in+the+Project+Cycle%3A+Guidance+for+Implementation.+World+Bank.&rlz=1C1SJWC_frCA1074CA1074&oq=World+Bank.++(2013).+Integrating+Stakeholder+Engagement+in+the+Project+Cycle%3A+Guidance+for+Implementation.+World+Bank.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg80gEIMTA0NmowajeoAgiwAgHxBUjDb9uS9TBG8QVlw2_bkvUwRg&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Baranyi, S., Beaudet, P., & Locher, U. (2011). World development report 2011 : Conflict, security, and development. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne d'études Du Développement*, 32(3), 342-349.
<https://doi.org/10.1080/02255189.2011.622569>

Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects : Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-06-2015-0046/full/html>

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success : Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00011-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00011-2)

- Bevir, M. (2013). Une approche interprétative de la gouvernance : Intentionnalité, historicité et réflexivité. *Revue française de science politique*, 63(3), 603-623.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2013-3-page-603.htm>
- Bevir, M. (2018). Decentring security governance. In *Decentring Security* (p. 1-13). Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315145297-1/decentring-security-governance-mark-bevir>
- Biao, L., Tan, S., Wang, Y., Guo, X., Fu, Y., Xu, F., Zu, Y., & Liu, Z. (2017). Synthesis, characterization and antibacterial study on the chitosan-functionalized Ag nanoparticles. *Materials Science and Engineering: C*, 76, 73-80.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0928493116323323>
- Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012). Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. *Harvard Business Review*, 5(1), 2-7.
https://www.berendt-partner.de/wp-content/uploads/2014/11/MOBT_27_Delivering_large-scale_IT_projects_on_time_budget_and_value.pdf
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing Stakeholder Influence—Two Australian Examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
<https://doi.org/10.1177/875697280603700102>

- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability : A Conceptual Framework¹. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Briere, J., Agee, E., & Dietrich, A. (2016). Cumulative trauma and current posttraumatic stress disorder status in general population and inmate samples. *Psychological trauma: Theory, research, practice, and policy*, 8(4), 439. <https://psycnet.apa.org/journals/tra/8/4/439/>
- Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior : The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65-78. <https://doi.org/10.1111/jasp.12716>
- Castells, M. (2018). *Rupture : The crisis of liberal democracy*. John Wiley & Sons.
[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=2Ht-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Castells,+M.+\(2018\).+&ots=U0A_tlt17Q&sig=AeZvIODM_hssqpJXGyfj7F0JYdE](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=2Ht-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Castells,+M.+(2018).+&ots=U0A_tlt17Q&sig=AeZvIODM_hssqpJXGyfj7F0JYdE)
- Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts. Putting the First Last/Intermediate Technology*.
<https://faculty.washington.edu/jhannah/geog335aut07/readings/Chambers%20-%20WhoseReality%20Ch1&2.pdf>
- Chambers, R. (2017). *Can we know better? Reflections for development*.
https://opendocs.ids.ac.uk/articles/monograph/Can_We_Know_Better_Reflections_for_Development/26427988

Chasanah, N., Gunawan, I., & Baroudi, S. (2023). International development project success : A literature review. *Journal of International Development*, 36, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/jid.3809>

Chhotray, V., & Stoker, G. (2009). *Governance Theory and Practice*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230583344>

Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management : Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887-897. <https://doi.org/10.1111/puar.12558>

Commission européenne. (2004). *EU Commission. (2004). Aid Delivery Methods : Project Cycle Management Guidelines. European Commission. - Recherche Google.*

https://www.google.com/search?q=EU+Commission.+%282004%29.+Aid+Delivery+Methods%3A+Project+Cycle+Management+Guidelines.+European+Commission.&sca_esv=160e04ab74acab78&rlz=1C1SJWC_frCA1074CA1074&sxsrf=AHTn8zooPNUyIYVgWbc_3Eg0wgoYFu76xA%3A1739243928455&ei=mMGqZ5fJG5DJptQP-

[OScmAE&ved=0ahUKEwiX9aHE1LqLAXWQplkEHXgyBxMQ4dUDCBA&uact=5&oq=EU+Commission.+%282004%29.+Aid+Delivery+Methods%3A+Project+Cycle+Management+Guidelines.+European+Commission.&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiZkVVIENvbW1pc3Npb24ulCgyMDA0KS4gQWlkIERlbGl2ZXJ5IE1ldGhvZHM6IFByb2plY3QgQ3ljbGUgTWFuYWdlbWVudCBHdWlkZWxpbmVz](https://www.google.com/search?q=EU+Commission.+%282004%29.+Aid+Delivery+Methods%3A+Project+Cycle+Management+Guidelines.+European+Commission.&gs_lp=Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAiZkVVIENvbW1pc3Npb24ulCgyMDA0KS4gQWlkIERlbGl2ZXJ5IE1ldGhvZHM6IFByb2plY3QgQ3ljbGUgTWFuYWdlbWVudCBHdWlkZWxpbmVz)

- LiBFdXJvcGVhbiBDb21taXNzaW9uLkgAUABYAHAAeACQAQCYAQCgAQCqAQ
C4AQPIAQD4AQL4AQGYAgCgAgCYAwCSBwCgBwA&sclient=gws-wiz-serp
- Cornwall, A. (2008). Unpacking 'Participation' : Models, meanings and practices.
Community development journal, 43(3), 269-283.
<https://academic.oup.com/cdj/article-abstract/43/3/269/299854>
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation : A method for
enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation.
International journal of project management, 21(5), 363-373.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786302000601>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international
development projects : The perceptions of African project coordinators.
International journal of project management, 22(1), 19-31.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786303000085>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005a). The success of international development projects,
trust and communication : An African perspective. *International journal of
project management*, 23(3), 237-252.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786304000997>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005b). The success of international development projects,
trust and communication : An African perspective. *International journal of
project management*, 23(3), 237-252.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786304000997>

Easterly, W. (2014). *The tyranny of experts : Economists, dictators, and the forgotten rights of the poor*. Basic Books.

[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=gaUfAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Easterly,+W.+\(2014\).+The+Tyranny+of+Experts:+Economists,+Dictators,+and+the+Forgotten+Rights+of+the+Poor.+Basic+Books.&ots=khCM4QzRQn&sig=NDvMO7Bfv97-PFQWwKxCEYLxi90](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=gaUfAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Easterly,+W.+(2014).+The+Tyranny+of+Experts:+Economists,+Dictators,+and+the+Forgotten+Rights+of+the+Poor.+Basic+Books.&ots=khCM4QzRQn&sig=NDvMO7Bfv97-PFQWwKxCEYLxi90)

Easterly, W. (2017). *The white man's burden : Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good*. Tantor Media Old Saybrook, CT.

http://www.fundacionsistema.com/wp-content/uploads/2015/05/PPios6_Easterly.pdf

Edition, P.-S. (2018). A guide to the project management body of knowledge. *Project Management Institute. Pennsylvania, 21*.

https://www.academia.edu/download/89195514/a_guide_to_the_project_management_body_of_knowledge_6e.pdf

Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice, 17*(4-5), 663-671.

<https://doi.org/10.1080/09614520701469955>

Freeman, R. E. (2010a). *Strategic management : A stakeholder approach*.

Cambridge university press.

[https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+\(1984\).+Strategic+Management:+A+Stakeholder+A](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Freeman,+R.+E.+(1984).+Strategic+Management:+A+Stakeholder+A)

pproach.+Cambridge+University+Press.&ots=62eoE9O7TH&sig=wtpGj0ARm
nQqExM_Y0gATMuCUtY

Freeman, R. E. (2010b). *Strategic management : A stakeholder approach*.

Cambridge university press.

https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=R.E.+Freeman,+Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach,+Boston:+Pitman+Publishing,+1984.&ots=62enL7S3TP&sig=mp7U2w676iA8sd9Go_u9osxJIJ8

Freeman, S., & Schuller, M. (2020). Aid projects : The effects of commodification and exchange. *World Development*, 126, 104731.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X19303808>

Fukuyama, F. (2013). What Is Governance? *Governance*, 26(3), 347-368.

<https://doi.org/10.1111/gove.12035>

Gil, N. A. (2023). Cracking the megaproject puzzle : A stakeholder perspective?

International journal of project management, 41(3), 102455.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786323000194>

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

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786312000889>

- Hermes, N., & Lensink, R. (2001). Changing the Conditions for Development Aid : A New Paradigm? *Journal of Development Studies*, 37(6), 1-16.
<https://doi.org/10.1080/713601080>
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : Historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.
http://www.perspaf.org/fileadmin/Articles/Volume1/Numero2/PA_Vol1_No2_pp.128-153.pdf
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa : Why Projects are Failing and What Can be Done about It. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management : Does World Bank project supervision influence project impact? *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378631500006X>
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010a). Project management in the international development industry : The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538371011014035/full/html>

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010b). Project management in the international development industry : The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538371011014035/full/html>

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012a). Critical success factors for World Bank projects : An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786311000469>

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012b). Critical success factors for World Bank projects : An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786311000469>

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012c). Critical success factors for World Bank projects : An empirical investigation. *International journal of project management*, 30(1), 105-116.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786311000469>

Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2011). The "Management-Per-Result" Approach to International Development Project Design. *Project Management Journal*, 42(4), 87-104. <https://doi.org/10.1002/pmj.20248>

Imas, L. G. M., & Rist, R. C. (2009). The road to results : Designing and conducting effective development evaluations. In 2009). [Http://www. Worldbank](http://www.Worldbank).

Org/r2r.

<https://elibrary.worldbank.org/action/showBook?doi=10.1596%2F978-0-8213-7891-5>

Jo, P. A., & Barry, M.-L. (2008). The most important success factors for implementation of government projects in developing countries. *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 1400-1409.

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4599753/>

Johnson, A. (2018). An academic witness : White supremacy within and beyond academia. *The fire now: Anti-racist scholarship in times of explicit racial violence*, 15-25.

[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=Ib2rDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&dq=Johnson,++\(2009\).+Learning+for+Development.+Zed+Books.&ots=11aewdFQzF&sig=WBdUYq8ccpDi4UrCvpRPxSqYl50](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=Ib2rDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT28&dq=Johnson,++(2009).+Learning+for+Development.+Zed+Books.&ots=11aewdFQzF&sig=WBdUYq8ccpDi4UrCvpRPxSqYl50)

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International journal of project management*, 34(4), 613-626.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316000090>

Kaboré, S. E., & Sané, S. (2021). *L'effet de l'opportunisme sur le succès des projets de développement international dans un contexte dominé par une culture collectiviste.*

https://www.researchgate.net/profile/Kabore_Somnoma_Edouard/publicati

on/357166526_L'effet_de_l'opportunisme_sur_le_succes_des_projets_de_d
eveloppement_international_dans_un_contexte_domine_par_une_culture_c
ollectiviste/links/61bf2a8563bbd93242a42dde/Leffet-de-loppportunisme-
sur-le-succes-des-projets-de-developpement-international-dans-un-
contexte-domine-par-une-culture-collectiviste.pdf

Kaplan. (2020). (2020). *Nudging Governance ? Evaluating the Promise and Pitfalls of Behavioural Insights for Strengthening Accountability. Public Administration Review, 80(5), 728–738.*

https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2020&as_yhi=2020&q=Kaplan+2020+gouvernance++Pitfalls+of+Behavioural+Insights+for+Strengthening+Accountability&btnG=

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

[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=ss5QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kerzner,+H.+\(2018\).+Project+Management+Best+Practices:+Achieving+Global+Excellence+\(4th+ed.\).+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons.&ots=qyqWIXAXMH&sig=6ju8T4z6iN6rkPrxjZ1Uk-DatHw](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=ss5QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Kerzner,+H.+(2018).+Project+Management+Best+Practices:+Achieving+Global+Excellence+(4th+ed.).+Hoboken,+NJ:+John+Wiley+%26+Sons.&ots=qyqWIXAXMH&sig=6ju8T4z6iN6rkPrxjZ1Uk-DatHw)

Kerzner, H., & Saladis, F. P. (2017). *Project management workbook and PMP/CAPM exam study guide.* John Wiley & Sons.

[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=-oGcDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Kerzner,+H.+\(2017\).+Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling+\(](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=-oGcDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Kerzner,+H.+(2017).+Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling+()

12th+ed.).+John+Wiley+%26+Sons.&ots=m6ZJVlW3FQ&sig=VuP2Qo_zcpG_l
l9Ogc_nU4H7eTA

Khan, Z. A., Thornton, N., & Frazer, M. (2000). Experience of a financial reforms
project in Bangladesh. *Public Administration and Development*, 20(1), 33-42.
[https://doi.org/10.1002/1099-162X\(200002\)20:1<33::AID-PAD100>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-162X(200002)20:1<33::AID-PAD100>3.0.CO;2-T)

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International
Development Projects : A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management
Journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>

Korten, D. C. (1990). *Voluntary organisations and the challenge of sustainable
development*. <https://core.ac.uk/download/pdf/156621967.pdf>

Lancaster, J. F. (1999). *Metallurgy of welding*. Elsevier.
[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=w5CkAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=\(Lancaster,+1999\).+&ots=FxcPopKWsa&sig=o6XsK4iNHuAVt-YOGcMtSmXhZrs](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=w5CkAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=(Lancaster,+1999).+&ots=FxcPopKWsa&sig=o6XsK4iNHuAVt-YOGcMtSmXhZrs)

Moe, T. L., & Pathranarakul, P. (2006). An integrated approach to natural disaster
management : Public project management and its critical success factors.
Disaster Prevention and Management: An International Journal, 15(3),
396-413.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09653560610669882/>

- Mosse, D. (2005). Global governance and the ethnography of international aid. *The aid effect: Giving and governing in international development*, 12(54), 1-36.
https://isnuponorogo.org/wp-content/uploads/2024/05/The_Aid_Effect__Ethnographies_of_Development_Practice_and_Neo_liberal_Reform__Anthropology__Culture_and_Society_.pdf#page=6
- Moyo, D. (2009). *Dead aid : Why aid is not working and how there is a better way for Africa*. Macmillan.
- Müller, R. (2009). The governance of projects. In *The Handbook of Project Management* (p. 552-566). Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003274179-45/governance-projects-ralf-m%C3%BCller>
- Ngacho, C., & Das, D. (2014). A performance evaluation framework of development projects : An empirical study of Constituency Development Fund (CDF) construction projects in Kenya. *International Journal of Project Management*, 32(3), 492-507.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000938>
- Nguyen, T. T., Phan, D. M., Le, A. H., & Nguyen, L. T. N. (2020). The determinants of citizens' satisfaction of E-government : An empirical study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 519-531.
- Noël, B. (1997). *La métacognition*.
<https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:21051>

OCDE publié en 2023—Recherche Google. (s. d.). Consulté 27 septembre 2024, à

l'adresse

https://www.google.com/search?q=OCDE+publi%C3%A9+en+2023&rlz=1C1SJWC_frCA1074CA1074&oq=OCDE+publi%C3%A9+en+2023&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg80gEIMTEyOWowajSoAgCwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Osborne, J. (2002). Notes on the use of data transformations. *Practical assessment, research, and evaluation*, 8(1).

<https://openpublishing.library.umass.edu/pare/article/id/1455/>

Osei-Kufuor, P., Tenkorang, E. Y., Koomson, F., & Ntiri, R. O. (2024). Assessing the effectiveness of social accountability interventions in selected district assemblies in Ghana. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2371673.

<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2371673>

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

[https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=4xg6oUobMz4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Ostrom,+E.+\(1990\).+Governing+the+Commons:+The+Evolution+of+Institutions+for+Collective+Action.+Cambridge+University+Press.&ots=aQ6wAGkK_e&sig=C2rXK3QSEXCHAUOH5NHtaXVzAu8](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=4xg6oUobMz4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=Ostrom,+E.+(1990).+Governing+the+Commons:+The+Evolution+of+Institutions+for+Collective+Action.+Cambridge+University+Press.&ots=aQ6wAGkK_e&sig=C2rXK3QSEXCHAUOH5NHtaXVzAu8)

Paiement, P. (2021). Transnational Sustainability Governance and the Law.

Paiement, Phillip, 821-844.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4218984

- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior 2* (p. 355-370). Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315702001-24/external-control-organizations%E2%80%94resource-dependence-perspective-jeffrey-pfeffer-gerald-salancik>
- Picciotto, R. (2020). Towards a ‘New Project Management’ movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). *Critical success factors across the project life cycle*.
https://www.academia.edu/download/56947995/1988__Critical_success_factors_across_the_project_life_cycle.pdf
- PMI, P. M. I. (2017). *The PMI Guide to Business Analysis*.
[https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=93JGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT59&dq=PMI+\(Project+Management+Institute\).+\(2017\).+A+Guide+to+the+Project+Management+Body+of+Knowledge+\(PMBOK+Guide\)+%E2%80%93+6th+Edition.+PMI.&ots=LZOr6aExkd&sig=jjle7RbuBsTdssih222KdwSDlts](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=93JGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT59&dq=PMI+(Project+Management+Institute).+(2017).+A+Guide+to+the+Project+Management+Body+of+Knowledge+(PMBOK+Guide)+%E2%80%93+6th+Edition.+PMI.&ots=LZOr6aExkd&sig=jjle7RbuBsTdssih222KdwSDlts)
- PNUD. (2016). *UNDP (United Nations Development Programme). (2016). UNDP Stakeholder Engagement Strategy for the 2030 Agenda. UNDP. - Recherche Google*. <https://www.google.com/search?q=UNDP+%28United+Nations>

- Prabhakar, G. (2024). What is Project Success : A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3, 3-3.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n9p3>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance : Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252. <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/2/229/935895>
- Ranasinghe, S., & Gamini, L. P. S. (2008). *Knowledge sharing among academics in an ODL context : The case of the Open University of Sri Lanka*.
<http://repository.ou.ac.lk/bitstream/handle/94ousl/1463/article7.pdf?sequence=1>
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management : A literature review. *Biological conservation*, 141(10), 2417-2431.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0006320708002693>
- Rhodes, R. A. W. (2017). *Network governance and the differentiated polity : Selected essays* (Vol. 1). Oxford University Press.
[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=5DooDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Rhodes,+R.+A.+W.+\(2017\).+Network+Governance+and+the+Differentiated+Polity.+Oxford+University+Press.&ots=hL1H8DeGUs&sig=yZT3T7cgABGKk2YpQUqWbP7dbE](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=5DooDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Rhodes,+R.+A.+W.+(2017).+Network+Governance+and+the+Differentiated+Polity.+Oxford+University+Press.&ots=hL1H8DeGUs&sig=yZT3T7cgABGKk2YpQUqWbP7dbE)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. *Essex: Prentice Hall: Financial Times*.

- https://www.researchgate.net/profile/Lysias-Charumbira/post/what_is_the_best_referenes_about_Research_Methodology_on_the_field_of_Management/attachment/59d63d8a79197b807799a545/AS%3A420260026044416%401477209206490/download/Research_methods_for_business_students_f.pdf
- Stiglitz, J. (2002). Development policies in a world of globalization. *New international trends for economic development seminar*, 1-27.
- https://business.columbia.edu/sites/default/files-efs/pubfiles/1454/Stiglitz_DevelopmentPolicies.pdf
- Surco-Guillen, Y. C., Romero, J., Rodríguez-Rivero, R., & Ortiz-Marcos, I. (2022). Success Factors in Management of Development Projects. *Sustainability*, 14(2), 780. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/2/780>
- Tabassi, A. A., & Bakar, A. A. (2009). Training, motivation, and performance : The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International journal of project management*, 27(5), 471-480.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786308001130>
- Taplin, D. H., & Clark, H. (2012). Theory of change basics : A primer on theory of change. *New York NY: ActKnowledge*, 844, 845.
- Tezel, A., Koskela, L., & Aziz, Z. (2018). Lean thinking in the highways construction sector : Motivation, implementation and barriers. *Production Planning & Control*, 29(3), 247-269. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1412522>

- Thoumy, M., Beyrouthy, G., & Souaid, C. (2021). Project success in international development projects : The case of Lebanon. *International Journal of Services and Operations Management*, 40(2), 143.
<https://doi.org/10.1504/IJSOM.2021.118242>
- Turner, J. R., & Xue, Y. (2018). On the success of megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 783-805.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-06-2017-0062/full/html>
- Unterhitzenberger, C., & Müller, R. (2020). Project behavior. *Project Management Institute*. [https://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/PMX/SI%20Project%20Behavior-PMJ-LONG\(Web\).pdf](https://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/PMX/SI%20Project%20Behavior-PMJ-LONG(Web).pdf)
[https://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/PMX/SI%20Project%20Behavior-PMJ-LONG\(Web\).pdf](https://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/PMX/SI%20Project%20Behavior-PMJ-LONG(Web).pdf)
- Weber, F. (2015). *Brève histoire de l'anthropologie*. Flammarion Paris.
https://sciences-sociales.ens.psl.eu/IMG/pdf/communique_breve_histoire_de_l_anthropologie-2.pdf
- Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T. (2016). Critical success factors for community-driven development projects : A Sri Lankan community perspective. *International Journal of Project Management*, 34(4), 643-659.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786316000156>

Yamin, M., & Sim, A. K. (2016). Critical success factors for international development projects in Maldives : Project teams' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 481-504.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2015-0082/full/html>

Youker, R. (1999). *Managing international development projects—lessons learned*.

<https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/02/pmwj31-Feb2015-Youker-managing-international-development-projects-Commentary.pdf>