

Table des matières

SOMMAIRE	I
TABLE DES MATIÈRES	II
LISTE DES TABLES	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VII
REMERCIEMENTS	VIII
1. INTRODUCTION	1
1.1. CONTEXTE : LA GESTION DE PROJET DANS LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL... 1	
1.2. PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE : LES ENJEUX DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.	2
1.3. PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	4
1.4. LA LOCALISATION DE LA RECHERCHE	5
1.5. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	6
1.6. PÉRIMÈTRE DE RECHERCHE.....	7
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	9
2.1. OBJECTIF 1 : IDENTIFIER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	9
2.1.1. <i>RQ1.1 : Quels sont les concepts de facteurs clés de succès?</i>	9
2.1.2. <i>RQ1.2 : Quels sont les facteurs clés de succès des projets de développement international</i>	12
2.1.2.1. Le facteur culturel.....	12
2.1.2.2. La démarche participative.....	13
2.1.2.3. Le leadership	13
2.1.2.4. Les compétences du gestionnaire de projet.....	14
2.1.2.5. Les outils.....	14
2.1.2.5.1. La GAR (Gestion axé sur le résultat)	14
2.1.2.5.2. Le cadre logique et le cycle de vie	15
2.1.2.6. Les facteurs clés de succès selon Pinto et Slevin 1988	15
2.2. OBJECTIF 2 : IDENTIFIER LA PERFORMANCE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	18

2.2.1.	<i>RQ1.3 : Qu'est-ce que la performance dans un contexte de développement international?</i>	18
2.2.1.1.	La performance des projets de développement international.....	18
2.2.1.2.	Les aspects de la performance.....	18
2.2.2.	<i>RQ 1.4 : Quels sont les indicateurs de performance des projets de développement international?</i>	19
2.2.2.1.	Qualité.....	19
2.2.2.2.	Délai.....	19
2.2.2.3.	Pertinence.....	19
2.2.2.4.	Cohérence.....	19
2.2.2.5.	L'effectivité.....	20
2.2.2.6.	L'efficacité.....	20
2.2.2.7.	L'efficience.....	20
2.2.2.8.	L'impact.....	21
2.3.	OBJECTIF 3 : IDENTIFIER LES PHASES DU CYCLE DE VIE DU PROJET EN DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	21
2.3.1.	<i>RQ1.5 : Quels sont les phases du cycle de vie des projets de développement international?</i>	21
2.3.1.1.	Conception	21
2.3.1.2.	Planification	22
2.3.1.3.	Exécution	22
2.3.1.4.	Suivi.....	22
2.3.1.5.	Adaptation.....	22
2.3.1.6.	Clôture	23
2.3.2.	<i>RQ 1.6 : Quel est le rôle des phases du cycle de vie pour les projets de développement international?</i>	24
2.4.	OBJECTIF 4 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	24
2.4.1.	<i>RQ1.7: Quels sont les parties prenantes des projets de développement international?</i>	24
2.4.2.	<i>RQ1.8: Quelle est la stratégie d'intervention des différentes parties prenantes?</i>	25
2.5.	HYPOTHESES ET CADRE CONCEPTUEL	25

2.5.1.	<i>Hypothèse 1 : Objectif 5 : Établir la relation entre les facteurs clés de succès et la performance.....</i>	26
2.5.2.	<i>Hypothèse 2: Objectif 6: Établir l'influence des parties prenantes (PP) sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance</i>	27
2.5.3.	<i>Hypothèses 3 : Objectif 7 : Établir l'influence entre le cycle de vie des projets et la relation entre FCS et performance.....</i>	27
2.5.4.	<i>Conclusion.....</i>	28
3.	MÉTHODOLOGIE	29
3.1.	CONTEXTE DE L'ÉTUDE	29
3.2.	ÉCHANTILLONNAGE	29
4.	LES RÉSULTATS	31
4.1.	ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ÉCHANTILLON.....	31
4.2.	ANALYSE GLOBALE.....	31
4.2.1.	<i>Analyse et interprétation des résultats</i>	31
5.	DISCUSSION ET VÉRIFICATIONS DES HYPOTHÈSES	48
5.1.	HYPOTHÈSE 1.....	48
5.2.	HYPOTHÈSE 2.....	51
5.3.	HYPOTHÈSE 3.....	52
6.	CONCLUSION	56
6.1.	SYNTHÈSES DES RÉSULTATS	56
6.1.1.	<i>Objectif 5 : Établir la relation entre les facteurs clés de succès et la performance</i>	56
6.1.2.	<i>Objectif 6: Établir l'influence des parties prenantes sur la relation facteurs clés de succès et performance</i>	57
6.2.	APPORT À LA RECHERCHE.....	58
6.3.	LIMITES	58
7.	RÉFÉRENCES	59
8.	ANNEXE.....	63

Liste des Tables

Table 1 : Objectifs et questions de recherche associées	6
Table 2 : Les concepts des facteurs clés de succès.....	11
Table 3 : Facteurs clés de succès et dimensions de la performance.....	26
Table 4 : Les types de parties prenantes	27
Table 5 : Les phases du cycle de vie	27
Table 6 : Efficacité	31
Table 7 : Efficience.....	33
Table 8 : Effectivité	35
Table 9 : Pertinence	35
Table 10 : Impact.....	36
Table 11 : Récapitulation des facteurs clés de succès les plus importants	37
Table 12 : Les parties prenantes.....	38
Table 13 : Phase de conception.....	39
Table 14 : Phase de planification	40
Table 15 : Phase d'exécution.....	42
Table 16 : Phase de suivi	43
Table 17 : Phase d'adaptation.....	44
Table 18 : Phase de clôture	45
Table 19 : Récapitulation des facteurs clés de succès les plus importants en fonction du cycle de vie du projet.....	46
table 20: Récapitulations des facteurs clés de succès les plus importants en fonction des indicateurs de performance	48
Table 21 : Classification des facteurs clés de succès par ordre d'importance.....	51
Table 22 : La relation FCS/Performance est modérée par le type de pp	51
Table 23 : La relation FCS/Performance est modérée par la phase du cycle de vie du projet	52
Table 24 : Classification des facteurs clés de succès par ordre d'importance.....	54
Table 25 : La relation entre la performance et les facteurs clés de succès	57

Liste des Figures

Figure 1 : Diagramme de Venn.....	5
Figure 2 : Cadre conceptuel préliminaire	6
Figure 3 : Facteurs clés de succès	10
Figure 5 : Leadership.....	14
Figure 6 : Facteurs de succès du P.I.P., selon Pinto et Slevin (1988)	17
Figure 7 : Project life cycle.....	23
Figure 8 : Cadre conceptuel	26
Figure 13 : Efficacité.....	32
Figure 14 : Efficience	33
Figure 15 : Effectivité.....	35
Figure 16 : Pertinence.....	36
Figure 17 : Impact	37
Figure 18 : Les parties prenantes.....	39
Figure 19 : Phase de conception.....	40
Figure 20 : Phase de planification	41
Figure 21 : Phase d'exécution.....	42
Figure 22 : Phase de suivi	43
Figure 23 : Phase d'adaptation.....	45
Figure 24 : Phase de clôture.....	46

Liste des Abréviations

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
BM	: Banque Mondiale
FCS	: Facteurs clés de succès
FMI	: Fonds Monétaire International
GAR	: Gestion axé sur le résultat
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PDI	: Projet de développement international
PP	: Partie Prenante
NU	: Nations Unies

Remerciements

Je dédie ce travail à toute ma famille. Veuillez y retrouver l'expression de ma profonde affection.

Ainsi j'aimerais remercier :

Mon père Yoro Diallo pour tous ses efforts concernant mes études supérieures qui aboutissent aujourd'hui à la rédaction d'un mémoire. À travers ce travail, recevez toute ma reconnaissance et mes profonds sentiments.

Ma mère Adjiratou Kewe M'baye cette dame de fer qui s'est battue pour ma réussite.

Ma grande mère Adjaratou Thiaba Sène qui a toujours encouragé ma réussite et m'a soutenu tout au long de mon cursus scolaire. Je ne saurais achever ce travail sans magnifier votre grande générosité.

À mes frères et sœurs qui sont ma source de motivation et de persévérance

À mon oncle Tafsir Amadou M'baye pour son grand soutien

À mon tonton Amidou Diao pour son soutien

À ma tata Aminata Diop Diao pour son soutien

À ma grande amie Awa Koita pour son assistance

À mon directeur de recherche le professeur Christophe Bredillet pour son assistance, sa disponibilité tout au long de cette recherche

À mon directeur de département professeur Darli Rodriguez Vieira ainsi que tout le personnel administratif de l'Université du Québec à Trois Rivières pour leur soutien.

1. Introduction

1.1. Contexte : La gestion de projet dans le développement international

Les projets de développement, contrairement aux grands projets de construction, sont essentiellement axés sur la communauté et visent à redistribuer les ressources nationales pour rapprocher les installations et les services des personnes afin de réduire la pauvreté, créer des emplois et éventuellement améliorer le niveau de vie des populations (Ndas et Ngacho, 2017).

Pas de développement sans projet (Ika, 2005), Diallo et Thuillier (2005) soulignent que la plupart de l'aide internationale fournie aux pays en développement est gérée en mode projet.

Le concept de « projet » dans le contexte du développement international implique un objectif de développement, une taille, un lieu et une ligne de temps spécifique, sans parler d'outils et de techniques spécifiques. Lorsqu'il s'agit de définir des projets de développement international (PDI), on peut adopter différents types de réponses aux besoins identifiés, aux activités génératrices de revenus, aux investissements avec des rendements économiques spécifiés, ou à des séquences d'activités (Ika et Lytvynox 2011). L'instrument de projet reste le véhicule privilégié de l'aide au développement internationale (Crawford et Bryce, 2003).

Ces dernières années en raison de sa contribution à l'aide dans les pays en développement, la gestion de projet dans le domaine du développement a connu une augmentation de taille (120 milliards de dollars par an en 2009 (Ika, 2011)).

Les projets de développement international prennent de plus en plus d'importance dans le domaine de l'aide internationale. En effet, ils se différencient des projets d'urgence qui apportent une aide hâtive aux populations touchées par des crises, guerres ou catastrophes naturelles (Golini et *al.*, 2017). Les projets de développement s'inscrivent dans un contexte plus stable favorisant l'amélioration des conditions de vie des populations en termes de santé, d'éducation. Des statistiques récentes confirment une tendance croissante des montants alloués ou du capital humain engagé dans ce domaine (Golini et *al.*, 2017). En dépit de sa grande taille, l'industrie de l'aide internationale et les projets de développement international en particulier ont transformé la mauvaise performance en règle plutôt qu'en exception (Ika et *al.*, 2012). À cet effet, un récent sondage de McKinsey Devex indique que 64% des projets

financés par les donateurs n'atteignent pas l'impact escompté à cause des mauvaises compétences en planification, en gestion de projets (Hekala, 2012). Comme le mentionnait Youker (1999), dans son étude sur le résultat d'évaluation des projets réalisés par la Banque Mondiale, l'appropriation locale du projet par les différentes parties prenantes est importante. En effet, il s'agit de « leur projet » et non « d'un projet de la Banque Mondiale ».

1.2.Problématique générale : Les enjeux des projets de développement international.

En partant de l'échec du plan d'ajustement structurel de la Banque Mondiale et du FMI, on peut remarquer l'enjeu majeur que comportent les projets dans le contexte international. En développement international le succès des projets est important car il contribue au progrès socio-économique des pays récipiendaires mais aussi à l'efficacité de la contribution des pays donateurs et des agences de développement (Kang et Moe, 2008). Les nombreuses études menées dans ce domaine et les facteurs de défaillance misent en exergues par les différents auteurs nous poussent à étudier la contribution de la gestion de projet dans le développement international. Cet aspect permettra de mieux comprendre de quelle façon la gestion de projet peut contribuer au succès des projets de développement international. Comme le soulignent Lientz et Rea (2003), le succès des projets internationaux repose aussi sur une approche collaborative. Youker (1999), avance que les problèmes fréquents de la gestion de projet dans un contexte de développement international sont le manque d'une vision commune des objectifs finaux, le manque de ressources appropriées l'absence d'une évaluation adéquate des risques du projet. Beaucoup de travaux ont souligné les raisons des échecs pouvant empêcher l'atteinte des objectifs. On peut en identifier comme relevant de la capacité et de la mauvaise gestion des parties prenantes (Adams et *al.*, 2017). Youker (1999) identifie les problèmes ci-dessous :

- Le manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet ;
- Une détermination insuffisante des parties prenantes ;
- L'absence de planification opérationnelle détaillée lot par lot ;
- Un flou dans la chaîne d'autorité, les coordonnateurs de projet n'étant pas assez autonomes des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale ;

- La rareté des ressources humaines et matérielles ;
- Un faible niveau de feedback et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes ;
- Une analyse des risques insuffisante et l'absence de mesure de contingence ;
- Une bureaucratie administrative nationale tatillonne et des processus de gestion de projet codifiés par le bailleur de fonds qui ralentissent l'exécution des tâches;

Khang et Moe (2008) précisent que les projets de développement international n'ont pas encore des outils et approches nécessaires en gestion de projet. Une étude menée par Mckinsey et Devex montre que les projets de développement international manquent souvent d'efficacité et d'efficience (Golini et *al.*,2017).

Les projets de développement international impliquent des fournisseurs d'équipements et des services d'origine diverses. En raison du manque de ressources et de technologie, le niveau de qualité de l'équipement et des services achetés localement peut ne pas être conforme aux normes internationales. De plus, la convergence des écarts pendant la construction et l'installation de l'équipement peut faire en sorte que le produit final ne corresponde pas aux performances prévues. (Kwak et Dewan, 2001)

D'après Ika (2011), les échecs des projets de développement international peuvent survenir des facteurs suivants :

- Le climat politique et économique la vie sociale et culturelle dans le pays ou les pays d'accueil ;
- Les cadres institutionnels et le degré d'accès aux intervenants clés (par exemple aux fonctionnaires, aux principaux bénéficiaires) ;
- La structure organisationnelle (les choses risquent d'être complexes quand plusieurs donateurs sont en cause) ;
- Les différents points de vue des partenaires et agents d'exécution canadiens ;
- Les attentes des intéressés en particulier des bénéficiaires ;
- Les résultats concrets (accès à l'eau, aide alimentaire, etc.) sont les plus faciles à quantifier que les autres avantages qualitatifs et à long terme ;

Les pays bénéficiaires manquent de compétences techniques et de gestion pour réussir à atteindre les objectifs du projet de développement. Beaucoup exigent d'eux qu'ils engagent des consultants étrangers pour les aider dans la préparation et la mise en œuvre du projet. Ces « expatriés » viennent d'horizons divers et de cultures différentes, parlent des langues différentes, sont habitués aux différentes approches et pratiques de gestion de projet, et n'assimilent pas les coutumes, les exigences et les ressources locales. Cependant, ils vivent dans un environnement étranger et difficile, avec des habitudes de base « inadéquates ». Le gestionnaire de projet doit aborder ces problèmes et créer un environnement favorable permettant aux participants de s'intégrer et de se sentir une équipe concentrée sur l'atteinte des objectifs de portée, de temps, de coût et de performance (Kwak et Dewan 2001).

1.3.Problématique spécifique : Les facteurs clés de succès des projets de développement international

Le développement international est un domaine non traditionnel et spécifique (Ika, Diallo et Thuillier,2010). Les projets de développement constituent un type particulier de projet qui fournit une assistance socio-économique aux pays en développement ou à un groupe de bénéficiaires ciblés. Ces projets diffèrent des projets industriels ou commerciaux de plusieurs manières et leur compréhension a de fortes répercussions sur la façon dont les projets peuvent être gérés et évalués (Khang et Moe ,2008).

Les projets de développement international comme tous les autres projets passent par un cycle de vie. L'identification du projet découle du processus de planification stratégique d'un pays organisé par le secteur et la région. Malheureusement, la sélection des projets reflète trop souvent les idées du donateur, plutôt que les priorités des pays. Par définition, la plupart des projets de développement sont des éléments de programmes à plus long terme. Actuellement, la plupart des donateurs exigent que les projets soient identifiés dans le cadre d'un développement global et d'un programme sectoriel régional. (Youker, 2003)

L'étude sur les projets réalisés par la Banque Mondiale démontre que les facteurs d'échecs des projets internationaux sont : le manque d'engagement des parties prenantes, le manque d'une vision commune, et l'absence d'une évaluation adéquate des risques majeurs du projet (Youker, 1999).

Besner et Hobs (2006) ont identifié les éléments susceptibles d'optimiser les projets en faisant une enquête empirique qui englobent l'avis de 753 gestionnaires de projets. Pour ce faire les responsables de projets doivent être en mesure de cerner les différentes notions de la gestion de projet afin de corriger le tir dans les projets futurs pour ainsi maximiser le succès du projet.

Notre étude s'intéresse particulièrement aux succès des projets de développement à travers la relation FCS avec (1) /performance (2), le cycle de vie du projet, et (3) les parties prenantes. Ainsi donc l'objet de cette étude est de :

Mettre en relief les facteurs clés de succès des projets de développement international en se basant sur la performance, le rôle des différentes parties prenantes au niveau du cycle de vie du projet pour atteindre le succès des projets.

1.4.La localisation de la recherche

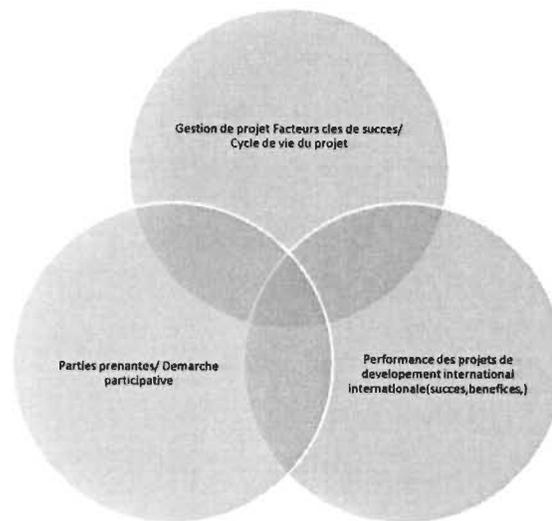


Figure 1 : Diagramme de Venn

Ce graphique permet de déterminer les différents champs qui seront utilisés dans la cadre de cette étude pour faciliter la compréhension. Ainsi les différents concepts :

- La gestion de projet/cycle de vie de projet;
- Les parties prenantes/démarche participative;

- La performance des projets de développement international (succès, bénéfiques) seront détaillés dans la revue de la littérature.

1.5.Objectifs et questions de recherche

Compte tenu de notre problématique spécifique, un premier jet du cadre conceptuel est formé en fonction des objectifs et des questions de recherche. Afin de lancer la recherche, les facteurs clés de succès des projets de développement international, il est primordial de comprendre le concept de facteur clé de succès, afin d'en déceler les facteurs inhérents au succès des projets pour atteindre la performance. En effet, le rôle important des parties prenantes et du cycle de vie du projet est mis en évidence. Afin d'avoir une approche plus pertinente et efficace, cette étude va mettre en lumière les différents liens qui existent entre les facteurs clés de succès, la performance, les parties prenantes, et le cycle de vie du projet.

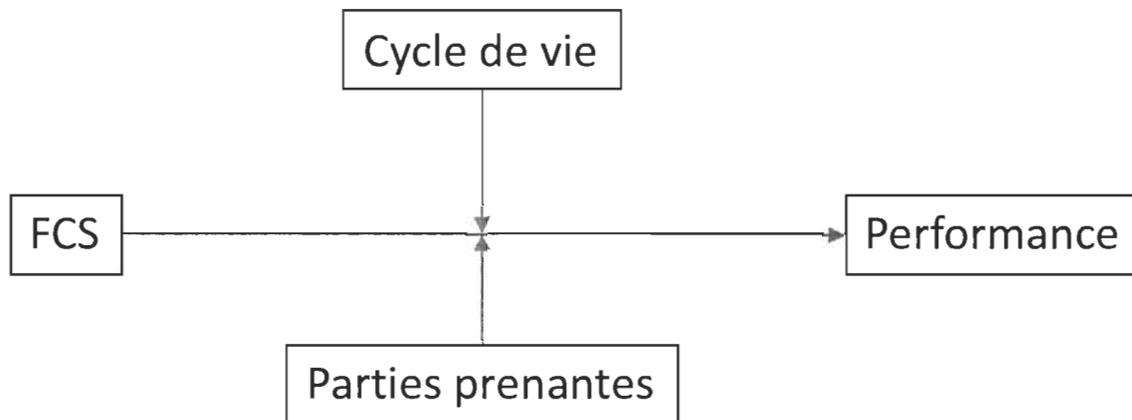


Figure 2 : Cadre conceptuel préliminaire

Table 1 : Objectifs et questions de recherche associées

Objectifs de l'étude	Questions de recherches
Objectifs / Partie 1 Identifier/Définir <u>Objectif 1</u> : Identifier les facteurs clés de succès des projets de développement international	<i>QR1.1</i> : Quels sont les concepts de facteurs clés de succès? <i>QR1.2</i> : Quels sont les facteurs clés de succès des projets de développement international?

Objectifs de l'étude	Questions de recherches
<u>Objectif 2</u> : Identifier la performance des projets de développement internationale	<i>QR1.3</i> : Qu'est-ce que la performance dans un contexte de développement international? <i>QR1.4</i> : Quels sont les indicateurs de performance des projets de développement international?
<u>Objectif 3</u> : Identifier les phases du cycle de vie du projet en développement international	<i>QR1.5</i> : Quels sont les phases du cycle de vie des projets de développement international? <i>QR 1.6</i> : Quel est le rôle des phases du cycle de vie pour les projets de développement international?
<u>Objectifs 4</u> : Identifier les parties prenantes des projets de développement international	<i>QR1.7</i> : Quels sont les parties prenantes des projets de développement international? <i>QR1.8</i> : Quel est la stratégie d'intervention des différentes parties prenantes?
Objectifs Partie 2 Analyser / comprendre <u>Objectif 5</u> : Établir la relation entre les facteurs clés de succès et la performance	<i>QR2.1</i> : Quel est le rôle des facteurs clés de succès sur la performance? <i>QR2.2</i> : Comment l'identification des facteurs clés de succès peut-il contribuer à la performance?
<u>Objectif 6</u> : Établir l'influence des parties prenantes sur la relation facteurs clés de succès et performance	<i>QR2.3</i> : Comment les parties prenantes influencent l'élaboration du cycle de vie du projet? <i>QR2.4</i> : Quel rôle joue les parties prenantes dans le succès du cycle de vie du projet?

1.6.Périmètre de recherche

L'implication croissante des organisations non gouvernementales (ONG) dans la résolution des problèmes de développement a précipité la littérature sur les ONG comme sujet d'étude (Vakil,1997). Les ONG se caractérisent par un accent tout à fait particulier donnant plus

d'importance au développement humain et la réduction de la pauvreté (Golini et *al.*, 2017). Elles sont essentielles dans le domaine de l'aide internationale mais ont reçu une attention limitée en matière de recherche sur la gestion de projet (Golini et *al.*, 2012 et Youker, 2003). L'absence de consensus sur la manière de définir et de classer les (ONG) a entravé les progrès tant sur le plan théorique, qu'empirique, en matière de compréhension du fonctionnement du secteur (Vakil, 1997 et Golini, et *al.*, 2017).

Au sein de cette définition large, la littérature a identifié quelques caractéristiques supplémentaires des ONG. Ces dernières appliquent normalement une approche participative et collaborative en impliquant les bénéficiaires et les parties prenantes dans les parties clés du processus de développement. En plus, les ONG tendent à être des organisations démocratiques plutôt que hiérarchiques (Golini et *al.*, 2017).

La responsabilité des ONG engendre plusieurs dimensions. Du point de vue économique, les bailleurs de fonds officiels, les donateurs privés, ainsi que les bénéficiaires de l'aide pourraient s'attendre à plus de résultats caritatifs et pertinents des ONG si des organisations moins efficaces étaient exclues des activités de développement international (Öhler et Nunnenkamp, 2013).

À travers ses différents aspects liés aux ONG et dans la perspective de mesurer les FCS/performance, les parties prenantes, et le cycle de vie de projet, notre recherche se concentre sur la gestion de projet au sein des ONG.

2. Revue de la littérature

Ce mémoire traite de la complémentarité entre la gestion de projet et le développement international pour déceler les liens qui existent entre les différentes variables à savoir les facteurs clés, la performance, le cycle de vie de projet, et les parties prenantes. Il est par conséquent un croisement entre la gestion de projet et le développement international. Dans ce chapitre qui propose une revue générale de la littérature, nous esquissons une genèse de la notion des projets de développement international, en tenant compte à nos questions de recherches à travers nos objectifs de recherche.

2.1.Objectif 1 : Identifier les facteurs clés de succès des projets de développement international

2.1.1. RQ1.1 : Quels sont les concepts de facteurs clés de succès?

Le succès du projet est un concept central de la gestion de projet, mais sa définition reste difficile à atteindre. L'équipe de projet doit avoir une compréhension claire des objectifs de réussite du projet (Baccarini, 1999).

L'examen de la littérature montre que les études sur les facteurs clés de succès est question de plusieurs recherches. En effet, Moris et Hough (1987) ont mis en évidence 22 hypothèses pour le succès des projets. Pinto et Prescott (1988) en ont identifiés 10. Lim et Muhamed (1999) classent le succès des projets du point de vue microéconomique et macroéconomique. Dans ses recherches Baccarini (1999) identifie le cadre logique pour définir le succès des projets. Cooke et Davies (2001) ont souligné deux facteurs à distinguer concernant le succès des projets : les facteurs de succès en rapport avec les délais et en rapport avec les coûts

Facteurs de succès en rapport avec les délais	Facteurs de succès en rapport avec les coûts
1. Une éducation adéquate de la gestion des risques au sein de l'organisation	1. Favoriser un environnement d'acceptation du changement
2. Une maturité suffisante du processus organisationnel pour assumer la responsabilité du risque	seulement dans un contexte qui facilite le contrôle du changement
	2. Maintenir l'intégrité de la mesure de

3. Une documentation suffisante des responsabilités	base de performance
4. Un plan de gestion des risques mis à jour	
5. Une durée de projet de 3 ans au maximum	
6. Maintenir un registre visible des risques	

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

Figure 3 : Facteurs clés de succès

À l'issue de leur étude sur les critères de succès dans 26 pays africains Diallo et Thuillier (2004) ont classé les facteurs clés de succès en 3 catégories :

- L'impact et le succès du projet qui comprend la satisfaction des bénéficiaires;
- L'impact des bénéficiaires et la capacité institutionnelle du pays;
- Le profil qui comprend les acquisitions effectuées comme prévu, la visibilité nationale du projet, la réputation du projet parmi les donateurs, et la possibilité de financement supplémentaire;

Ika (2005) identifie des facteurs de succès tels que :

- Le bienfondé, qualité et justesse de la conception;
- Bonne et adéquate utilisation des ressources;
- Pilotage avec des actions éclairées et rapides;
- Le soutien du comité directeur du projet;
- Les taches techniques;
- La communication;
- Le personnel;
- Les compétences du gestionnaire de projet;

Diallo et Thuillier (2005) ont identifiés comme facteurs clés : la confiance et la communication

Quant à Khang et Moe (2008), ils ont retenu comme facteur clé : une consultation tout au long du cycle de vie du projet.

Une bonne suivi et coordination ont été retenus comme facteurs clés de succès par Ika et ses collègues (2012)

L'engagement communautaire et la création d'un environnement communautaire représente des facteurs clés selon Yalegama *et al.* (2016).

Table 2 : Les concepts des facteurs clés de succès

Les auteurs	Les concepts de facteurs clés de succès
Morris et Hough, 1987	Identifient 22 hypothèses pour le succès des projets
Pinto et Prescott, 1988	Élaborent 10 facteurs de succès
Baccarini, 1999	Identifie la cadre logique comme succès du projet
Lim et Mohamed ,1999	Déterminent le succès du projet du point de vue macroéconomique, et microéconomique
Cooke et Davies ,20002	Soulignent 2 facteurs de succès à distinguer à savoir le succès du projet et le succès de la gestion de projet
Diallo et Thuillier, 2004	Leur étude sur les critères de succès dans 26 pays africains ont classé le succès en 3 catégories : <ul style="list-style-type: none"> - L'impact et le succès du projet qui comprend la satisfaction du bénéficiaire - L'impact des bénéficiaires et la capacité institutionnelle du pays - Le profil qui comprend, la réputation du projet parmi les donateurs, et la possibilité de financement supplémentaires
Ika, 2005	Identifie les facteurs clés de succès tels que : <ul style="list-style-type: none"> - Le bienfondé, qualité et justesse de la conception; - Bonne et adéquate utilisation des ressources; - Pilotage avec des actions éclairés et rapides; - Le soutien du comité directeur du projet;

Les auteurs	Les concepts de facteurs clés de succès
	<ul style="list-style-type: none"> - Les tâches techniques; - La communication; - Le personnel; - Les compétences du gestionnaire de projet
Diallo et Thuillier, 2005	La confiance et la communication
Khang et Moe, 2008	La consultation tout au long du cycle de vie du projet
Ika et Al, 2012	Une bonne coordination
Yelegama ,2016	Engagement communautaire, et la création d'un engagement communautaire

2.1.2. RQ1.2 : Quels sont les facteurs clés de succès des projets de développement international?

2.1.2.1. Le facteur culturel

Comprendre la culture est le bon point de départ pour apprendre, la signification de développement, les valeurs qui guident les actions des bénéficiaires des projets, et le comportement des administrateurs. Les différences culturelles émergent dans de nombreux types de contexte de développement de la conception des projets aux styles de transfert et de gestion de la technologie. Dans les projets de développement international, de nombreuses institutions financières exigent des pays bénéficiaires, d'engager des consultants étrangers pour aider à la préparation et à la mise en œuvre du projet (Staudt,1991).

Comme la gestion de projet traite des personnes, le gestionnaire de projet de développement international doit comprendre et apprécier l'importance des différences interculturelles. Le chef de projet doit effectuer une analyse culturelle du pays bénéficiaire et planifier des mécanismes tels que les sorties sociales avec les familles, les événements culturels, les démonstrations interculturelles et la collocation pour renforcer la conscience culturelle des membres de l'équipe et promouvoir le travail d'équipe (Kwak et Dewan, 2001). Le chef de projet doit être conscient des difficultés qui peuvent découler des différences. Tout d'abord dans la phase d'évaluation, différentes perspectives doivent être prises en compte ce qui est

considéré comme adéquat dans un pays peut ne pas l'être dans un autre pays (Chan et Raymond,2003).

2.1.2.2. La démarche participative

En participant activement à la conception, à la planification du projet et à la prise de décision, les membres de la communauté acquièrent une plus grande confiance et une meilleure participation à la réussite du projet (Simasiku,1992)

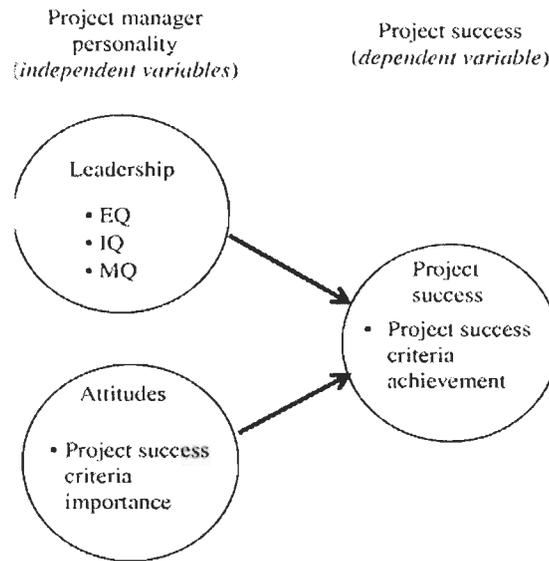
La participation rend les bénéficiaires du projet plus conscient de leur conditions de vie et de l'état de pauvreté de la communauté, mais aussi de leur capacité à piloter un projet (Cummings,1998)

Une étude menée par Imoden en 1977 a examiné 11 projets dans 7 pays d'Afrique les auteurs ont observé qu'ils ont pris moins de temps dans les projets pour la réalisation du projet à cause de la forte implication de la population locale. (Van et *al.*,2001)

Les résultats démontrent également la capacité d'utiliser le savoir-faire local pour s'assurer que le travail effectué répond à la réalité du terrain, d'après ce témoignage d'un chef de projet « *j'ai eu des experts locaux qui m'ont soutenu tout au long de la préparation des contrats. Un chef de projet ne peut pas tout savoir et doit demander l'aide des bonnes personnes* ». Dans ces circonstances, on note l'importance de valoriser ces connaissances locales dans la réalisation du projet (Daniel et Proulx, 2015).

2.1.2.3. Le leadership

Le leadership de projet est un domaine de recherche de plus en plus populaire. Les projets se déroulent dans un environnement plus complexe et incertain (Jennifer et Francis, 2006). Les compétences en leadership situationnel sont en corrélation avec le succès du projet dans des circonstances particulières, telles que les contrats à prix fixe, ou la grande complexité des projets (Müller et Turner, 2010). Le succès des projets est aussi atteint grâce à la compréhension des différents collaborateurs qui partagent une vision commune (Brière et al., 2015). Il est intéressant de noter que le leadership qui est un facteur se rapportant presque exclusivement aux caractéristiques de la personnalité ou aux attributs-personne, apparait systématiquement dans la catégorie la plus élevée parmi les facteurs de compétences du gestionnaire (Crawford ,2000).



Project success criteria achievement = réalisation des critères de réussite du projet

Project criteria importance = importance des critères du projet

Project management personality = personnalité de la gestion de projet

Source : Müller et Turner 2010

Figure 4 : Leadership

2.1.2.4. Les compétences du gestionnaire de projet

En développement international, malgré la professionnalisation des ONG sur les nombreux projets réalisés, très peu d'études abordent les compétences des chefs de projet (Brière et *al.*, 2014). Le lien étroit entre la réussite du projet et l'efficacité des gestionnaires de projet montre qu'il est utile de comprendre quelles compétences sont les plus importantes pour l'efficacité du gestionnaire de projet (Jennifer et Francis 2006). En effet, la compétence du chef projet est un facteur de réussite dans la réalisation du projet d'une part et d'autre part le gestionnaire de projet doit posséder des compétences dans les domaines qui ont plus d'impact sur les résultats (P. Crawford, 2002).

2.1.2.5. Les outils

2.1.2.5.1. La GAR (Gestion axé sur le résultat)

La gestion axée sur les résultats (GAR) s'est avérée être un outil précieux pour la gestion de projets de développement international. L'efficacité est toujours un critère de succès important pour les projets internationaux et ses principaux acteurs. Cette approche complète et renforce les critères de réussite du projet et les indicateurs de performance. (Ika et Lytvynox 2011).

2.1.2.5.2. Le cadre logique et le cycle de vie

L'importance des projets de développement international dans le domaine de l'aide internationale est en croissance, compte tenu des caractéristiques de ces projets. Des méthodologies spécifiques ont été développées telles que la gestion du cycle de vie du projet et le cadre logique afin de réaliser efficacement l'évaluation de l'impact social et l'exécution du projet (Golini et Landoni 2014), en poursuivant leur recherche, ils ont réalisé une enquête auprès de 109 chefs de projets travaillant pour des ONG italiennes, les résultats montrent que le cadre logique et le cycle de vie sont largement adoptés par les ONG pour assurer le succès des projets. Les outils tels que le cadre logique et le cycle de vie du projet sont développés pour aider les agences non-gouvernementales à gérer des projets de développement international (Couillard et *al.*,2009)

2.1.2.6. Les facteurs clés de succès selon Pinto et Slevin 1988

Les facteurs clés de succès selon Pinto et Slevin sont : la mission de projet, l'appui à la haute direction, la planification de projet, la consultation du client, le personnel, les tâches techniques, l'acceptation du client, le contrôle et la rétroaction, la communication, et résolution de problèmes.

- Mission du projet :

Le facteur mission de projet renvoie aux objectifs généraux du projet et aux bénéfices attendus de sa réalisation. Ces objectifs doivent être clairs pour le gestionnaire de projet et pour le reste de l'équipe.

- Appui à la haute direction :

La haute direction doit mettre à la disposition du gestionnaire de projet les ressources ainsi que le pouvoir nécessaire pour réaliser le projet avec succès. Cet appui doit être visible à tous les niveaux de l'organisation

- **Planification du projet :**

Ce facteur renvoie à la spécification détaillée des actions et des tâches nécessaires pour l'exécution du projet. Cette planification doit couvrir des activités inhérentes à l'exécution du projet.

- **Consultation du client :**

La satisfaction du client est primordiale, ainsi donc le gestionnaire de projet doit s'armer d'une bonne communication et d'une écoute active et proactive pour la satisfaction des besoins du client.

- **Personnel :**

Renvoie à la nécessité de s'assurer que l'équipe détient les compétences et la motivation requises pour piloter les tâches nécessaires à la réussite du projet.

- **Tâches techniques :**

Il s'agit de l'expertise (connaissances et compétences techniques) et de la technologie (équipements, formation) requises pour accomplir les tâches techniques du projet.

- **Acceptation du client :**

Il est important que le client accepte le résultat du projet et en soi satisfait l'objectif ultime étant de vendre, le gestionnaire de projet doit prendre en compte ce facteur.

- **Contrôle et rétroaction :**

Réfère l'importance de l'approvisionnement en information de contrôle à chacune des étapes de l'exécution du projet. Ce processus de contrôle permettrait une identification précoce des problèmes et des facteurs de risques.

- **Communication**

Il est important de prévoir des canaux de communication et d'échange d'informations entre les différents intervenants dans l'exécution du projet. La communication constitue par ailleurs une composante clé de chacun des autres facteurs.

- **Résolution de problèmes**

Il s'agit de la capacité d'identifier et de faire face aux problèmes imprévus qui surgissent au cours de l'exécution du projet.

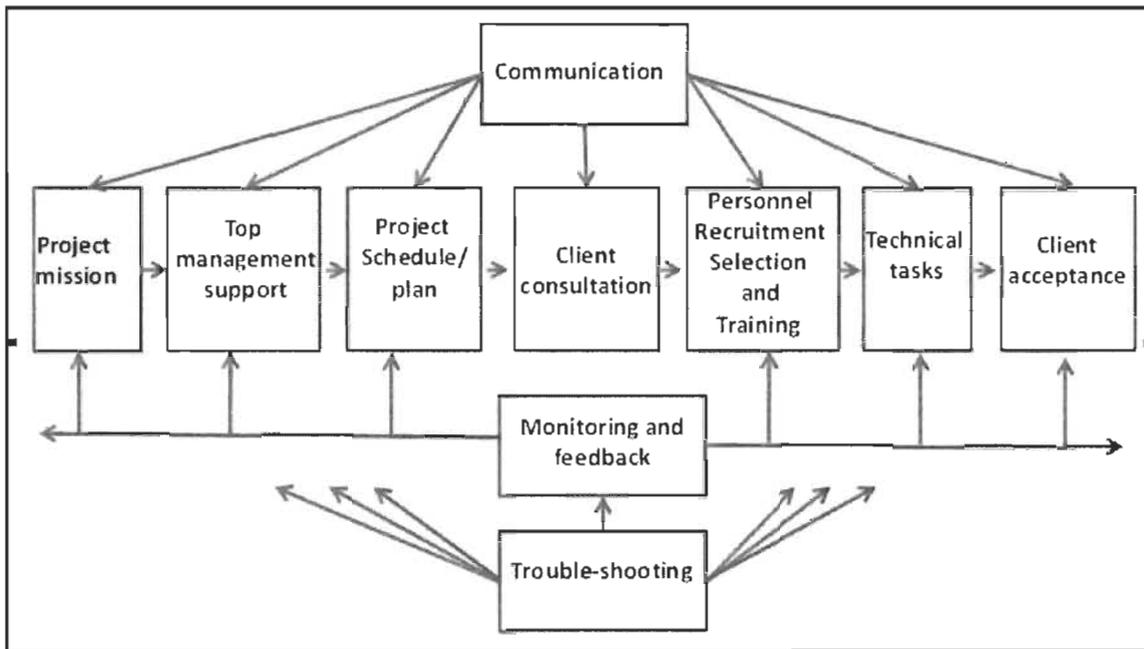


Figure 5 : Facteurs de succès du P.I.P., selon Pinto et Slevin (1988)

Project mission = mission du projet;

Top management support = appui à la haute direction

Project Schedule plan = planification du projet

Client consultation = consultation du client

Personnel recruitment selection and training = personnel

Technical task = tâches techniques

Client acceptance = acceptation du client

Monitoring and feedback = contrôle et rétroaction

Trouble shooting = résolution de problèmes

Les facteurs clés de succès retenus dans le cadre de notre recherche sont : la mission de projet, l'appui à la haute direction, la planification du projet, la consultation du client, le personnel, les tâches techniques, l'acceptation du client, le contrôle et la rétroaction.

2.2.Objectif 2 : Identifier la performance des projets de développement international

2.2.1. RQ1.3. : Qu'est-ce que la performance dans un contexte de développement international?

2.2.1.1. La performance des projets de développement international

Les indicateurs de performance, traditionnels et contemporains, suggérés par (Ngacho et Das ,2014) élargissent la portée de l'évaluation des performances des projets de développement, ils sont biaisés vers la dimension économique ou sociale ou environnementale. Par conséquent, ils ont recommandé un cadre équilibré de mesure du rendement des projets de développement fondé sur six indicateurs de rendement clé (temps, coût, qualité, sécurité, conflits de sites et impact).

2.2.1.2. Les aspects de la performance

« D'après Dorcas AHIZI dans sa thèse intitulée : la performance des projets d'aide au développement en Côte D'Ivoire et proposition d'un outil standard d'évaluation de la performance a pu formuler par son expérience des constats sur la performance des projets de développement » :

Le premier constat évoque les caractéristiques de la performance. La performance de l'aide internationale est multidimensionnelle et fonction des attentes des différentes parties prenantes. Cette question d'évaluation engendre des enjeux qui dépassent la mesure des coûts et des effets de l'aide et servent les besoins ou la cause des commanditaires (donneurs et pays bénéficiaires). De plus, l'évaluation est souvent biaisée par les enjeux de légitimation et du contexte local.

Le deuxième constat est que l'évaluation de l'aide internationale au développement emprunte à des perspectives d'analyse très variées telles que, l'analyse des politiques publiques, la théorie des choix publics, le management public, etc... Qui est ouvert aux Influences d'autres

disciplines connexes, il y a même à craindre quelques effets survenant généralement à l'arrivée de nouvelles catégories d'analyse ou de nouveaux concepts qui deviennent d'usage courant, sans avoir toujours la rigueur requise pour mesurer la performance de l'aide internationale au développement.

Le troisième constat est qu'une multiplicité et une diversité d'enjeux pèsent sur l'évaluation. Elle mesure les résultats, mais répond également à un objectif de légitimité des donateurs de justifier leur action en faveur du développement et permet d'afficher une certaine volonté de transparence.

2.2.2. RQ 1.4 : Quels sont les indicateurs de performance des projets de développement international?

2.2.2.1. Qualité

La qualité perçue du projet, qui comprend la perception de l'équipe de projet (Khang et Moe, 2008). Cette qualité ne concerne pas seulement le livrable final elle passe également par les compétences des développeurs, le professionnalisme des différents acteurs, la qualité des livrables.

2.2.2.2. Délai

Le délai est souvent fixé par le sponsor du projet, qui a déjà communiqué sur la livraison du livrable. Parfois le délai découle du nombre de jours estimé et du nombre d'intervenants au projet (Bruhat, 2015).

Selon L'OECD dans leur guide d'évaluation 2005 les indicateurs de performance sont les suivants :

2.2.2.3. Pertinence

Exprime le bienfondé de l'action des objectifs et enjeux déterminés au départ. Les éléments suivants peuvent être examinés:

- Correspondance avec les besoins et les demandes des bénéficiaires;
- Conformité avec les orientations générales de l'organisation;

2.2.2.4. Cohérence

Apprécie les rapports entre les différents éléments constitutifs de l'action. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs internes;
- Concordance avec les actions menées par les organisations internationales et les bailleurs multilatéraux, les politiques de partenaires et éventuellement les organisations non gouvernementales;

2.2.2.5. L'effectivité

Rends compte de la réalisation des actions conduites. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Degré de réalisation des activités;
- Taux d'exécution financière;
- Respect du délai et du chronogramme;
- Qualité du suivi et de la gestion des imprévus;
- Recherche des éléments de surcout éventuel et de leurs causes;
- Vérification, le cas échéant, de l'application des clauses (signature de la convention, déblocage de fonds, conditions de suspensions);

2.2.2.6. L'efficacité

Apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Résultats attendus et résultats effectifs de l'action ;
- Résultats imprévus (négatifs, positifs, effets d'aubaine);

2.2.2.7. L'efficience

Étudie la relation entre les coûts et les avantages, les éléments suivants peuvent être examinés:

- Modalités de mobilisation des ressources financières, techniques, organisationnelles, et humaines);
- Comparaison des coûts avec les éléments de référence pertinents;

- Rapprochement des résultats obtenus avec les sommes dépensées;
- Explication des éventuels surcouts et retards;
- Analyse des modalités possibles qui auraient permis d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens plus restreints ou des instruments;

2.2.2.8. L'impact

Jugez les retombés de l'action à moyen terme et long terme en étudiant les effets dans un champ plus vaste. Les éléments suivants peuvent être examinés :

- Identification des catégories de la population ayant bénéficié de l'action et estimation du nombre de personnes concernées;
- Description qualitative de l'impact de l'action, de la création ou consolidation d'une structure ou de la politique du pays bénéficiaire, du renforcement des capacités, et de la modification des pratiques;

Les indicateurs de performance retenus dans le cadre de notre recherche sont : l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la pertinence, l'impact.

2.3.Objectif 3 : Identifier les phases du cycle de vie du projet en développement international

2.3.1. RQ1.5 : Quels sont les phases du cycle de vie des projets de développement international ?

Selon le Project Management for développement (2015) les différentes phases du cycle de vie du projet sont : la phase de conception, la phase de planification, la phase d'exécution, la phase de suivi, la phase d'adaptation, la phase de clôture.

2.3.1.1. Conception

Cette Phase est l'endroit où une idée ou une proposition est autorisée et financée en tant que projet. Il peut inclure une planification et une estimation initiale pour clarifier son objectif et sa portée. Habituellement, les projets sont lancés par une organisation sous la forme d'une proposition ou sont initiés par un organisme donateur par un processus d'appel d'offres ou un

accord de coopération. Dans les deux cas, l'organisation prend la décision de soutenir la proposition de projet.

2.3.1.2. Planification

Une fois la proposition acceptée et les fonds approuvés, le projet est enfin prêt à démarrer. Dans ce contexte le développement de tous les plans de projet est entamé, cette phase comprend deux composantes distinctes :

- L'élaboration de plans requis dans le cadre de la proposition ;
- Planification de base et plans de gestion de la mise en œuvre du projet facilitant la planification ;

2.3.1.3. Exécution

La mise en œuvre comprend la prise de toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que les activités du plan de projet sont terminées et que les extrants du plan sont produits. La mise en œuvre a lieu une fois que les plans définitifs du projet ont été approuvés par l'organisation et l'agence donatrice. Le chef de projet commence par former une équipe et les dépenses initiales requises par le projet, cela peut inclure l'achat d'équipement de bureau, de véhicules et d'autres biens et service requis pour démarrer le projet.

2.3.1.4. Suivi

Le suivi consiste à mesurer les progrès d'un projet par rapport à ses objectifs, à examiner les écarts par rapport au plan et à prendre des mesures correctives pour remettre le projet sur les rails. La surveillance s'étend sur toutes les phases du projet du cycle de vie du projet. Traditionnellement, l'accent est mis sur le suivi des quatre contraintes de portée, de calendrier, de budget et de qualité du projet.

2.3.1.5. Adaptation

Cette phase fait référence au processus par lequel le chef de projet adopte ses méthodes de gestion de projet et détermine ce qui fonctionne le mieux pour le projet. Il fait également référence aux changements qui doivent être incorporés dans les processus, les approches, les stratégies et les méthodes originaux prévus pour exécuter les interventions du projet. L'adaptation consiste à prendre des mesures correctives. Elle utilise les données de la phase de

surveillance qui indiquent ce qui doit être modifié. Les hypothèses initiales dans le cadre du projet ont d'abord été planifiées en général et cette phase permet de faire des changements nécessaires.

2.3.1.6. Clôture

La phase de clôture du projet est lorsque le projet a atteint les objectifs prévus et que tous les produits livrables ont été produits. Il peut y avoir des cas où un projet est fermé avant que tous les livrables aient été achevés, cela pourrait être causé par le changement dans les stratégies organisationnelles, l'indisponibilité des fonds ou des conditions de sécurité qui rendent le travail du projet indisponible.



Source: PM4development

Figure 6 : Project life cycle

Initiate = conception

Adapt = adaptation

Monitor = suivi

Implement = execution

Close = clôture

Plan = planification

2.3.2. RQ 1.6 : Quel est le rôle des phases du cycle de vie pour les projets de développement international?

Le succès de la gestion de projet, orienté sur les processus, devrait être évalué par les éléments d'entrée, d'activité et de sortie du cycle de vie. Il peut être évalué progressivement dans les différentes étapes du projet. Et peut-être décomposé en succès des phases du cycle de vie du projet, puis mesuré en évaluant la qualité des produits finaux générés et la réalisation des résultats prévus pour chacune de ces phases. Par exemple, la phase de conceptualisation d'un projet de développement international devrait généralement être considérée comme réussie si les conditions suivantes sont réunies :

- Les bénéficiaires cibles ont été identifiés et leurs besoins pertinents évalués en fonction des priorités de développement des donateurs ;
- Une agence d'exécution appropriée a été identifiée et notifiée capable et désireuse d'exécuter le projet ;
- La sensibilisation initiale et le soutien de toutes les principales parties concernées ont été adéquatement soulevés afin de garantir que la proposition de projet entre la phase dans la phase de planification (Khang et Moe, 2008).

Les phases du cycle de vie retenues dans le cadre de notre recherche sont : la phase de conception, la phase de planification, la phase d'exécution, la phase de suivi, la phase adaptation et la phase de clôture.

2.4.Objectif 4 : Identifier les parties prenantes des projets de développement international

2.4.1. RQ1.7 : Quels sont les parties prenantes des projets de développement international?

Diallo et Thuillier (2004, 2005) ont proposé un réseau plus complexe comprenant huit parties prenantes au projet :

- Le coordinateur national du projet (également connu sous le nom de coordinateur / directeur du projet national) qui gère le projet ;
- L'équipe de projet qui exécute le projet ;
- L'agence internationale de développement qui supervise le projet ;
- Le superviseur national ; un comité de pilotage ;
- Les sous-traitants et les fournisseurs de biens et de services ;
- Les bénéficiaires, et la population en général ;

Ranasinghe (2008) a suggéré de regrouper les parties prenantes en quatre catégories :

- Celles directement concernées ;
- Ceux indirectement touchés ;
- Les ministères du gouvernement et du secteur public ;
- Les donateurs, consultants, gestionnaires et hommes d'affaires privés.

2.4.2. RQ1.8: Quelle est la stratégie d'intervention des différentes parties prenantes?

Les chefs de projets doivent écouter et comprendre activement les différentes parties prenantes, savoir ce qui leur plait et leurs motivations pour les engager sont des moyens de communication efficaces. Les chefs de projet doivent ensuite communiquer avec ces derniers de manière appropriée en tenant compte du contexte culturel. Les compétences d'engagement des parties prenantes sont nécessaires pour que les défis de gérer diverses attentes et demandes de toutes les parties prenantes. Cependant les stratégies de communication et de persuasion diffèrent selon les parties prenantes Adam, et al., (2017). En effet la stratégie d'intervention dépend des attentes des parties prenantes par rapport aux retombés et à la finalité du projet par exemple le client peut considérer le projet comme succès s'il est terminé dans les délais et le budget impartis, l'entrepreneur peut évaluer le succès d'un projet en fonction du montant des bénéfices réalisés. Pour les utilisateurs finaux, un projet est un succès s'il répond à une norme de qualité acceptable et s'il fonctionne correctement (Mukhtar et Amirudin, 2016).

Les parties prenantes retenues dans le cadre de notre recherche sont : le coordinateur régional, l'équipe de projet, l'agence de développement, le superviseur national, le comité de pilotage, les fournisseurs.

2.5.Hypothèses et cadre conceptuel

L'élaboration des hypothèses est basée sur les quatre éléments du cadre conceptuel (le cycle de vie du projet, les facteurs clés de succès, la performance, les parties prenantes).

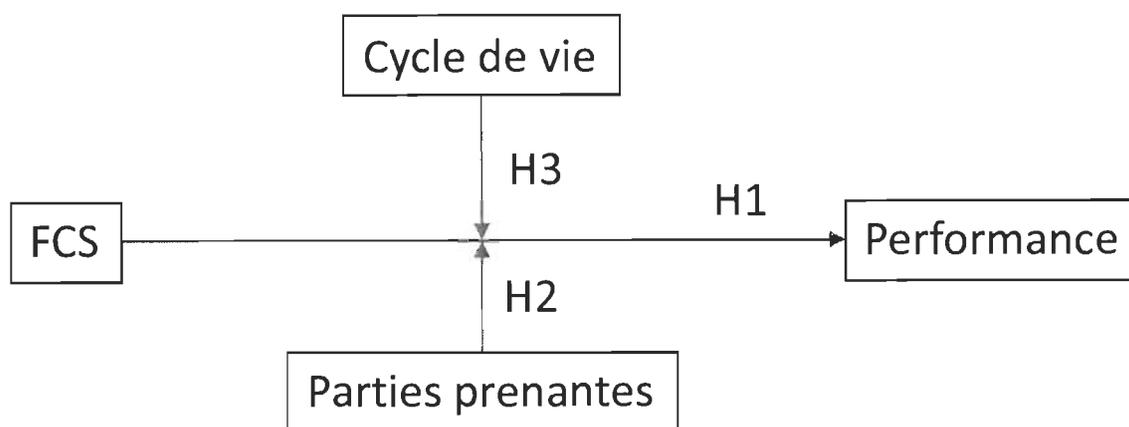


Figure 7 : Cadre conceptuel

2.5.1. Hypothèse 1 : Objectif 5 : Établir la relation entre les facteurs clés de succès et la performance

QR2.1 : Quel est le rôle des facteurs clés de succès sur la performance?

QR2.2 : Comment l'identification des facteurs clés de succès peut-il contribuer à la performance?

Hypothèse 1 : La présence des FCS a une influence positive sur le niveau de performance

Table 3 : Facteurs clés de succès et dimensions de la performance

Facteurs clés de succès	Performance
Mission du projet	Efficacité
Appui à la haute direction	Efficiences
Planification du projet	Effectivité
Consultation du client	Pertinence
Personnel	Impact
Taches techniques	
Acceptation du client	
Contrôle et rétroaction	

Facteurs clés de succès	Performance
Communication	
Résolution des problèmes	

2.5.2. Hypothèse 2: Objectif 6: Établir l'influence des parties prenantes (PP) sur la relation entre les facteurs clés de succès et la performance

QR2.3 : Comment les PP influencent-ils la relation entre FCS et Performance ?

QR2.4 : Quel rôle jouent les PP dans la relation entre FCS et Performance ?

Hypothèse 2 : La relation FCS / Performance est modérée par le type de PP

Table 4 : Les types de parties prenantes

Type de parties prenantes
Le coordinateur national du projet (également connu sous le nom de coordinateur / directeur du projet national) qui gère le projet
L'équipe de projet qui exécute le projet
L'agence d'ID qui supervise le projet
Le superviseur national ; un comité de pilotage
Les sous-traitants et les fournisseurs de biens et de services
Les bénéficiaires, et la population en général

2.5.3. Hypothèses 3 : Objectif 7 : Établir l'influence entre le cycle de vie des projets et la relation entre FCS et performance

QR2.5: Comment les phases du cycle de vie influencent-elles la relation entre FCS et performance?

QR2.6 : Quel rôle jouent les phases du cycle de vie dans la relation entre FCS et performance?

Hypothèse 3 : La relation FCS / Performance est modérée par la phase du cycle de vie

Table 5 : Les phases du cycle de vie

Phases du cycle de vie
Conception
Exécution
Suivi
Adaptation
Clôture

2.5.4. Conclusion

L'élaboration de notre cadre conceptuel présente une réponse aux différents points soulevés dans la revue de littérature, tout en permettant de comprendre les relations qui existent entre les différentes variables à savoir : FCS/Performance, les parties prenantes, et le cycle de vie de projet. Ces relations permettent de vérifier nos objectifs/questions de recherches pour valider nos hypothèses.

Dans la perspective d'expérimenter nos hypothèses, l'approche quantitative est choisie comme méthodologie dans le cadre de cette étude. Ainsi donc, un questionnaire sera soumis à des gestionnaires de projet qui ont eu à gérer des projets dans un contexte de développement international. La réponse à ce questionnaire permettra de répondre à la deuxième partie de nos questions de recherche.

3. Méthodologie

À la suite de la revue de littérature, plusieurs facteurs clés de succès ont été identifiés. Il est judicieux de préciser que ces facteurs ont été obtenus à partir des articles scientifiques publiés dans ce domaine. Ainsi, cette partie est consacrée à l'approche méthodologique mise en œuvre pour apporter des éléments de réponses à nos questions de recherche. Cette partie permettra de comprendre le cadre conceptuel de l'étude, et de vérifier les hypothèses énoncées.

3.1. Contexte de l'étude

L'objet de cette étude est de voir les facteurs clés considérés par Slevin et Pinto (1988) dans la réussite des projets de développement international et aussi les relations qui existent entre ce dernier et la performance, les parties prenantes et le cycle de vie du projet. Dans cette perspective la population ciblée par notre recherche est les gestionnaires de projets travaillant dans les organisations non gouvernementales. (ONG)

Comme méthode nous avons choisi la collecte de données par questionnaire pour répondre à nos objectifs, car il permet de toucher un plus grand nombre de personnes à moindre coût et par son efficacité et rapidité d'obtention des informations.

Le questionnaire est composé de 4 sections :

- 1 Les données démographiques de l'organisation : cette section permet de recenser les données démographiques des ONG.
- 2 L'influence des facteurs clés de succès sur la performance : cette section a pour objectif de connaître l'influence de la performance sur les facteurs clés de succès.
- 3 La relation FCS/ Performance modérée par le type de partie prenante : cette section a pour objectif de connaître l'influence de la performance et des facteurs clés de succès modérée par les parties prenantes
- 4 La relation FCS/Performance modérée par le cycle de vie du projet : cette section est consacrée à la relation entre les facteurs clés de succès et la performance modérée par le cycle de vie du projet. (voir section 8 annexe)

3.2. Échantillonnage

En vue de collecter des informations sur les projets de développement international, nous avons procédé par l'élaboration d'un questionnaire envoyé à des gestionnaires de projet œuvrant majoritairement dans des ONG. À la suite de ses envois, nous avons obtenu 20 réponses sur les 30 questionnaires envoyés. Dans la sélection de notre échantillon nous avons choisis les ONG ayant une représentation internationale. Cet échantillon est de petite taille mais la diversité des projets dans ses ONG s'inscrivant dans des secteurs d'activités diverses témoigne de sa pertinence. Ces différents secteurs sont : (la pharmaceutique, l'agriculture/mine, le manufacturier/la construction, la consultation, les technologies de l'information, l'ingénierie, la microfinance, l'entrepreneuriat, l'éducation financière, le développement rural, l'élevage, la pêche, l'artisanat, le tourisme responsable, la santé l'éducation, l'environnement, la protection de l'enfance, l'humanitaire, la sécurité, l'assainissement, la sécurité alimentaire et nutritionnelle).

4. Les résultats

4.1. Analyse Descriptive de l'échantillon

Dans le cadre de cette recherche, l'échantillon est composé de 20 gestionnaires de projet qui à travers des projets qu'ils ont déjà et dont ils nous partagent l'expérience. Le questionnaire dans sa composition comporte des informations sûres (le secteur d'activités, la durée moyenne d'un projet, le budget moyen d'un projet, et le nombre d'employés dans l'organisation). Ces organismes évoluent dans différentes domaines (la microfinance, l'entrepreneuriat l'éducation financière, le développement rural, l'élevage, la pêche, l'artisanat, le tourisme responsable, la santé, l'éducation, l'environnement, la protection de l'enfance, l'humanitaire, l'assainissement, la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

4.2. Analyse globale

4.2.1. Analyse et interprétation des résultats

a) L'influence des facteurs clés de succès sur la performance

Cette section a pour objectif de connaître l'influence de la performance sur les facteurs clés de succès. L'analyse sera présentée sous forme de diagramme. Cette partie permet de vérifier l'hypothèse 1 à savoir l'influence des FCS sur la performance. Cette performance est reliée à différents indicateurs que sont: l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la pertinence et l'impact. Pour faciliter la compréhension des résultats, il est à remarquer que les répondants qui sont en « *En accord* » et « *Fortement en accord* » ont été regroupés. L'analyse des données permet d'avoir un rang d'influences entre les différentes variables

Table 6 : Efficacité

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Planification du projet	1			6	13
Mission du projet	1		1	6	12
Gestion des problèmes			2	6	12

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Acceptation du client			1	8	11
Taches techniques	1		1	7	10
Besoins des clients	1		1	7	10
Appui de la haute direction			1	11	8
Personnel			1	11	8
Communication			3	9	8
Contrôle et rétroaction			2	11	7

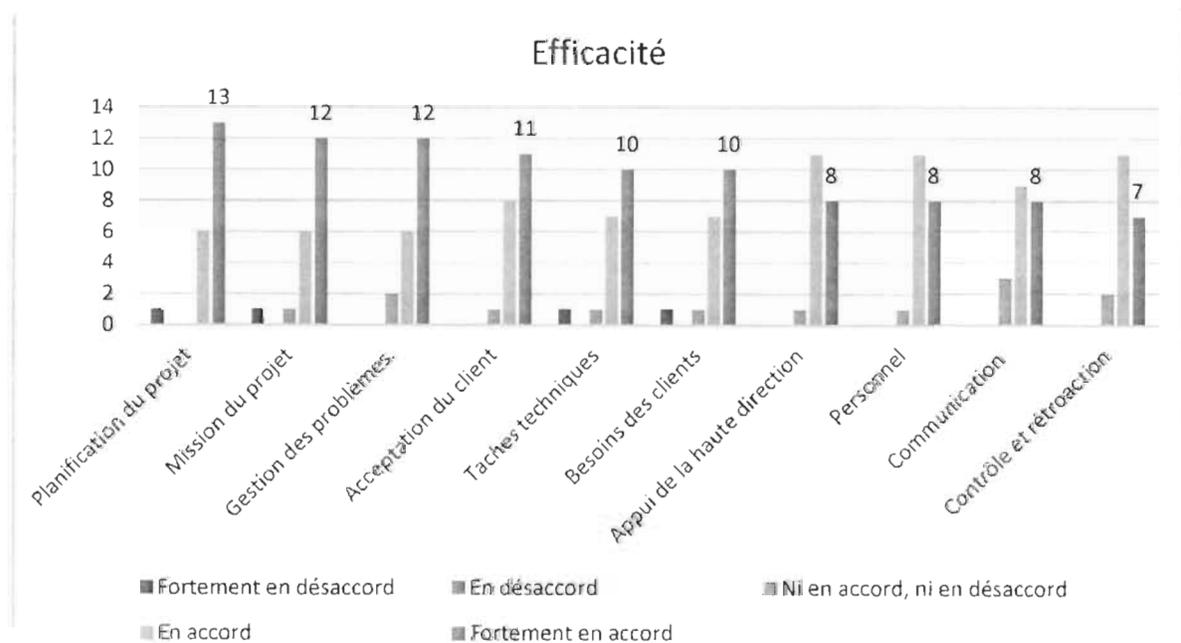


Figure 8 : Efficacité

Après classement nous avons les 5 facteurs clés de succès les plus importants en ce qui concerne l'efficacité sont :

- Planification du projet avec 19 gestionnaires de projet en accord
- Mission du projet avec 18 gestionnaires de projet en accord
- Gestion des problèmes avec 18 gestionnaires en accord

- Acceptation du client 19 gestionnaires en accord
- Taches techniques 17 gestionnaires en accord

Table 7 : Efficience

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Planification du projet			4	2	14
Contrôle et rétroaction			3	5	12
Besoins des clients			3	7	10
Mission du projet	1		4	5	10
Personnel				11	9
Taches techniques			2	9	9
Gestion des problèmes.			6	5	9
Acceptation du client			4	9	8
Communication			3	9	8
Appui de la haute direction			2	12	6

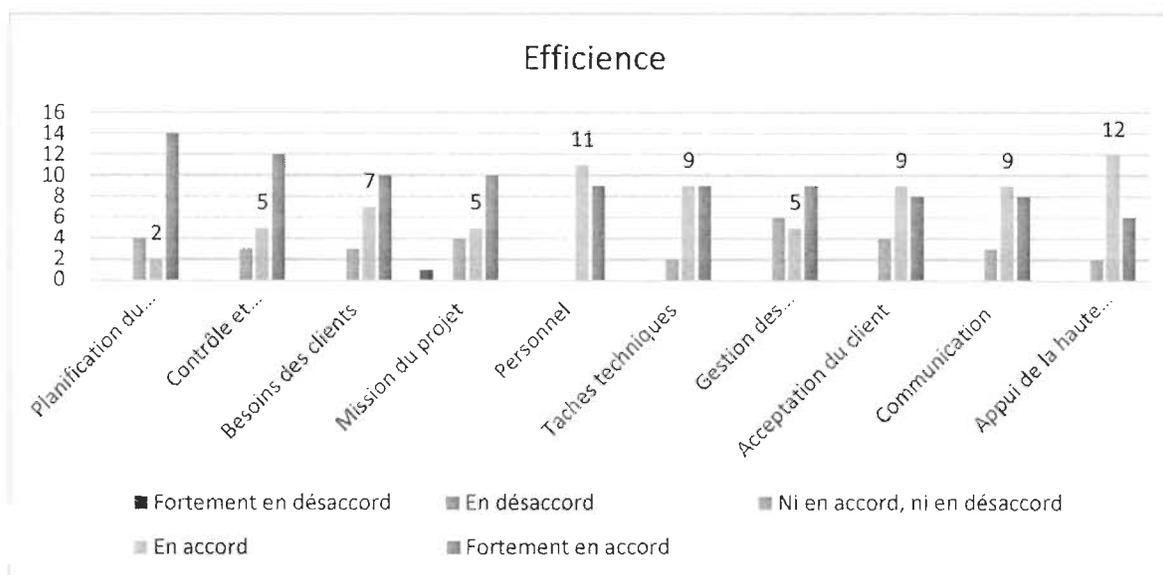


Figure 9 : Efficience

Avec l'analyse de l'efficience les 5 facteurs clés de succès les plus importants sont :

- Personnel 20 gestionnaires en accord

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Planification du projet			3	5	12
Communication			2	7	11
Taches techniques				10	10
Besoins des clients			3	7	10
Gestion des problèmes.			4	6	10
Personnel				11	9
Mission du projet			2	9	9
Contrôle et rétroaction			2	11	7
Acceptation du client			3	10	7

- Contrôle et rétroaction 17 gestionnaires en accord
- Besoins des clients 17 gestionnaires en accord
- Planification de projet 16 gestionnaires en accord
- Mission du projet 15 gestionnaires en accord

Appui de la haute direction		1	4	8	7
-----------------------------	--	---	---	---	---

Table 8 : Effectivité

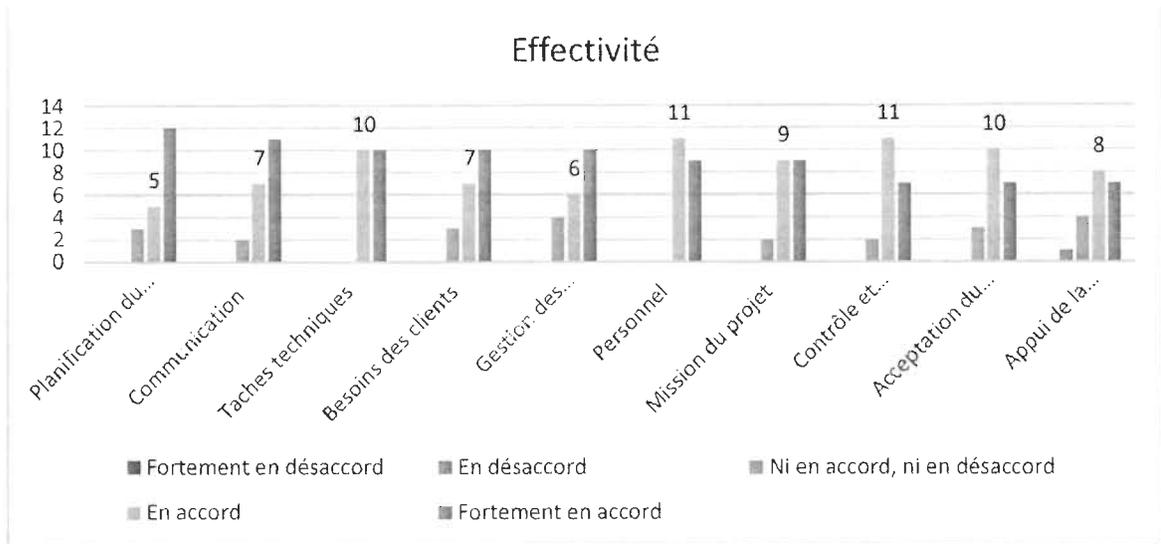


Figure 10 : Effectivité

En ce qui concerne l'effectivité les 5 facteurs clés de succès les plus importants sont :

- Taches techniques 20 gestionnaires en accord
- Communication 18 gestionnaires en accord
- Planification de projet 17 gestionnaires en accord
- Besoins des clients : 17 gestionnaires en accord
- Gestion des problèmes 16 gestionnaires en accord

Table 9 : Pertinence

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Besoins des clients			1	5	14
Mission du projet			1	5	14
Acceptation du client			2	6	12
Planification du projet		1	5	4	10
Communication			3	10	7
Personnel			5	8	7

Gestion des problèmes.			5	8	7
Appui de la haute direction		2	5	6	7
Taches techniques			6	8	6
Contrôle et rétroaction		1	4	10	5

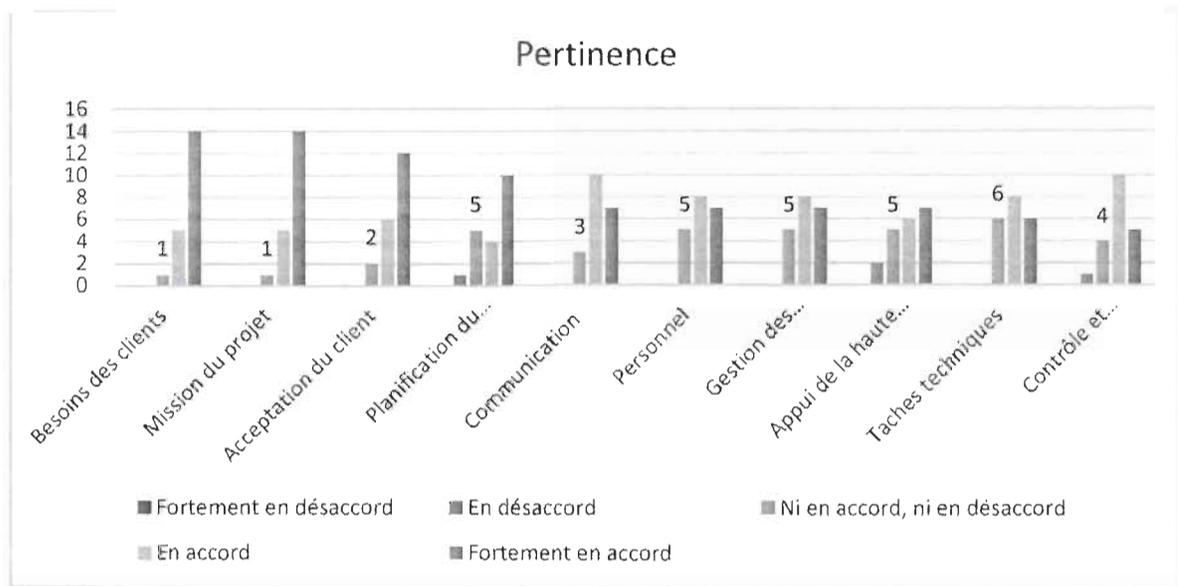


Figure 11 : Pertinence

En ce qui concerne la pertinence le classement a démontré les 5 facteurs clés de succès les plus importants :

- Besoins des clients : 19 gestionnaires en accord;
- Mission du projet 19 gestionnaires en accord;
- Acceptation du client 18 gestionnaires en accord;
- Communication 17 gestionnaires en accord;
- Planification de projet 14 gestionnaires en accord.

Table 10 : Impact

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Besoins des clients			2	4	14
Mission du projet				7	13

Acceptation du client			2	5	13
Planification du projet			2	7	11
Communication			2	7	11
Taches techniques			2	8	10
Gestion des problèmes.			3	7	10
Personnel			5	7	8
Contrôle et rétroaction			6	6	8
Appui de la haute direction			5	7	7

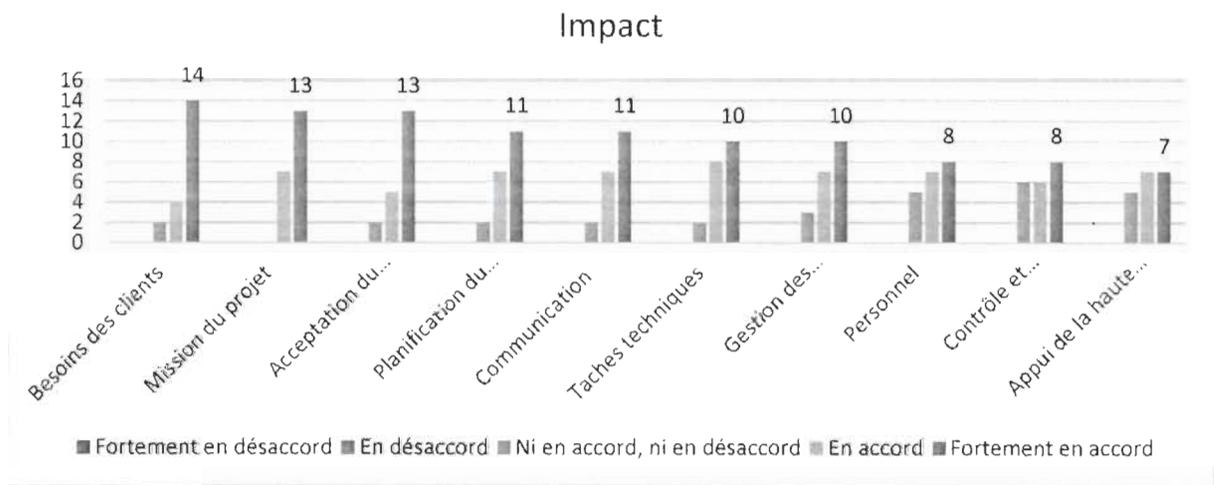


Figure 12 : Impact

En ce qui concerne l'impact le classement a démontré les 5 facteurs clés de succès les plus importants :

- Mission du projet 20 gestionnaires en accord;
- Besoins des clients 18 gestionnaires en accord;
- Acceptation du client 18 gestionnaires en accord;
- Planification du projet 18 gestionnaires en accord;
- Communication 18 gestionnaires en accord.

Table 11 : Récapitulation des facteurs clés de succès les plus importants

Efficacité	Efficienc	Effectivité	Pertinence	Impact
-------------------	------------------	--------------------	-------------------	---------------

Besoins des clients		17	17	19	18
Mission du projet	18	15		19	20
Acceptation du client	19			18	18
Planification du projet	19	16	17	14	18
Communication			18	17	18
Taches techniques	17		20		
Gestion des problèmes.	18		16		
Personnel		20			
Contrôle et rétroaction		17			
Appui de la haute direction					

b) *L'influence des parties prenantes sur la relation entre facteurs clés de succès et la performance*

Table 12 : Les parties prenantes

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
L'agence de développement			2	6	12
L'équipe de projet				7	12
Le comité de pilotage			4	10	6
Le coordinateur régional du projet			2	7	11
Le superviseur national		1	3	12	4
Les fournisseurs	2		2	7	7

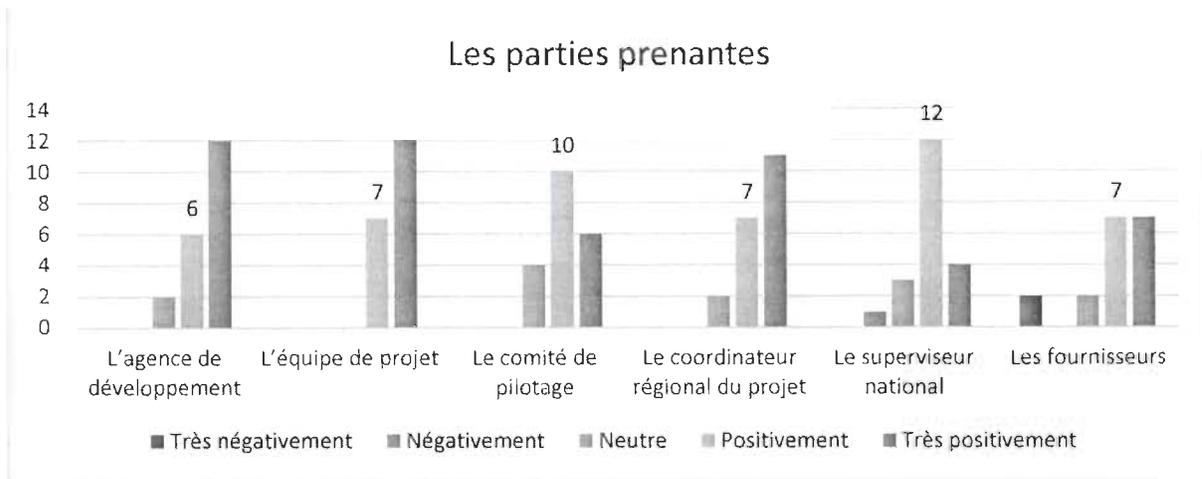


Figure 13 : Les parties prenantes

L'analyse des parties prenantes nous démontrent que les parties prenantes qui peuvent potentiellement influencer la relation facteurs clés de succès et performance se présentent comme suit :

- L'équipe de projet 19 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement
- L'agence de développement 18 gestionnaires qu'ils influencent positivement
- Le coordinateur régional de projet 18 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement
- Le comité de pilotage 16 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement
- Le superviseur national 16 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement
- Les Fournisseurs 14 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement

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

Table 13 : Phase de conception

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Planification du projet				7	12
Mission du projet			2	6	11
Besoins des clients			5	5	9
Acceptation du client			2	9	8

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Taches techniques			5	8	6
Communication			5	8	6
Appui de la haute direction			4	9	5
Gestion des problèmes.			6	8	5
Personnel			5	10	4
Contrôle et rétroaction			5	11	3

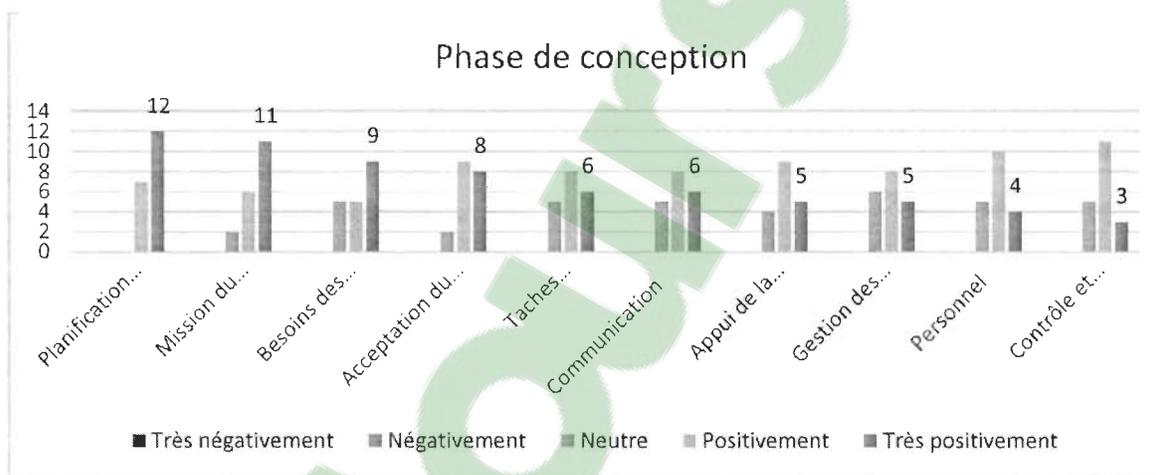


Figure 14 : Phase de conception

Dans cette phase, les 5 facteurs qui influencent positivement sont :

- Planification de projet 19 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Mission de projet 17 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Acceptation du client 17 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Besoins des clients 14 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Taches techniques 14 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement.

Table 14 : Phase de planification

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Planification du projet				6	13
Mission du projet			2	6	11
Acceptation du client			4	5	10
Personnel				10	9
Communication			2	8	9
Taches techniques				11	8
Besoins des clients			3	8	8
Gestion des problèmes.			6	5	8
Appui de la haute direction			5	8	6
Contrôle et rétroaction			6	9	4

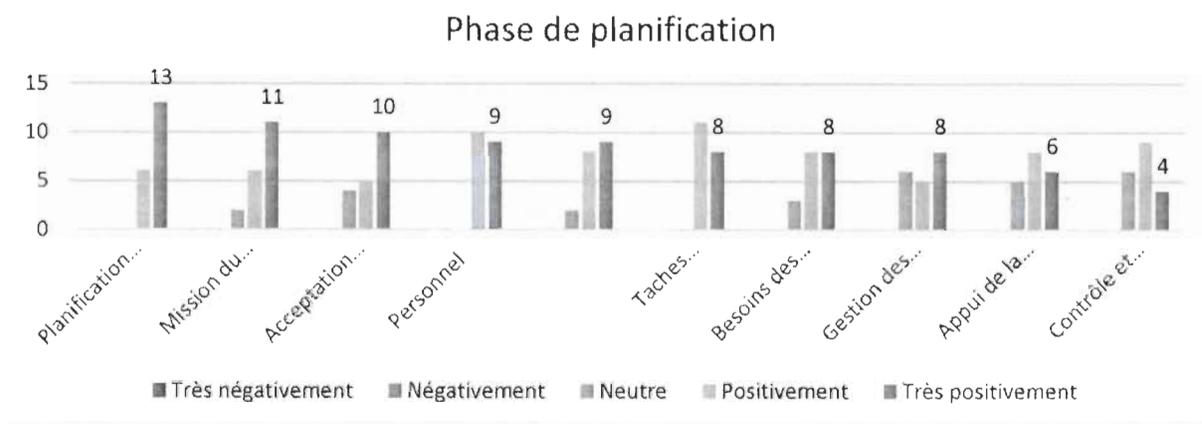


Figure 15 : Phase de planification

Dans la phase de planification les 5 facteurs qui influencent positivement sont :

- Planification de projet 19 gestionnaires admettent qu'il influence positivement ;
- Personnel 19 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Communication 17 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Mission du projet 17 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;

- Acceptation du client 15 gestionnaires admettent qu'il influence positivement.

Table 15 : Phase d'exécution

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Personnel				7	12
Taches techniques				7	12
Acceptation du client			2	6	11
Besoins des clients			1	8	10
Gestion des problèmes.			1	8	10
Mission du projet		1	1	7	10
Planification du projet			1	9	9
Communication			3	8	9
Appui de la haute direction			1	10	8
Contrôle et rétroaction			3	8	8

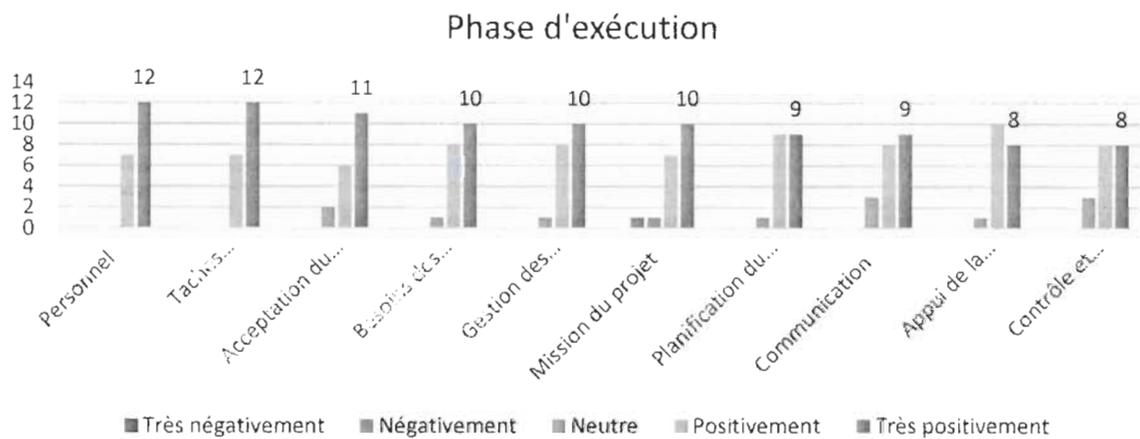


Figure 16 : Phase d'exécution

Pour ce qui concerne la phase d'exécution les facteurs clés qui influencent sont :

- Personnel 19 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Taches techniques 19 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;

- Besoins des clients 18 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Gestion des problèmes 18 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Acceptation du client 17 gestionnaires admettent qu'il influence positivement.

Table 16 : Phase de suivi

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Gestion des problèmes.			2	6	11
Contrôle et rétroaction			3	5	11
Communication			3	6	10
Acceptation du client			5	4	10
Planification du projet			1	9	9
Taches techniques			3	7	9
Mission du projet			5	5	9
Besoins des clients			5	5	9
Personnel			2	9	8
Appui de la haute direction			4	9	6

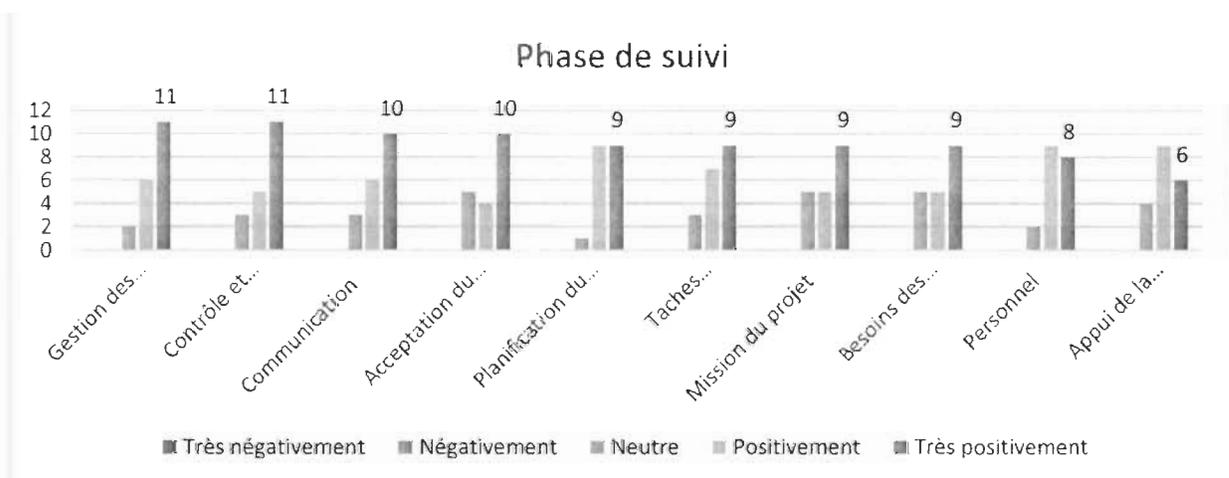


Figure 17 : Phase de suivi

Pour la phase de suivi les 5 facteurs les plus importants sont :

- Planification de projet 18 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Gestion des problèmes 17 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Contrôle et rétroaction 16 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Communication 16 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Acceptation du client 14 gestionnaires admettent qu'il influence positivement.

Table 17 : Phase d'adaptation

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Gestion des problèmes.			1	5	13
Besoins des clients			1	7	11
Acceptation du client			2	5	11
Taches techniques			1	9	9
Mission du projet			2	8	9
Communication			2	8	9
Planification du projet			3	7	9
Personnel			2	9	8
Contrôle et rétroaction			2	9	8
Appui de la haute direction			2	12	5

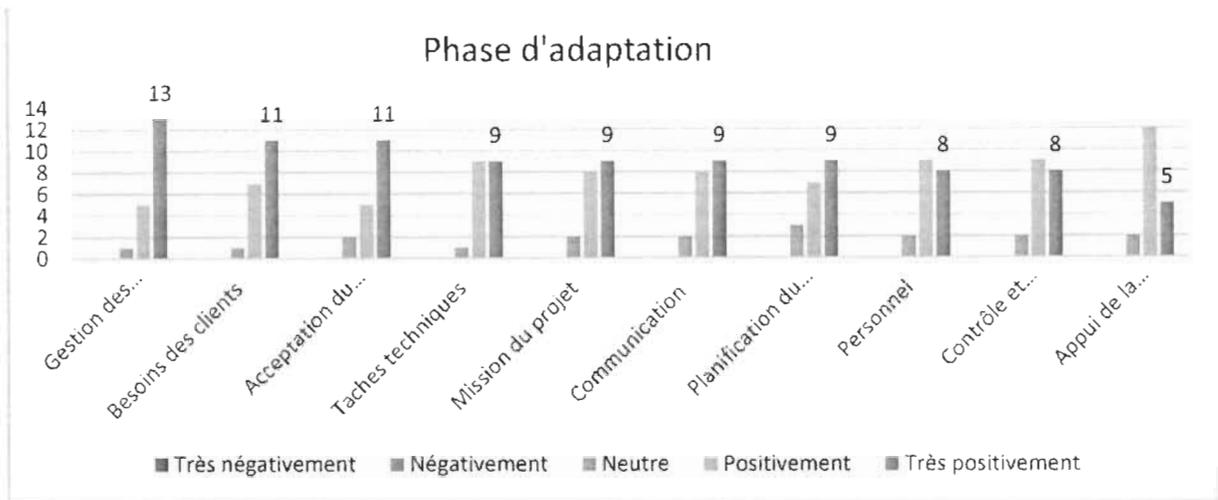


Figure 18 : Phase d'adaptation

Pour la phase d'adaptation les 5 facteurs les plus importants sont :

- Gestion des problèmes 18 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Besoins des clients 18 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Taches techniques 18 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Mission du projet 17 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Acceptation du client 16 gestionnaires admettent qu'il influence positivement.

Table 18 : Phase de clôture

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Communication			1	8	9
Contrôle et rétroaction			1	10	8
Gestion des problèmes.			4	7	8
Mission du projet			4	6	8
Personnel			4	8	7
Besoins des clients			5	7	7
Acceptation du client			5	7	7
Planification du projet			6	6	6
Taches techniques			5	9	4

Appui de la haute direction			3	10	3
-----------------------------	--	--	---	----	---

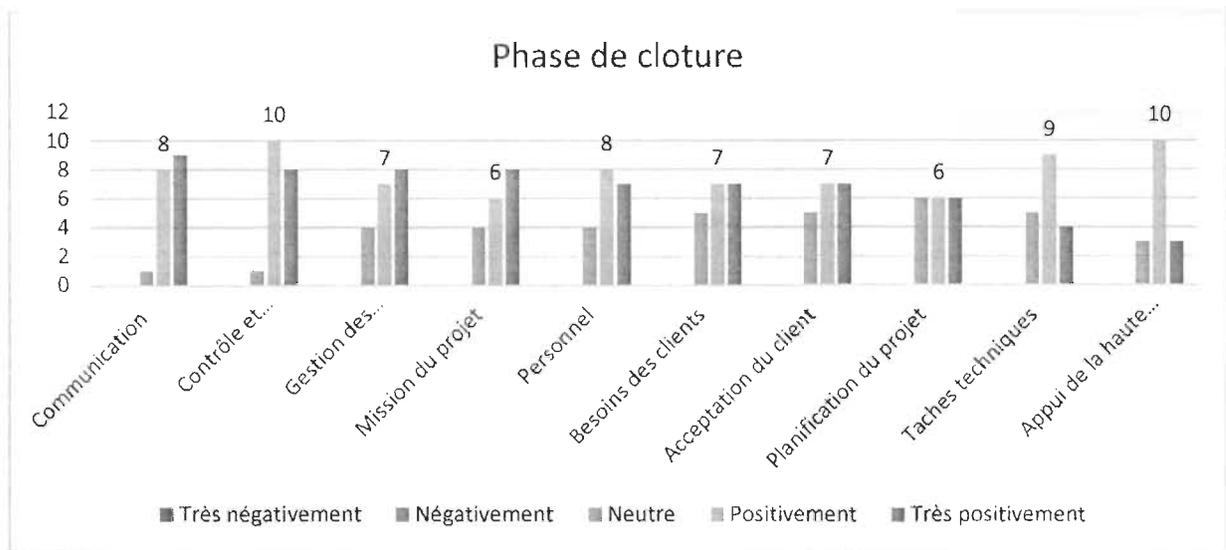


Figure 19 : Phase de clôture

Pour la phase de clôture les facteurs clés les plus importants sont :

- Contrôle et rétroaction 18 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Communication 17 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Gestion des problèmes 15 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement;
- Personnel 15 gestionnaires admettent qu'il influence positivement;
- Mission du projet 14 gestionnaires admettent qu'il influence positivement.

Récapitulation des facteurs clés de succès les plus importants en fonction du cycle de vie de projet

Le tableau ci-dessous permet de récapituler les facteurs clés de succès les plus importants dans la phase de conception, la phase de planification, la phase d'exécution, dans la phase de suivi et la phase de clôture.

Table 19 : Récapitulation des facteurs clés de succès les plus importants en fonction du cycle de vie du projet

Phase de conception	Phase de planification	Phase d'exécution	Phase de suivi	Phase d'adaptation	Phase de clôture
---------------------	------------------------	-------------------	----------------	--------------------	------------------

Besoins des clients	14		18		18	
Mission du projet	17	17			17	14
Acceptation du client	17	15	17	14	16	
Planification du projet	19	19		18		
Communication		17		16		17
Taches techniques	17		19		18	15
Gestion des problèmes.			18	17	18	15
Personnel		19	19			
Contrôle et rétroaction				16		18
Appui de la haute direction						

5. Discussion et vérifications des hypothèses

5.1.Hypothèse 1

Hypothèse 1 : La présence des FCS a une influence positive sur le niveau de performance

La réponse à cette hypothèse renvoi à la section 2 de notre questionnaire, selon les réponses récoltées auprès des gestionnaires, ce tableau suivant nous permet de vérifier la véracité de cette hypothèse.

Table 20: Récapitulation des facteurs clés de succès les plus importants en fonction des indicateurs de performance

	Efficacité	Effizienz	Effectivité	Pertinence	Impact
Besoins des clients		17	17	19	18
Mission du projet	18	15		19	20
Acceptation du client	19			18	18
Planification du projet	19	16	17	14	18
Communication			18	17	18
Taches techniques	17		20		
Gestion des problèmes.	18		16		
Personnel		20			
Contrôle et rétroaction		17			
Appui de la haute direction					

- Efficacité

Pour assurer l'efficacité du projet, le gestionnaire doit s'appuyer sur une bonne planification du projet en prenant en considération l'acceptation du client, tout en assurant la clarté de la mission du projet pour permettre à chaque partie prenante de s'imprégner de la portée du projet. À cette étape, il faut une bonne gestion des problèmes pour assurer aussi la gestion des délais du projet et enfin une bonne réalisation des tâches techniques. Suivant cette analyse on peut aussi en déceler les facteurs qui ont une influence moins importante pour atteindre

l'efficacité du projet à savoir : les besoins des clients, le personnel, le contrôle et rétroaction, l'appui de la haute direction.

- Efficience

Pour atteindre l'efficience du projet il y'a un certain nombre de facteurs clés de succès à prendre en compte : tels que le personnel qui constitue le noyau de la réussite du projet du fait de leurs compétences et de la maîtrise des rouages du projet , les besoins du client en effet ils constituent une étape primordiale la compréhension des besoins du client permet de gagner du temps dans la conception du projet, le contrôle et rétroaction est un facteur important dans le but d'anticiper sur les risques du projet. Ainsi donc une bonne planification permet une meilleure exécution du projet. Aussi un bon partage de la mission du projet entraine l'implication des parties prenantes. Cette analyse nous permet d'identifier les facteurs clés de succès qui ont une influence moindre sur l'efficience à savoir : l'acceptation du client, la communication, les taches techniques, la gestion des problèmes, l'appui de la haute direction.

- Effectivité

Pour atteindre l'effectivité du projet, le gestionnaire de projet doit prendre en considération la bonne réalisation des tâches techniques, une communication transversale pour permettre aux parties prenantes d'être au même niveau d'informations, comprendre les besoins du client, assurer la planification du projet et la gestion des problèmes. Les facteurs clés de succès ayant une moindre influence sur l'effectivité sont : la mission du projet, l'acceptation du client, la communication, le personnel, le contrôle et rétroaction, l'appui à la haute direction.

- Pertinence

Dans l'objectif de mettre en relief la pertinence du projet, le gestionnaire de projet doit prendre en compte la compréhension des besoins des clients et de la mission de projet, l'acceptation du client, une communication transversale, et une bonne planification du projet. Pour atteindre la pertinence, les facteurs suivants ont une moindre influence : les taches techniques, la gestion des problèmes, le personnel, le contrôle et rétroaction, et l'appui à la haute direction.

- L'impact

Pour garantir l'impact du projet, le gestionnaire de projet doit prendre en compte une bonne compréhension de la mission du projet, des besoins du client, de l'acceptation du client, de la planification du projet et aussi de la communication. Les facteurs clés qui ont une moindre

influence sur l'impact du projet sont : les taches techniques, la gestion des problèmes, le personnel, le contrôle et rétroaction, et l'appui à la haute direction.

Table 21 : Classification des facteurs clés de succès par ordre d'importance

Les facteurs les plus importants	Les facteurs les moins importants
1. La planification de projet	L'appui à la haute direction
2. Mission du projet	
3. Besoins des clients	
4. Acceptation du client	
5. Communication	
6. Les taches techniques	
7. Gestion des problèmes	
8. Personnel	
9. Contrôle et rétroaction	

Aux vues de cette analyse, on peut dire que les facteurs clés de succès ont une influence sur la performance donc l'hypothèse1 est validée.

5.2. Hypothèse 2

Hypothèse 2 : La relation FCS / Performance est modérée par le type de PP

Table 22 : La relation FCS/Performance est modérée par le type de pp

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
L'agence de développement			2	6	12
L'équipe de projet				7	12
Le comité de pilotage			4	10	6
Le coordinateur			2	7	11

régional du projet					
Le superviseur national		1	3	12	4
Les fournisseurs	2		2	7	7

La réponse à cette hypothèse renvoie à la section 3 de notre questionnaire. Les gestionnaires attestent que l'équipe de projet, le coordinateur régional, l'agence régionale, le comité de pilotage influencent positivement la relation FCS/ Performance par contre pour le superviseur régional 16 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement. 1 gestionnaire admet qu'il influence négativement cette relation ceci peut s'expliquer par l'écart de communication et d'informations entre le superviseur national et les autres parties prenantes pour la conception et la réalisation du projet. En ce qui concerne les fournisseurs 14 gestionnaires admettent qu'ils influencent positivement la relation FCS /Performance. Cependant 2 gestionnaires admettent qu'ils influencent très négativement cette relation. Cette divergence peut s'expliquer par les retards de livraison des fournisseurs, dans le cadre d'un projet d'implantation des forages d'eau dans un village le non-respect des délais de livraison des forages peut impacter sur le livrable. Car il peut être difficile de trouver des fournisseurs locaux (Kwak et Dixon, 2008).

D'après cette analyse on peut en déduire que la relation FCS/Performance est modérée par le type de partie prenante donc l'hypothèse 2 est validée.

5.3.Hypothèse 3

Hypothèse 3 : La relation FCS / Performance est modérée par la phase du cycle de vie du projet.

Table 23 : La relation FCS/Performance est modérée par la phase du cycle de vie du projet

	Phase de conception	Phase de planification	Phase d'exécution	Phase de suivi	Phase d'adaptation	Phase de clôture
Besoins des clients	14		18		18	
Mission du projet	17	17			17	14
Acceptation du client	17	15	17	14	16	

Planification du projet	19	19		18		
Communication		17		16		17
Taches techniques	17		19		18	15
Gestion des problèmes.			18	17	18	15
Personnel		19	19			
Contrôle et rétroaction				16		18
Appui de la haute direction						

- Phase de Conception

En ce qui concerne la phase de conception les facteurs clés de succès les plus importants sont : la planification du projet pour un bon déroulement du projet, les taches techniques. A cette phase cette détermination est importante pour assurer le succès du projet, l'acceptation du client, la mission du projet pour une meilleure compréhension du projet, et enfin il faut la compréhension des besoins des clients pour une bonne conceptualisation du projet. Les facteurs les moins importants de cette phase sont : la communication, la gestion des problèmes, le personnel, le contrôle et la rétroaction, l'appui à la haute direction.

- Phase de planification

Pour cette phase, on a : la planification du projet comme facteur important, le personnel qui est un facteur primordial par la planification des étapes du projet, la mission du projet, la communication pour favoriser l'accès à l'information, l'acceptation du client. Pour la planification du projet, les facteurs les moins importants sont : les besoins des clients, les taches techniques, la gestion des problèmes, contrôle et rétroaction, et l'appui à la haute direction.

- Phase d'exécution

Pour la phase d'exécution, les facteurs les plus importants sont les taches techniques, le personnel pour la réalisation des tâches établies dans la phase de planification, les besoins des clients, la gestion des problèmes, et l'acceptation du client dans la perspective de mieux

comprendre ses besoins. Pour la phase d'exécution les facteurs clés de succès les moins importants sont : la mission de projet, la planification du projet, la communication, le contrôle et la rétroaction, l'appui à la haute direction.

- Phase de suivi

Les facteurs les plus importants pour la phase de suivi sont : la planification du projet, la gestion des problèmes, la communication, pour assurer un meilleur suivi du projet et contrôle et rétroaction et l'acceptation du client. Pour le suivi les facteurs moins importants sont : besoins des clients, mission du projet, tâches techniques, personnelles, appui à la haute direction.

- Phase d'adaptation

Les facteurs les plus importants pour la phase d'adaptation sont : les besoins des clients, les tâches techniques, la gestion des problèmes, mission du projet, acceptation du client. Pour cette phase les facteurs clés les moins importants sont : la planification du projet, la communication, le personnel le contrôle et la rétroaction, l'appui à la haute direction.

- Phase de clôture

Pour la phase de clôture les facteurs clés les plus importants sont : contrôle et rétroaction pour vérification finale, la communication pour la fermeture du projet et aussi l'explication à la population pour une bonne continuité du projet, les tâches techniques, la gestion des Problèmes et enfin rappeler la mission du projet pour permettre à toutes les parties prenantes d'être au même niveau d'informations. Dans cette phase, les facteurs clés de succès les moins importants sont : les besoins des clients, acceptation du client, planification du projet, le personnel, et l'appui à la haute direction.

Table 24 : Classification des facteurs clés de succès par ordre d'importance

Les facteurs les plus importants	Les facteurs les moins importants
1. Acceptation du client	Appui à la haute direction
2. Taches techniques	
3. Gestion des problèmes	

4. Mission de projet	
5. Planification de projet	
6. Communication/Besoins des clients	
7. Personnel	
8. Contrôle et rétroaction	

D'après cette analyse on peut en déduire que la relation FCS/performance est modérée par le cycle de vie du projet donc l'hypothèse 3 est validée.

6. Conclusion

Cette partie présente les conclusions de notre étude. D'abord la synthèse des résultats qui renvoie aux réponses apportées à la deuxième partie de nos questions de recherche, ensuite l'apport notre étude à la recherche, enfin les limites de cette étude.

6.1. Synthèses des résultats

Objectifs Partie 2 Analyser / comprendre

6.1.1. Objectif 5 : Établir la relation entre les facteurs clés de succès et la performance

QR2.1 : Quel est le rôle des facteurs clés de succès sur la performance?

Les facteurs clés de succès (la mission du projet, la planification de projet, l'acceptation du client, besoin des clients, la gestion des problèmes, communication, le contrôle et la rétroaction, l'appui à la haute direction, le personnel, les tâches techniques) exercent une influence sur la performance (efficacité, efficience, effectivité pertinence, impact), car chaque facteur clé de succès a un rôle à jouer pour atteindre la performance spécifique. Ainsi donc le gestionnaire de projet doit être en mesure de comprendre l'influence de chaque FCS sur les indicateurs de performance pour la réussite du projet dans les délais impartis.

QR2.2 : Comment l'identification des facteurs clés de succès peut-elle contribuer à la performance?

La compilation des facteurs clés de succès / performance permet au gestionnaire de projet de savoir quel facteur clés de succès permet d'atteindre telle performance par exemple pour atteindre l'efficacité il faut l'acceptation du client, pour l'efficience il faut assurer une bonne gestion du personnel pour optimiser les ressources matérielles, et financières. Pour l'effectivité, une bonne assimilation des tâches techniques contribue au succès du projet. Pour atteindre la pertinence, il faut prendre en compte les besoins des clients dans l'optique. de les satisfaire, et une bonne compréhension de la mission du projet. Pour assurer l'impact du projet une vulgarisation, de la mission de projet.

Table 25 : La relation entre la performance et les facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès	Performance
Acceptation du client/planification du projet	Efficacité
Personnel	Efficience
Taches techniques	Effectivité
Besoins des clients/mission du projet	Pertinence
Mission du projet	Impact

6.1.2. Objectif 6: Établir l'influence des parties prenantes sur la relation facteurs clés de succès et performance

QR2.3 : Comment les parties prenantes influencent l'élaboration du cycle de vie du projet?

Pour les projets de développement international, il est primordial de distinguer les différentes parties prenantes, dans le cadre de notre recherche nous avons : l'agence de développement, l'équipe de projet, le coordonnateur régional de projet, le superviseur national, les fournisseurs comme parties prenantes. La distinction de ses parties prenantes permet de savoir l'intervention de ses derniers dans les différentes étapes du cycle de vie du projet.

QR2.4 : Quel rôle jouent les parties prenantes dans le succès du cycle de vie du projet?

Après l'identification des parties prenantes dans les étapes du cycle de vie du projet, il est important de savoir quel rôle joue chaque partie prenante pour le succès du projet. En effet l'élément déterminant des projets de développement international c'est l'implication de la population locale surtout dans la phase de conception du projet. Le succès du projet se mesure à travers l'implication des parties prenantes qui apparait comme empreinte dans plusieurs autres facteurs. Un projet ne peut exister sans une concertation et une symbiose entre les responsables du projet et les communautés d'accueil (Brière et Proulx 2015). Dans cette perspective, il faut une bonne compréhension des valeurs, de la culture, et des habitudes locales pour faciliter cette cohésion.

6.2. Apport à la recherche

Cette recherche a permis de mieux explorer les projets de développement international à travers un questionnaire qui a été soumis à 20 gestionnaires de projets. À la lumière de ses résultats, on a pu en déceler l'influence des facteurs clés de succès sur la performance et aussi la relation FCS/performance modérée par les parties prenantes et le cycle de vie de projet. Quel facteur clé de succès pour atteindre la performance ? Comment intégrer les parties prenantes pour le succès du projet ? Quels sont les facteurs clés succès pour le succès du cycle de vie du projet ? L'analyse des résultats et la discussion nous a permis de répondre à ses questions. L'atteinte de nos objectifs de recherche, nous a permis de répondre à notre problématique spécifique à savoir : mettre en relief les facteurs clés de succès des projets de développement international en se basant sur la performance, le rôle des différentes parties prenantes, le cycle de vie du projet pour atteindre le succès des projets. Cette recherche nous a aussi permis de vérifier la relation entre ses différentes variables. Ses résultats peuvent être utilisés par les gestionnaires de projet en prenant en considération l'influence entre les différentes variables dans l'élaboration de leurs projets.

6.3. Limites

Comme tout travail scientifique, les résultats comportent des limites. Ainsi donc pour mesurer l'étendue de cette recherche il est important de mettre en lumière ses limites pour les recherches futures.

Première limite : la taille de l'échantillonnage. Seulement 20 gestionnaires de projet ont répondu à notre questionnaire ce qui constitue un petit nombre pour la validation de nos hypothèses.

Deuxième limite le nombre exhaustif de variables qui a alourdi le questionnaire ce qui nous a empêchés d'élaborer d'autres types de relations entre les variables. Ainsi donc, il serait intéressant pour les recherches futures de toucher un plus grand nombre de gestionnaires. Mais aussi de limiter les variables pour établir d'autres relations d'influences. En définitive ce travail de recherche m'a permis de mieux comprendre la gestion des projets de développement international. Et d'identifier les variables permettant leurs succès. Le choix des ONG comme périmètre de recherche m'a permis de comprendre leur mode de fonctionnement

7. Références

- Adam, Tran, B., & Van, T. (2017). Project manager competencies in managing international. *The project manager's perspective.*
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal.*
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O., & Laporte, M. (2014). Competencies of project managers in international perspective of practitioners. *International journal of project management.*
- Bruhat, S. (2015). Qualité, coût, délai le triangle infernal? *Séverin Bruhat journal.*
- Chan, H. & Tse, R. (2003). Cultural considerations in international construction contracts. *Journal of construction engineering and management, 129(4), 375-381.*
- Crawford, & Bryce. (2003). Project monitoring and evaluation: A method for onthancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management, 21(5), 363-373.*
- Crawford, P. (2002). Mid term survey report for ADRA Kenya Ikutha title II project unpublished Sydney: Institute for sustainable futures.
- Couillard, J., Garon, S., & Riznac, J. (2009). The logical Framework *Approach-Millennium Manage, 40(3), 31-44.*
- Cummings. (1997). Role of participation in the evaluation and implantation of development project.
- Das, D., & Ngacho, C. (2013). A performance evaluation framework of development projects an empirical study of constituency development fund (CDF) construction projects in Kenya *Faculty of Management studies, University of Delhi.*
- Das, D., & Ngacho, C. (2017). Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of constituency development fund projects in kenya. *Elservier Ltd on behalf of Indian Institute of Management Bangalore.*
- Davies, C. (2002). The real success factors on projects. *International journal of project management.*
- Diallo, A., & Thuiller, D. (2004). The success dimensions of international development project. The perception of African project cordinators *International journal of project management, 22(1), 19-31.*

- Diallo, A., & Thuiller, D. (2005). The success of international project, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-253.
- Durning, B. (2014). Coupling environmental assessment and environmental management to aid disaster risk reduce and management *Journal of environmental assessment policy and management*.
- Fischer, B., & Gore, T. (2014). Uncovering the factors that can support and impede post-disaster EIA practice in developing countries. *Indonesia, Environmental Impact Assessment Review*
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*.
- Golini, R., Corti, B., & Landoni, P. (2017). More efficient project execution and evaluation which logical framework and project cycle management evidence from international developments projects *International journal of project management*.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: the impact on international development projects of non-governmental organizations.
- Hekala, W. (2012). Why donors should care more about project management. *Mckinsey-Devex*.
- Ika, L. (2012). Project Management for development in Africa why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal*, 5(3), 420-439.
- Ika, L., Diallo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *Project management journal*, 3(1), 63-93.
- Ika, L. (2005). La gestion des projets d'aide au développement bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 128-153.
- Ika, L., & Lytvynov, V. (2011). The management per-result approach to international development project design. *Project management journal*.
- Jennifer, K., & Francis, H. (2006). Effective project Leadership: A combination of project manager skills and competencies in context. *Project management journal*.

- Khang, D., & Moe, T. (2008). Success criteria and factors for international projects: A life cycle-based Framework. *Project management journal*.
- Kwak, Y., & Dewan, S. (2001). Risk management in international developments projects. *Project management journal*.
- kwak, Y., & Dixon, C. (2008). Risk management framework for pharmaceutical research and development projects. *Projects Business* (1), 552-565.
- Les phases du cycle de vie des projets. (2015). *Project management for development*
- Lientz, B., & Rea, K. (2013). *International Project Management*. San Diego Academic Press.
- Lim, C, & Mohamed, M. (1999). Criteria of project success an exploratory re-examination. *international project management*.
- Lovegrove, N., Gebre, B., Lee, T., & Kumar, R. (2011). Practitioners see need for new approaches to system-wide reform. *McKinsey-Devex Editor*.
- M, Ranasinghe. (2008). Stakeholder consultation in the decision making for development projects using educated trade-offs.
- Mhoudine, I. (2006). Les facteurs clés de succès dans la gestion des projets microfinance
- Morris, P., & Hough, G. (1987). *The anatomy of major projects a study of the reality of project management*
- Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profits of successful projects manafers.
- Musa, M., & Amirudin, R. (2016). The success criteria of public housing project in Nigeria *international journal of built environment and sustainability*, 3(2), 102-110.
- Nunnenkamp, P., & Öhler, H. (2013). donor coordination and specialisation: did the Paris declaration make a difference. *Review of world Economics*, 149(3), 537-563.
- OECD. (2008). The Paris declaration on aid effectiveness and the Accra agenda for action 2005/2008 Paris, France.
- Pinto, J., & Prescott, J. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle *Journal of management*.
- Pinto, J., & Slevin, D. (1988). Critical success factors in effective project implementation *Sloan management Review*, 33(1), 22-27.
- Simasku, A. (1997). manuel on community participation piped supplies for small communities (PSSC) Project Zambia.

- Staudt, K. (1991). *Managing development: state, context, society, and international Contexts*. SAGE Publications, Inc.
- Vakil, A. C. (1997). Confronting the classification problem: Towards taxonomy of NGOs 25(12).
- Youker, R. (1999). Managing international development projects: Lessons learned. *Project management journal*.
- Youker, R. (2003). The nature of international development projects World Bank.

8. Annexe

QUESTIONNAIRE :

Les facteurs clés de succès des projets de développement international

Pour comprendre la relation qui existe entre les différentes variables (les facteurs clés de succès, la performance, les parties prenantes, le cycle de vie du projet). L'objectif est d'identifier la relation entre ces variables pouvant entraîner le succès du projet.

Pour mener à bien cette recherche dans les meilleures conditions afin d'obtenir des résultats tangibles, nous sollicitons votre collaboration à titre de gestionnaire de projet, en se basant sur votre parcours, et vos expériences, et cela ne vous prendra que 30 minutes.

Toute réponse restera strictement confidentielle personne ne peut accéder aux informations que vous nous fournissez votre identité et la confidentialité de l'information sera préservée.

S'il vous plaît essayer de répondre aux questions tout en gardant à l'esprit qu'il n'y a ni de réponse vraie ou fausse, c'est votre expérience et vos connaissances qui comptent. Le questionnaire se compose de quatre sections :

Section 1 : Les données démographiques sur l'organisation ;

Section 2 : L'influence des facteurs clés de succès sur la performance ;

Section 3 : La relation facteur clés de succès et performance modérée par le type de partie prenante ;

Section 4 : La relation facteur clé de succès et performance modérée par le cycle de vie du projet ;

Merci pour votre collaboration.

Section 1 : Données démographiques sur l'organisation

1.1. Secteur d'activité :

- Transport
- Pharmaceutique
- Agriculture/mine
- Manufacturier/construction
- Consultation
- Energie
- Technologie de l'information
- Ingénierie
- Autre

1.2. Durée moyenne d'un projet :

- Inferieur à un an
- Entre un an et 3ans
- Plus de 3 ans

1.3. Budget moyen d'un projet

- Moins de 50 \$
- Entre 50 k\$ et 199 \$
- Entre 200 k\$ et 499 \$
- Entre 500K \$ et 999 \$
- Plus de 1 000 000 \$

1.4. Nombre d'employés dans l'organisation :

- 0 à 4 employés
- 5 à 19 employés
- 20 à 49 employés
- 50 à 99 employés
- 100 à 299 employés
- 300 à 499 employés
- 500 employés et plus

Section 2 : L'influence des facteurs clés de succès sur la performance

La définition des concepts clés :

Performance : La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

Facteur clé de succès : Ce sont les facteurs qui peuvent influencer directement la réussite d'un projet.

Cette section a pour objectif de connaître l'influence de la performance sur les facteurs clés de succès. Dans le cadre de cette recherche, les facteurs clés de succès sont :

1. **Mission du projet** : Des objectifs clairs et bien définis ;
2. **Appui à la haute direction** : Appui concret de la direction générale, et la mise à disposition du chef de projet les ressources nécessaires pour la réalisation du projet ;
3. **Planification du projet** : Spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir ;
4. **Personnel** : Assurer un bon processus de dotation et une formation adéquate de l'équipe de projet ;
5. **Taches techniques** : Expertises et technologies requises pour la réussite du projet ;
6. **Besoins des clients** : Écoute active et communication continuelle entre les différentes parties impliquées ;
7. **Contrôle et rétroaction** : Qualité de l'information et du contrôle à chaque phase du projet ;
8. **Communication** : Qualité des canaux d'échange d'information entre les différents intervenants dans le projet ;
9. **Acceptation du client** : Vendre le projet à de futurs usagers ;
10. **Gestion des problèmes** : Capacité à identifier et faire face aux crises et problèmes tout au long du projet ;

Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants :

2.1 Selon vous les facteurs clés de succès ont une influence sur l'efficacité ?

Efficacité : Apprécie le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs).

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

2.2 Selon vous les facteurs clés de succès ont une influence sur l'efficacité ?

Efficacité : Utilisation rationnelle des budgets pour l'atteinte des objectifs.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Mission du projet					
Appui de la haute direction					

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

2.3 Selon vous les facteurs clés de succès ont une influence sur l'effectivité ?

Effectivité : Rend compte de la réalisation des actions conduites.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					

Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

2.4 Selon vous les facteurs clés de succès ont une influence sur la pertinence ?

Pertinence : Exprime le bien-fondé de l'action des objectifs et enjeux déterminés au départ.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					

Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

ClicCours.com

2.5 Selon vous les facteurs clés de succès ont une influence sur l'impact ?

Impact : Juge les retombés de l'action à moyen terme et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans un champ plus vaste.

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

Section 3 : La relation entre facteurs clé de succès et performance, modérée par le type de partie prenante

Cette section a pour objectif de connaître l'influence de la performance et des facteurs clés de succès modérée par les parties prenantes.

Performance : La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur.

Facteur clé de succès : Ce sont les facteurs qui peuvent influencer directement la réussite d'un projet.

Partie prenante : Tout groupe ou individu qui peut influencer ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans le contexte de notre étude il s'agit des acteurs clés qui ont des attentes et des intérêts pour le projet.

Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés

3.1 Selon vous les parties prenantes influencent la relation entre facteurs clés de succès et performance de la manière suivante ?

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Le coordinateur régional du projet					
L'équipe de projet					
L'agence de développement					
Le superviseur national					
Le comité de pilotage					
Les fournisseurs					

Section 4 : La relation entre facteurs clé de succès et performance, modérée par le cycle de vie du projet

Cette section est consacrée à la relation entre les facteurs clés de succès et la performance modérée par le cycle de vie du projet. Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants on se basant sur votre expérience. Dans un projet que vous gérez/avez géré.

Phase de conception

Cette phase est l'endroit où une idée ou une proposition est autorisée et financée en tant que projet. Il peut inclure une planification et une estimation initiales pour clarifier son objectif et sa portée. Habituellement, les projets sont lancés par une organisation sous la forme d'une proposition ou sont initiés par un organisme donateur par un processus d'appel d'offres ou un accord de coopération. Dans les deux cas, l'organisation prend la décision de soutenir la proposition de projet.

Phase de planification

Une fois la proposition acceptée et les fonds approuvés, le projet est enfin prêt à démarrer. La première étape est le développement de tous les plans de projet, cette phase comprend deux composantes distinctes :

- L'élaboration de plans requis dans le cadre de la proposition ;
- Planification de base et plans de gestion de la mise en œuvre du projet facilitant la planification ;

Phase d'exécution

La mise en œuvre comprend la prise de toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que les activités du plan de projet sont terminées et que les extrants du plan sont produits.

Phase de suivi

Le suivi consiste à mesurer les progrès d'un projet par rapport à ses objectifs, à examiner les écarts par rapport au plan et à prendre des mesures correctives pour remettre le projet sur les rails. La surveillance s'étend sur toutes les phases du projet et du cycle de vie du projet. Traditionnellement, l'accent est mis sur le suivi des quatre contraintes de portée, de calendrier, de budget et de qualité du projet.

Phase d'adaptation

Cette phase fait référence au processus par lequel le chef de projet adopte ses méthodes de gestion de projet et détermine ce qui fonctionne le mieux pour le projet. Il fait également référence aux changements qui doivent être incorporés dans les processus, les approches, les stratégies et les méthodes.

Phase de clôture

La phase de clôture du projet est lorsque le projet a atteint les objectifs prévus et que tous les produits livrables ont été produits. Il peut y avoir des cas où un projet est fermé avant que tous les livrables aient été achevés, cela pourrait être causé par le changement dans les stratégies organisationnelles, l'indisponibilité des fonds ou des conditions de sécurité qui rendent le travail du projet indisponible.

Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés

4.1 Selon vous la relation facteurs clés de succès et performance est modérée par les différentes phases du cycle de vie du projet de la manière suivante ?

4.1.1 Lors de conception

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

4.1.2 Lors de la phase de planification

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

4.1.3 Lors de la phase d'exécution

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement

Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

4.1.4 Lors de la phase de suivi

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

problèmes.					
------------	--	--	--	--	--

4.1.5 Lors de la phase d'adaptation

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					
Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					

4.1.6 Lors de la phase de clôture

	Très négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Très positivement
Mission du projet					
Appui de la haute direction					
Planification du projet					
Personnel					

Taches techniques					
Besoins des clients					
Contrôle et rétroaction					
Communication					
Acceptation du client					
Gestion des problèmes.					