



L'effet des comportements relationnels sur le succès des projets de développement : le rôle médiateur de la qualité relationnelle

Somnoma Edouard KABORE

Université Gaston Berger de Saint-Louis

kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn

Seydou SANE

Université Gaston Berger de Saint-Louis

seydou.sane@ugb.edu.sn

Waly NDIAYE

Université Gaston Berger de Saint-Louis

walywaly26@yahoo.fr

Résumé :

Cette étude tente de caractériser l'influence des comportements relationnels et de la qualité de la relation entre acteurs-clefs sur le succès des projets de développement international. La recherche exploite une base de données primaires collectées par questionnaires adressés à 100 coordonnateurs de projets au Sénégal. La méthode des équations structurelles basée sur l'approche des moindres carrés partiels (approche PLS) a été utilisée pour l'évaluation du modèle structurel. Les résultats montrent que les comportements relationnels ont une influence directe et positive sur le succès des projets. De même, la qualité de la relation entre stakeholders est non seulement associée positivement au succès des projets, mais médiatise également la relation entre les comportements relationnels et le succès des projets. Enfin, il ressort que la confiance entre le coordonnateur et son supérieur hiérarchique national affecte positivement le succès des projets contrairement à celle pouvant exister entre celui-ci et son task-manager.

Mots-clés : Projets internationaux, Stakeholders, Succès des projets internationaux, Relations.



L'effet des comportements relationnels sur le succès des projets de développement : le rôle médiateur de la qualité relationnelle

INTRODUCTION

Aujourd'hui comme hier, les projets sont au cœur du développement international. Selon la Banque Mondiale (BM), quelque 20 000 milliards de dollars, soit environ un quart du PIB mondial, sont dépensés chaque année dans le cadre de projets (Ika *et al.*, 2020). Les pays en développement, en l'occurrence, déploient de grands efforts pour promouvoir le progrès économique et social de leurs communautés (Ribeiro, 2015). Ceux-ci se traduisent, dans une large mesure, par des activités de formulation, d'instruction et de mise en œuvre de projets structurants par les autorités publiques, souvent avec l'appui de l'aide internationale (Ribeiro, 2015). Cette dernière est fournie aussi bien par des partenaires multilatéraux, bilatéraux que par des organisations non gouvernementales sous forme de dons (subventions non remboursables) ou de prêts (remboursables). Et c'est plusieurs secteurs d'activités qui en bénéficient : santé, agriculture, éducation, infrastructure, eau et assainissement, gouvernance, environnement, énergie, etc. (Bayiley & Teklu, 2016 ; Ika & Donnelly, 2017 ; Diallo & Thuillier, 2004, 2005). Les principaux objectifs théoriques de la majorité de ces projets sont l'éradication de la pauvreté et le développement (Brown, 2014 ; Khang & Moe, 2008 ; Shiferaw & Klakegg, 2012).

Cependant, les projets de développement international souffrent d'un déficit de performance et aucun secteur d'activité n'y échappe. La mauvaise performance des projets est en effet un problème inquiétant et omniprésent (Ika *et al.*, 2020). Pourtant, le niveau des connaissances (académiques et pratiques), la qualité des méthodes, des outils et des techniques et leur diffusion n'ont jamais été aussi élevés (Boigey, 2015). Trop d'énergie et de temps ont en fait été consacré à l'étude des facteurs techniques au préjudice des facteurs managériaux (Pinto & Slevin, 1987) qui, selon Diallo et Thuillier (2005), ne sont pas neutres en gestion de projets d'aide internationale, comme ils ne le sont pas, d'ailleurs, en gestion des projets plus « classiques ». Ainsi, la gestion de projets - *l'art et la science de concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer un projet* (Ika, 2020) - est désormais envisagée sur la base d'une approche beaucoup plus organisationnelle qu'instrumentale. Dans ce sens, la communauté scientifique semble se pencher de plus en plus sur l'importance des facteurs



humains et relationnels lorsqu'il est question du succès des projets (Ling & Khoo, 2016 ; Nguyen & Hadikusumo, 2018 ; Zaman *et al.*, 2019). Ce sont à ces aspects que cette recherche s'attardera.

En cela, les chercheurs ont récemment investigué les effets des comportements relationnels et de la qualité de la relation (Hoppner & Griffith, 2011 ; Lu & Guo, 2019 ; Meng, 2012 ; Wang, Fu, & Fang, 2019 ; Zheng, Lu, & Chang, 2019 ; Zheng, Lu, Le, & al., 2018). Certains auteurs ont établi qu'une bonne qualité relationnelle est associée à un niveau élevé de performance (Wang *et al.*, 2019 ; Fynes, Voss, & de Búrca, 2005). Dans le contexte des projets de développement international, l'étude de Diallo et Thuillier (2005) est la référence ; celle-ci révèle que la qualité des relations interpersonnelles entre les acteurs clés constitue un facteur de succès. Cependant, leur étude comporte des limites en ce sens qu'elle n'a pas cherché à établir un bon modèle prédictif, se contentant d'établir la hiérarchie des significativités entre variables. Par ailleurs, d'autres chercheurs se sont contentés d'examiner les effets directs des comportements ou normes relationnelles sur la qualité relationnelle, sans chercher à les associer au succès des projets (Lu & Guo, 2019 ; Zheng *et al.*, 2018 ; Ling *et al.*, 2015). Pour combler ce gap, la présente recherche qui se veut le prolongement des travaux de Diallo et Thuillier (2005) souhaite établir un modèle prédictif du succès des projets d'aide publique au développement par les comportements relationnels et la qualité de la relation entre stakeholders.

Par conséquent, l'article est divisé en cinq sections. Nous présentons en première section, un cadre conceptuel articulé autour des concepts significatifs de l'étude. Une revue de littérature sur les relations causales entre ces concepts-clés suit et on expose notre modèle structurel à évaluer ainsi que nos hypothèses de recherche. La méthodologie utilisée fait l'objet de la troisième section. Les résultats de l'analyse empirique sont exposés dans la quatrième section. Enfin, la discussion des résultats de la recherche fait l'objet de la cinquième et dernière section.

1. REVUE CONCEPTUELLE

Ce papier cherche à articuler trois littératures : la littérature sur le management de projet, la littérature sur le succès des projets de développement, la littérature sur les comportements relationnels. Nous présentons, dans cette partie, un survol des concepts essentiels de la recherche.



1.1. LES PARTICULARITES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Les projets de développement international sont considérés comme l'un des piliers de l'aide aux pays en développement (Golini et al., 2015). Ce sont en effet des projets financés par des agences et des donateurs provenant d'un ou de plusieurs pays « riches » et mis en œuvre dans des pays plutôt « pauvres » (Ika et Hodgson, 2014). Les projets durent de trois à cinq ans, mais peuvent être prolongés si l'évaluation le justifie et certains financements peuvent aller jusqu'à dix ans (Diallo & Thuillier, 2004, 2005). Ce sont donc des interventions spécifiques, limitées dans l'espace et dans le temps (Freeman & Schuller, 2020). En outre, les projets d'aide couvrent quasiment tous les domaines : infrastructures, services publics, agriculture, transports, eau, électricité, énergie, mines, santé, nutrition, population, et développement urbain, éducation, environnement, développement social, réforme et gouvernance, etc. (Diallo & Thuillier, 2004, 2005 ; Ika & Donnelly, 2017). Somme toute, nous retenons que les projets d'aide sont des projets à but non lucratif portés par les autorités des pays en développement pour sortir leurs économies du sous-développement ou des difficultés ponctuelles ; ils sont majoritairement financés par l'appui bilatéral et multilatéral et concernent les différents secteurs qui couvrent les prérogatives gouvernementales (Ika & Hodgson, 2014 ; Aga & al., 2016).

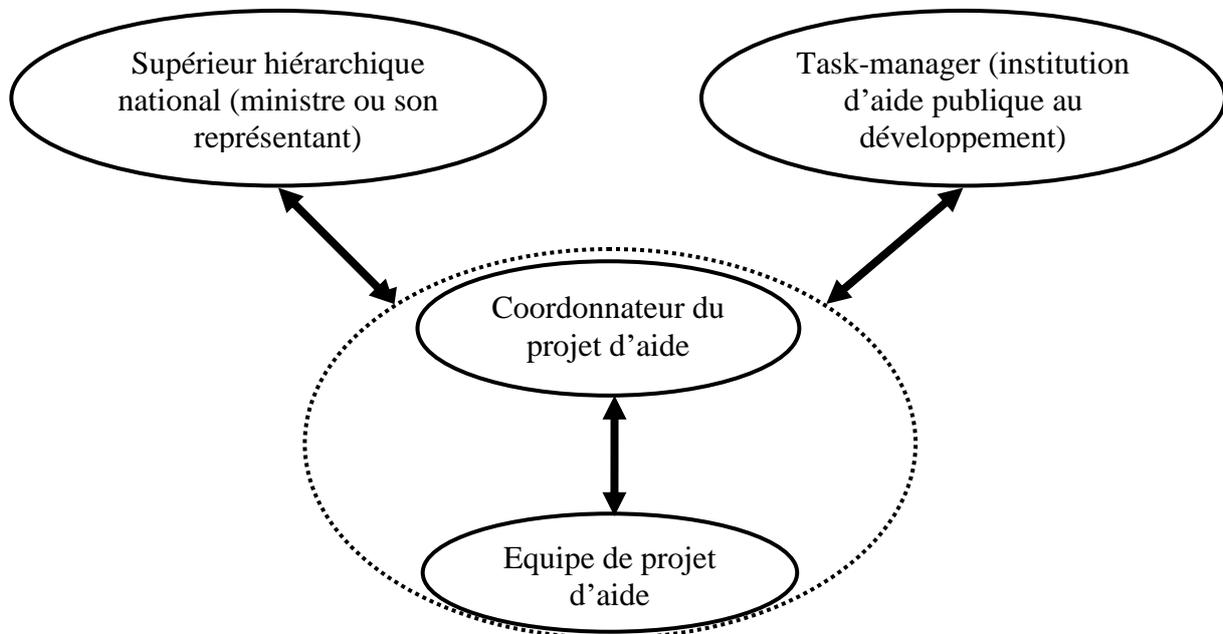
1.2. LES PARTIES PRENANTES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Les parties prenantes ou «stakeholders» constituent un élément clé pour la réussite ou l'échec d'un projet (Ika, Saint-Macary, Bandé, 2020). Elles sont considérées par le Project Management Institute (PMI) comme « les personnes, les groupes ou organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet » (PMI, 2018). En cela, les projets de développement international sont caractérisés par une multitude d'intervenants (Proulx & Brière, 2014), dont les bailleurs de fonds, les gouvernements, les agences d'exécution, les entrepreneurs, les équipes impliquées et les bénéficiaires (Ika, 2020). C'est à Diallo et Thuillier (2004) que reviennent le mérite d'avoir identifié les principales parties prenantes des projets de développement international qui, à l'exception des sous-traitants, des bureaux d'études et des experts, sont au nombre de sept : le coordonnateur de projet, le chargé de projet (task manager), le supérieur hiérarchique, l'équipe de projet, le comité de pilotage, les bénéficiaires ou clients, le public en général. Les projets de développement international étant des systèmes dynamiques dans lesquelles les perceptions deviennent la « réalité », ils ne peuvent être efficaces sans une fluidité des relations entre ces différents acteurs (Diallo & Thuillier, 2005 ; Brière & Proulx, 2013). Toutefois, comme on peut le voir avec Ndiaye



(2016), les parties prenantes les plus influentes sont : le Coordonnateur, le Chargé de projet («task-manager»), le Supérieur hiérarchique national. En plus de cette triade, il est indispensable de tenir compte des membres de l'équipe de projet sans qui les actions du coordonnateur deviennent limitées, voire impossibles. En fait, les projets d'aide sont exécutés par des équipes de projets sous la supervision directe des coordonnateurs, pivots de l'ensemble du dispositif d'administration de l'aide et des responsables opérationnels. Comme on peut le constater, les interactions sont constantes entre le coordonnateur du projet et son équipe, le task-manager dans l'agence d'aide qui finance le projet et le supérieur hiérarchique national (représentant du gouvernement local). La Figure 1 schématise le système au sein duquel interagissent les acteurs les plus influents d'un projet de développement international.

Figure 1 : Les parties prenantes les plus influentes d'un projet d'aide et leurs relations



1.3. LE SUCCES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Une littérature assez riche est consacrée à cette notion hors de tout consensus : nous n'avons pas de définition universellement acceptée du succès des projets. Pour autant, les chercheurs s'accordent sur deux dimensions du succès des projets : le succès de la gestion et le succès du livrable (Baccarini, 1999 ; Ika, 2015 ; de Wit, 1988). En cela, le triangle délai, coût, qualité représente le succès de la gestion et se mesure souvent dès la fin de la réalisation du projet alors que le succès du livrable renseigne sur l'utilité, la valeur et la contribution des résultats du projet et se mesure souvent bien après la livraison du projet au client (Ika, 2014). Cette approche dichotomique du succès des projets s'explique par le fait qu'un projet peut connaître un échec sur le plan de la gestion, mais se révéler être un grand succès en termes de



résultats. Par exemple, le projet d'approvisionnement en eau (*Water Supply Project*) de Ouagadougou (Burkina Faso, Afrique de l'Ouest), financé par la Banque mondiale à hauteur de 270 millions de dollars, a connu des dépassements de coûts de plus de 60 millions de dollars US, mais a dépassé les attentes car il a permis de raccorder plus de 90% de la population de la ville au réseau d'eau en 2007, contre 30% en 2001 (Ika, 2018). De la même façon, comme l'affirment Diallo et Thuillier (2004), il est difficile de déterminer le succès d'un projet sur la base de son impact car un projet peut ne pas avoir l'impact attendu même s'il a été bien géré. Ils ont, par exemple, constaté que les coordonnateurs nationaux de projets africains accordent plus d'importance à la réussite de la gestion des projets (*PM success*) qu'à leur impact.

D'après tout ce qui précède et dans le cadre de cette étude, nous définissons le succès des projets d'aide au développement comme *"un changement positif descriptible occasionné par le projet réalisé sous des contraintes de délai, de budget et de qualité et affectant durablement le bien-être des bénéficiaires"* (Sané, 2009).

1.4. LES COMPORTEMENTS RELATIONNELS

La notion de comportements relationnels, encore appelés normes relationnelles ou normes sociales, s'enracine dans les travaux de McNeil (1980) portant sur les relations non contractuelles entre parties contractantes (Sezen & Yilmaz, 2007). Les normes relationnelles sont définies dans la littérature comme les attentes partagées en ce qui concerne le comportement spécifique à la relation d'échange (Fréchet, 2003). Elles font référence à des caractéristiques sociales et immatérielles (Müller & Martinsuo, 2015), c'est-à-dire des conditions ou caractéristiques intangibles qui favorisent la promotion et le développement d'une relation de coopération (Lusch & Brown, 1996). McNeil (1980) a identifié vingt-huit types de comportements relationnels qui n'étaient pas strictement exclusifs les uns des autres (Fréchet, 2003 ; Sezen & Yilmaz, 2007 ; Zheng, Lu, & Chang, 2019). Heide et John (1992) ont proposé une conceptualisation plus enrichie articulée autour de la solidarité, la flexibilité et d'échange d'informations (Griffith & Myers, 2005 ; Heide & John, 1992 ; Hoppner & Griffith, 2011 ; Poppo & Zenger, 2002 ; Zheng *et al.*, 2019). Ce sont des attentes partagées en ce qui concerne le comportement spécifique à la relation de collaboration. Spécifiquement, la flexibilité fait référence aux attentes partagées entre les parties concernant la manière dont ils se comporteront en cas de changements imprévus dans l'environnement contractuel ; l'échange d'informations est l'attente partagée que les informations seront continuellement et librement échangées ; et la solidarité est définie comme l'attente partagée que chaque



partenaire se comportera d'une manière qui profite à la collaboration dans son ensemble plutôt que de simplement protéger ses propres intérêts (Heide & John, 1992), autrement, la mesure dans laquelle les parties estiment que le succès viendra d'un travail coopératif (Fréchet, 2003). Ces comportements ont donc été retenus comme les composantes du comportement relationnel pour cette étude. En raison des situations d'incertitude et d'ambiguïté auxquelles sont confrontés les projets de développement international, ces normes fournissent une trame de référence, un ordre qui va aider les parties à guider et à apprécier les comportements (Fréchet, 2003).

1.5. QUALITE DE LA RELATION ENTRE STAKEHOLDERS

Dans la littérature, la qualité relationnelle est examinée selon deux niveaux : organisationnel et individuel (Fynes *et al.*, 2005 ; Wang *et al.*, 2019). Dans cette étude, nous mettons l'accent sur ce dernier cas. De là, elle matérialise la force des relations entre parties contractantes (Ning & Ling, 2013) et reflète le degré de confiance entre stakeholders (Diallo & Thuillier, 2005). En fait, les projets de développement international se caractérisent par un contrôle étroit de la part des bailleurs de fonds et une reddition de comptes (Brière & Proulx, 2013), fonctionnent dans un cadre normatif formel très développé (Baccarini, 1999) et disposent d'une autonomie relative (Ika, 2007). Dès lors, il est extrêmement important d'établir et de maintenir une bonne relation de travail entre les stakeholders les plus influents basée sur une approche collaborative (Brière *et al.*, 2016 ; Ribeiro, 2015). Tel qu'il a été souligné par Lu et Guo (2019), la qualité des relations est mesurée sur la base de l'examen de l'état global de la relation. A ce titre, les auteurs semblent s'accorder sur le fait que la confiance, l'engagement et la satisfaction sont les trois dimensions de la qualité des relations (Chu, & Wang, 2012 ; Dorsch, Swanson, & Kelley, 1998 ; Huang, Luo, Liu, & Yang, 2016). Cette taxonomie a été également adoptée par Lu et Guo (2019). Toutefois, comme l'ont précisé Lientz et Rea (2003), traiter un projet de développement international comme un projet standard demeure une erreur fréquente (Brière *et al.*, 2016). Ainsi, nous adoptons l'approche adoptée par Diallo et Thuillier (2005) pour caractériser la relation entre le coordonnateur et son « task-manager », son supérieur hiérarchique national et les relations au sein de son équipe de projet d'aide au développement.

2. HYPOTHESES ET MODELE DE RECHERCHE

Le rôle et l'importance des facteurs relationnels sont aujourd'hui acceptés et reconnus. Un certain nombre de recherches se sont déjà attardées à la relation entre ceux-ci et le succès



des projets. Cette section vise à fournir une synthèse des résultats des travaux empiriques sur les relations causales entre les différentes variables considérées dans cette étude.

2.1. L'EFFET DIRECT DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS SUR LE SUCCES DES PROJETS

Les comportements relationnels ou normes relationnelles sont positivement associé(e)s au succès des projets (Hoppner & Griffith, 2011 ; Müller & Martinsuo, 2015). En effet, dans les projets de développement international, les transactions entre acteurs sont préparées et conclues à distance (Diallo & Thuillier, 2005). De même, des changements institutionnels peuvent souvent s'opérer avec des supérieurs hiérarchiques qui viennent avec de nouvelles orientations. Enfin, il arrive fréquemment que des conflits entre les membres de l'équipe, les relations bailleur/coordonnateur compromettent les chances de réussite des PDI (Ndiaye, 2016). Dans ces conditions, il peut difficilement être exclu que les facteurs relationnels articulés autour de la solidarité, de la flexibilité et du partage d'informations expliquent une part importante du succès des projets de développement. D'où l'hypothèse suivante :

***H1** : Les comportements relationnels influencent positivement le succès des projets de développement international.*

2.2. L'EFFET INDIRECT DES COMPORTEMENTS RELATIONNELS SUR LE SUCCES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le comportement relationnel détermine la qualité de la gestion des relations (Lu et Guo, 2019 ; Zheng *et al.*, 2018). En effet, il peut arriver qu'un coordonnateur de projet soit remplacé non pas parce qu'il n'a pas l'expertise nécessaire, mais pour des problèmes relationnels avec le bailleur ou avec sa hiérarchie (Ndiaye, 2016). Lu et Guo (2019) ont montré que la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information influencent positivement la confiance et l'engagement. Ainsi, le comportement relationnel est indéniablement un déterminant important de la qualité des relations. Par ailleurs, une bonne qualité relationnelle correspond à une meilleure performance et permet la réduction des comportements opportunistes (Wang *et al.*, 2019 ; Fynes, Voss, & de Búrca, 2005). De même, une bonne relation entre stakeholders permet une certaine fluidité des processus de négociation, un allègement des procédures et du contrôle, et d'une façon générale, une diminution des coûts de transaction (Diallo & Thuillier, 2005 ; Wang *et al.*, 2019). En effet, les projets de développement international sont des systèmes dynamiques à connotation transactionnelle dans lesquels les perceptions deviennent « la réalité » (Diallo & Thuillier, 2005). Ils ne peuvent donc être mis en œuvre efficacement sans que le coordonnateur de projet établisse une relation de confiance avec son « task manager », son supérieur hiérarchique et son équipe.

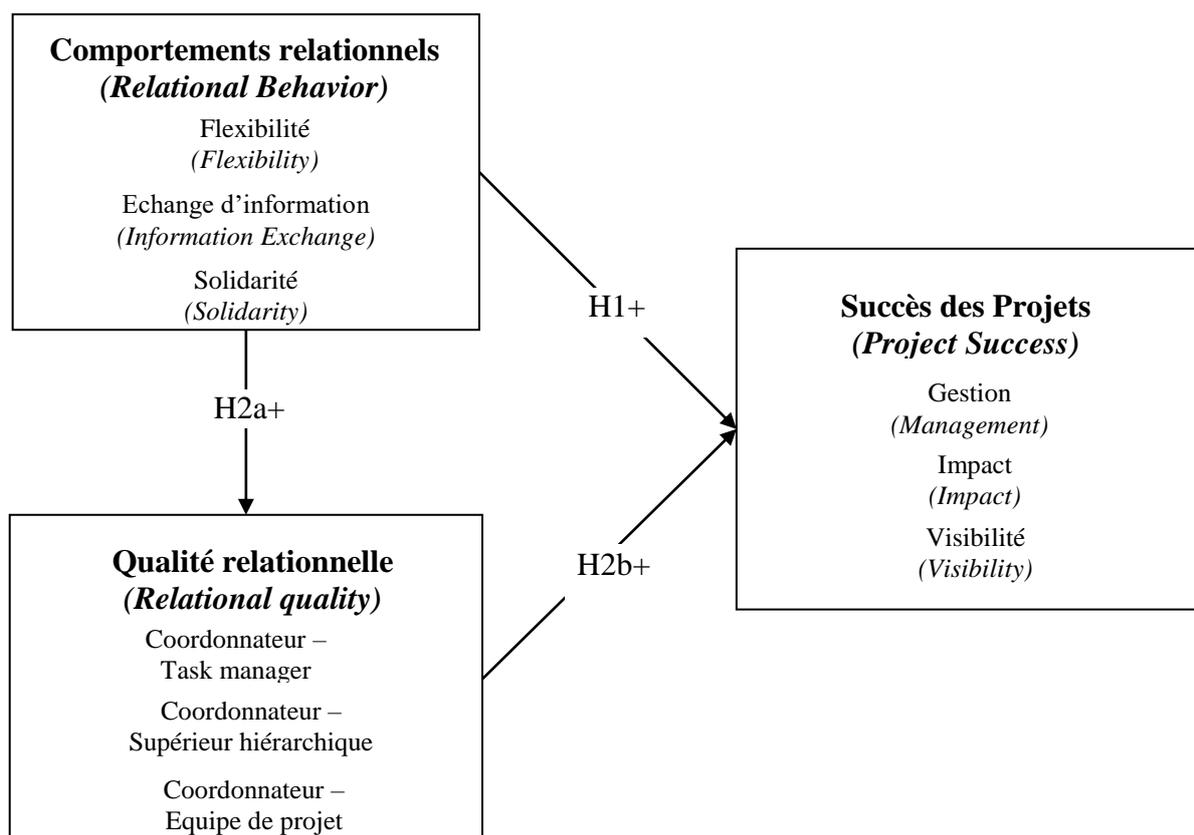


Sans une bonne gestion des relations entre ces acteurs clés, celles-ci pourraient interférer négativement dans le projet. Le témoignage de Ndiaye (2016) confirme bien cela : « *En tant que directeur d'un programme, j'étais dans l'obligation de me séparer d'un coordonnateur de projet important parce que les relations avec son correspondant au niveau de bailleur étaient arrivées à un point où les deux ne pouvaient plus communiquer sur aucun aspect du projet* » (Ndiaye, 2016). Par conséquent, les relations interpersonnelles, indépendamment de la connaissance spécifique et des compétences requises pour le projet, expliquent une part significative du succès des projets. Par conséquent, nous postulons l'hypothèse suivante :

H2 : *Les comportements relationnels influencent positivement la qualité de la relation (H2a) qui à son tour affecte positivement le succès du projet (H2b).*

La figure 2 donne une représentation graphique du modèle conceptuel proposé et les hypothèses.

Figure 2 : Modèle conceptuel et hypothèses



3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie, nous reviendrons sur le terrain d'étude et la collecte des données, les échelles de mesure utilisées et l'exploitation des données.



3.1. LE TERRAIN D'ETUDE ET LA COLLECTE DES DONNEES PAR QUESTIONNAIRE

La présente recherche a porté sur les projets de développement international basés au Sénégal. En effet, l'opérationnalisation de la première phase du Plan Sénégal Emergent (PSE) (2014-2023) s'est accompagnée d'un accroissement de l'Aide publique au développement (APD) et de la mise place de projets de développement. En outre, nous avons choisi le Sénégal parce que c'est un pays d'accueil traditionnel d'une grande diversité de projets d'aide publique au développement et que, par ailleurs, plusieurs agences internationales d'aide y ont leur siège régional, ce qui est déterminant pour l'accès aux informations (Mbengue & Sané, 2013).

Par ailleurs, l'administration du questionnaire a été triple : par questionnaire papier, en version Word et en ligne, dans l'optique de maximiser les retours. La version du questionnaire en ligne a été administrée via la plateforme «*Google Forms*». A ce titre, l'adresse URL du questionnaire était fournie aux répondants par le biais d'un mail. Il leur a été demandé de répondre à un questionnaire anonyme permettant de mesurer le succès des projets, les comportements relationnels et la qualité des relations entre stakeholders. Nous avons également proposé aux répondants de leur envoyer les résultats de l'étude à l'issue de celle-ci. La collecte des données s'est déroulée de septembre à décembre 2020. Au total, 100 coordonnateurs de projets de développement international ont dûment rempli le questionnaire d'enquête. Notre échantillon qui se compose de 26% de femmes (n=26) et de 74% d'hommes (n=74) est assez représentatif de la population de projets de développement international basés au Sénégal. L'âge moyen des répondants est compris entre 35 et 49 ans. 79% des répondants ont au moins un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire, 64% ont au moins 4 ans d'expérience en tant que gestionnaire de projet de développement.

3.2. LES ECHELLES DE MESURES UTILISEES

Trois échelles de mesures ont été mobilisées concernant le succès des projets de développement, les comportements relationnels et la qualité de la relation entre stakeholders. Celles empruntées à la littérature anglo-saxonne ont tout d'abord fait l'objet d'une traduction de l'anglais vers le français, et ont ensuite été soumises à un natif de langue anglaise pour vérifier le degré de proximité sémantique. Comme modalités, nous avons opté pour des échelles de type Likert à cinq points allant de 1 «tout à fait en désaccord» à 5 «tout à fait d'accord». Par ailleurs, un pré-test auprès de cinq coordonnateurs de projet a été nécessaire, ce qui a permis de reformuler et de contextualiser certaines questions. L'échelle de succès des projets de développement international est construite sur la base des travaux de Diallo et



Thuillier (2004, 2005) et comporte dix items (le projet se déroule en respectant les délais, Le projet se déroule en respectant le budget ou Les bénéficiaires sont satisfaits des biens et des services générés). Elle présente l'avantage d'avoir fait l'objet de validation sur le terrain local (Sané, 2009, Ndiaye & Sané, 2019). Elle présente des propriétés psychométriques très intéressantes avec un *alpha de Cronbach égal à 0,84*. L'échelle sur le comportement relationnel a été construite grâce aux 9 items provenant des travaux de Hoppner et Griffith (2011). Ces items ont fait l'objet d'une adaptation pour tenir compte du contexte spécifique des projets de développement international et nous y avons également ajouté cinq items qui nous ont paru pertinents dans le cadre des projets de développement international. Cette échelle comporte trois dimensions : solidarité (3 items : Lorsque des problèmes surgissent, nous les traiterons sous l'angle de responsabilités partagées) ; flexibilité (3 items : Les acteurs-clefs du projet sont disposés à travailler sur de nouvelles bases lorsque surviennent des situations imprévues) et échange d'informations (3 items : Les acteurs-clefs du projet se communiquent des informations de manière fréquente et informelle, et pas seulement selon les textes). L'échelle de mesure de la qualité de relation entre stakeholders des projets de développement international est fondée sur les travaux de Diallo et Thuillier (2005). Celle-ci permet de caractériser la relation entre les stakeholders : *entre le coordonnateur et le « task-manager »* (11 énoncés : J'obtiens rapidement l'accord du task-manager sur les points importants ou Le task-manager me laisse une large autonomie) ; *entre le coordonnateur et son supérieur hiérarchique national* (14 énoncés : Mon supérieur hiérarchique s'informe régulièrement de l'avancement de mon projet ou Mon supérieur hiérarchique me fait confiance) ; et *au sein de l'équipe de projet* (12 énoncés : Les membres de mon équipe s'entraident naturellement ou Les membres de l'équipe de projet sont tous préoccupés par la réussite du projet).

3.3. L'EXPLOITATION DES DONNEES

La méthodologie des équations structurelles est mobilisée, en utilisant l'algorithme PLS-SEM (*Projection to Latent Structure - Structural Equation Models*). L'approche PLS est une méthode d'analyse de régression des variables latentes avec leurs indicateurs et les variables latentes entre elles (Elhasbi et al., 2017). Elle a besoin de peu d'hypothèses de distribution et un très petit nombre d'observations suffit à son application. Par conséquent, le recours à cette approche à la place des méthodes de vraisemblance est justifié par la très petite taille de notre échantillon constitué de 100 observations et par le caractère exploratoire de notre étude (Mbengue & Sané, 2013). L'interface du logiciel XLSTAT 2016 a été utilisé pour



calculer les indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation et pour évaluer le modèle structurel réflexif. Dans les détails, la fiabilité composite (*Composite Reliability*) du modèle de mesure a été évaluée grâce à l'alpha de Cronbach et au Rhô de Dillon-Goldstein (ρ de D.G.). Ce dernier est un meilleur indicateur pour juger de l'unidimensionnalité ; et, une valeur supérieure à 0,7 est recommandée (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017). De même, un α de Cronbach supérieur à 0,7 est recommandé (Henseler & *al.*, 2016), mais un α compris entre 0,6 et 0,7 est acceptable pour une recherche à caractère exploratoire (Hair *et al.*, 2019). En outre, la validité convergente est examinée grâce à la variance moyenne extraite ou Average Variance Extracted (AVE), tandis que la validité discriminante est examinée en comparant la racine carrée de l'AVE de chaque construit et ses corrélations avec les autres variables latentes (Fornell & Larcker, 1981). La validité convergente des mesures est assurée pour une AVE supérieure à 0,5 (Hair *et al.*, 2012 ; Fornell & Larcker, 1981). Par ailleurs, le logiciel SPSS 25.0 est utilisé pour le calcul des statistiques descriptives (moyenne, écart-type) concernant les variables incluses dans la recherche ainsi que la matrice de corrélations entre ces variables. Il a également servi à faire les analyses factorielles nécessaires (notamment l'analyse en composantes principales), et à calculer l' α de Cronbach. Enfin, pour l'examen de l'effet de médiation, nous avons suivi l'approche proposée par Zhao *et al.* (2010) et Nitzl *et al.* (2016). Celle-ci permet d'évaluer la significativité de l'effet indirect sur la base du calcul d'un intervalle de confiance réalisé en utilisant une procédure bootstrapping. L'objectif de la méthode du bootstrap (avec un ré-échantillonnage aléatoire de $n = 5000$) consiste à évaluer l'effet indirect d'une variable indépendante sur une variable dépendante via une variable médiatrice. La médiatrice est démontrée lorsque l'effet indirect est considéré comme significatif et que l'intervalle de confiance du biais corrigé ne comprend pas la valeur zéro (Preacher & Hayes, 2008).

4. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Cette section est consacrée aux résultats de l'examen des qualités psychométriques des variables d'opérationnalisation des concepts, de la validation du modèle de mesure et du test des hypothèses (estimation du modèle structurel).

4.1. RESULTATS DE LA VALIDATION DES ECHELLES

Les différentes Analyses en composantes principales (ACP) effectuées ont permis de conserver uniquement les composantes dont la valeur propre est au minimum égale à 1 conformément à la règle de Kaiser. Les facteurs ainsi retenus permettent d'avoir un pourcentage satisfaisant de variance expliquée supérieure à 60% (Hair *et al.*, 2010) associé à



des valeurs de α de Cronbach supérieures à 0,7 (Henseler, Hubona, & Ray, 2016). *Le succès des projets d'aide publique au développement* : l'ACP sur une base de 10 items a permis de dégager une structure unidimensionnelle de 6 items restituant 61,398% de la variance. Les énoncés retenus intègrent les dimensions « gestion », « impact » et « visibilité » selon la configuration tridimensionnelle de Diallo et Thuillier (2004, 2005). Les résultats du Test KMO (0,851) et du Test de Bartlett ($\chi^2=274,230$ (15) $p<0,000$) ont préalablement confirmé que les items censés mesurer le concept de succès de projet sont corrélés ; par conséquent, les données pouvaient être factorisées. L'échelle présente un α de Cronbach ($\alpha=0,874$) supérieur au seuil requis de 0,7 (Robinson *et al.*, 1991 ; Hair *et al.*, 2019). *Les comportements relationnels* : cette échelle a révélé une très bonne capacité de factorisation (KMO=0,851). La solution factorielle proposée pour l'échelle est unidimensionnelle ; elle restitue environ 68,422% de la variance, les cinq items contribuent significativement sur un seul facteur. Le coefficient alpha de fiabilité pour ces cinq énoncés est de 0,883. *Les composantes de la relation entre Stakeholders* : d'abord, pour la relation entre le « coordonnateur et le task manager », deux facteurs ont été retenus. Le premier que nous avons nommé « CONFIANCE TM » est formé de 4 items relatifs à l'autonomie accordée au coordonnateur, à la confiance placée en lui, à l'estime mutuelle, etc. Il restitue environ 60,111% de la variance avec un α au-dessus du seuil minimum exigé ($\alpha=0,777$). Le second facteur nommé « VISITES TM » regroupe deux items et restitue 64,847% de la variance avec un α de 0,709. Ces énoncés traduisent la mesure dans laquelle le task-manager et le coordonnateur ont sensiblement le même âge et où le task-manager effectue des visites au domicile de ce dernier. Ensuite, concernant la relation entre le « coordonnateur et son supérieur hiérarchique national », deux macro-dimensions ont été retenues. La première nommée « CONFIANCE SN » qui regroupe 6 énoncés, restitue 61,748 de la variance avec un coefficient de fiabilité α de 0,874. La seconde nommée « CAMARADE SN » traduit une situation où le coordonnateur et son supérieur hiérarchique ont fait ensemble les mêmes études et sont à peu près du même. Elle est formée par 2 items et restitue 63,543% de la variance avec un α de Cronbach de 0,706. Au sein de l'équipe de projet, deux macro-dimensions ont été restituées par les ACP. La première, nommée « COHESION EQ », regroupe 4 items illustre le climat qui prévaut au sein de l'équipe de pilotage du projet : entraide, orientation vers l'atteinte des objectifs, autonomisation des membres. Elle restitue 80,797% de la variance avec un α de 0,762. La seconde nommée « HISTOIRE EQ » est formée par 2 énoncés et caractérise la situation dans laquelle les membres de l'équipe de projet (y compris le coordonnateur de projet) se



connaissent mutuellement depuis de nombreuses années. Elle restitue 88,962% de la variance et possède un α de 0,876. Le tableau 1 présente les résultats à ce niveau de l'étude.

Tableau 1 : Les caractéristiques des échelles de mesures retenues pour les traitements

Dimensions	Nombre d'items retenus	Consistance interne (alpha de Cronbach)	Variance expliquée	KMO Signification de Bartlett
SUCCESS DES PAPD	6	0,874	61,398	0,851 0,000
COMPORTEMENT RELATIONNEL	5	0,883	68,422	0,871 0,000
CONFIANCE TM	4	0,777	60,111	0,747 0,000
VISITE TM	3	0,709	64,847	0,633 0,000
CONFIANCE SN	6	0,874	61,748	0,865 0,000
CAMARADE SN	2	0,706	63,543	0,624 0,000
COHESION EQ	4	0,762	80,797	0,500 0,000
HISTOIRE EQ	2	0,876	88,962	0,500 0,000

4.2. RESULTATS DE L'ANALYSE CONFIRMATOIRE

L'analyse factorielle confirmatoire est utile pour valider les structures factorielles issues de l'analyse exploratoire (Lacroux, 2009). A ce titre, les analyses basées sur la méthode PLS-SEM commencent par une appréciation du modèle de mesure (Hair, Sarstedt, & Ringle, 2019) ; et ce n'est qu'après avoir jugé de sa qualité que l'on procède à l'évaluation du modèle structurel (Henseler *et al.*, 2016). Ceci dit, comme le montre le tableau 2, toutes les contributions factorielles (*loadings*) atteignent ou dépassent le seuil recommandé de 0,708 (Hair *et al.*, 2019). Concernant la fiabilité composite du modèle de mesure évaluée au moyen de l' α de Cronbach et du ρ de Dillon-Goldstein (D.G.), on constate que toutes les valeurs sont supérieures aux limites recommandées de 0,7. En effet, les coefficients alpha varient de 0,721 à 0,881 et ceux de ρ de D.G. de 0,853 à 0,913. En conclusion, les variables présentent une fiabilité satisfaisante (Hair *et al.*, 2019). En outre, comme le montre le tableau 2, toutes les valeurs de l'AVE dépassent le seuil de 0,50 ; elles sont comprises entre 0,589 et 0,679. Par conséquent, les conditions de validité convergente sont remplies. Enfin, comme le montre le tableau 3, chacune des racines carrées des AVE est supérieure à chacune des corrélations inter-construits et même des racines carrées inter-construits. Toute chose qui suggère que les



conditions de validité discriminante sont remplies (Fornell & Larcker, 1981). Les tableaux 2 et 3 donnent respectivement la qualité psychométrique des variables de mesures dans le cadre de l'approche PLS-SEM et la validité discriminante des construits.

Tableau 2 : Fiabilité des variables latentes

Variable latente	Loadings	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	AVE
SUCCESS DES PAPP				
sp_2	0,808	0,874	0,905	0,614
sp_3	0,725			
sp_5	0,760			
sp_7	0,798			
sp_8	0,804			
sp_9	0,800			
COMPORTEMENT RELATIONNEL				
cr_3	0,840	0,881	0,913	0,678
cr_4	0,817			
cr_7	0,843			
cr_8	0,846			
cr_13	0,769			
CONFIANCE TM				
ctm_3	0,862	0,776	0,857	0,589
ctm_5	0,763			
ctm_8	0,758			
ctm_9	0,674			
VISITES TM				
ctm_6	0,813	0,721	0,844	0,632
ctm_10	0,781			
ctm_11	0,790			
CONFIANCE SN				
csu_3	0,813	0,873	0,905	0,607
csu_4	0,790			
csu_5	0,791			
csu_9	0,695			
csu_10	0,806			
csu_11	0,775			
CAMARADE SN				
csu_6	0,839	0,762	0,894	0,799
csu_7	0,945			
COHESION EQ				
ceq_8	0,815	0,770	0,853	0,590
ceq_9	0,751			
ceq_10	0,782			
ceq_12	0,708			


Tableau 3 : Validité discriminante selon les critères de Fornell et Larcker (1981)

VARIABLES LATENTES	1	2	3	4	5	6	7
1. COMPORTEMENT RELATIONNEL	0,824						
2. CONFIANCE_TM	0,256	0,767					
3. VISITES_TM	0,032	0,000	0,795				
4. CAMARADE_SN	0,067	0,048	0,208	0,894			
5. CONFIANCE_SN	0,258	0,431	0,033	0,002	0,779		
6. COHESION_EQ	0,377	0,236	0,066	0,088	0,317	0,765	
7. SUCCES_PAPD	0,643	0,162	0,083	0,070	0,274	0,324	0,783

*Les valeurs en diagonales représentent la racine carrée des AVE

4.3. RESULTATS DES TESTS DES HYPOTHESES

Le tableau 4 présente les caractéristiques générales des variables du modèle, notamment les statistiques descriptives, niveau et significativité des corrélations ; ceci devant permettre de vérifier que les liens postulés entre les variables existent.

Tableau 1 : Caractéristiques essentielles des variables

Variables	Moy.	Ec.-Type	Corrélations										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Succès_PAPD	4,062	0,761	1										
Comportement Relationnel	4,149	0,790	,800**	1									
Relation entre Stakeholders	3,321	0,540	,348**	,450**	1								
Confiance TM	3,529	0,800	,365**	,481**	,726**	1							
Visites TM	2,462	0,866	-,274**	-,173	,282**	0,022	1						
Confiance SN	3,615	0,854	,492**	,496**	,714**	,643**	-,144	1					
Camarade SN	2,520	1,005	-,251*	-,237*	0,188	-,208*	,459**	0,005	1				
Histoire EQ	3,030	1,116	-0,082	-0,057	,554**	,379**	0,168	,238*	0,042	1			
Cohésion EQ	3,877	0,839	,551**	,604**	,551**	,490**	-,236*	,577**	-,249*	0,041	1		

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). * : La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Comme on peut le constater, les corrélations entre les variables supposées liées entre elles dans notre modèle de départ existent et sont significatives. Du reste, on peut d'ores et déjà relever que la macro-dimension HISTOIRE_EQ n'est pas corrélée au succès des projets.

Par ailleurs, comme le montre la figure 3, les comportements relationnels influencent positivement et directement le succès des projets d'aide publique au développement (Corr = 0,801 ; Reg = 0,692 ; Pr > |t| = 0,001). Ce résultat vient confirmer notre première **hypothèse (H1)**. De même, les comportements relationnels influencent positivement la qualité de la relation entre les stakeholders considérée dans sa forme globale (Corr = 0,660 ; Reg=0,660 ; Pr > |t| = 0,001) (**H2a vérifiée**) qui, à son tour influence positivement le succès des projets de développement international (Corr = 0,621 ; BootStrapReg = 0,182 ; Pr > |t| = 0,042) (**H2b**



vérifiée). Ce faisant, suivant l'approche de Zhao *et al.* (2010) et de Nitzl *et al.* (2016), nous avons examiné la significativité de l'effet indirect. De là, avec la méthode du bootstrap (avec un ré-échantillonnage aléatoire de $n=5000$), l'intervalle de confiance obtenu est [124,9816449 ; 4875,981645]. Comme on peut le constater, l'intervalle de confiance ne comprend pas la valeur zéro ; par conséquent, l'effet indirect est significatif (Preacher & Hayes, 2008). Tout ceci permet de conclure à l'existence d'un effet de médiation (partielle). En d'autres mots, la qualité de la relation entre stakeholders médiatise la relation entre les comportements relationnels et le succès des projets de développement international ; ceci confirme notre seconde **hypothèse (H2)**.

En complément, nous avons vérifié les effets directs des dimensions de la relation entre stakeholders sur le succès des projets de développement international. De là, comme le montre la figure 4, le succès des projets de développement international est expliqué seulement par la confiance (CONFIANCE SN) entre le coordonnateur de projet et son supérieur hiérarchique national (Corr = 0,524 ; Reg = 0,298 ; $Pr > |t| = 0,016$), ainsi que par la cohésion (COHESION EQ) qui règne au sein de l'équipe de projet (Corr = 0,570 ; Reg = 0,333 ; $Pr > |t| = 0,002$). Étonnamment, l'influence de la confiance entre le coordonnateur et son « task-manager » au siège de l'institution prêteuse (bailleurs de fonds) sur le succès des projets n'est pas établie (Corr = 0,403 ; Reg = 0,023 ; $Pr > |t| = 0,840$).

Figure 3 : Graph structurel (modèle principal)

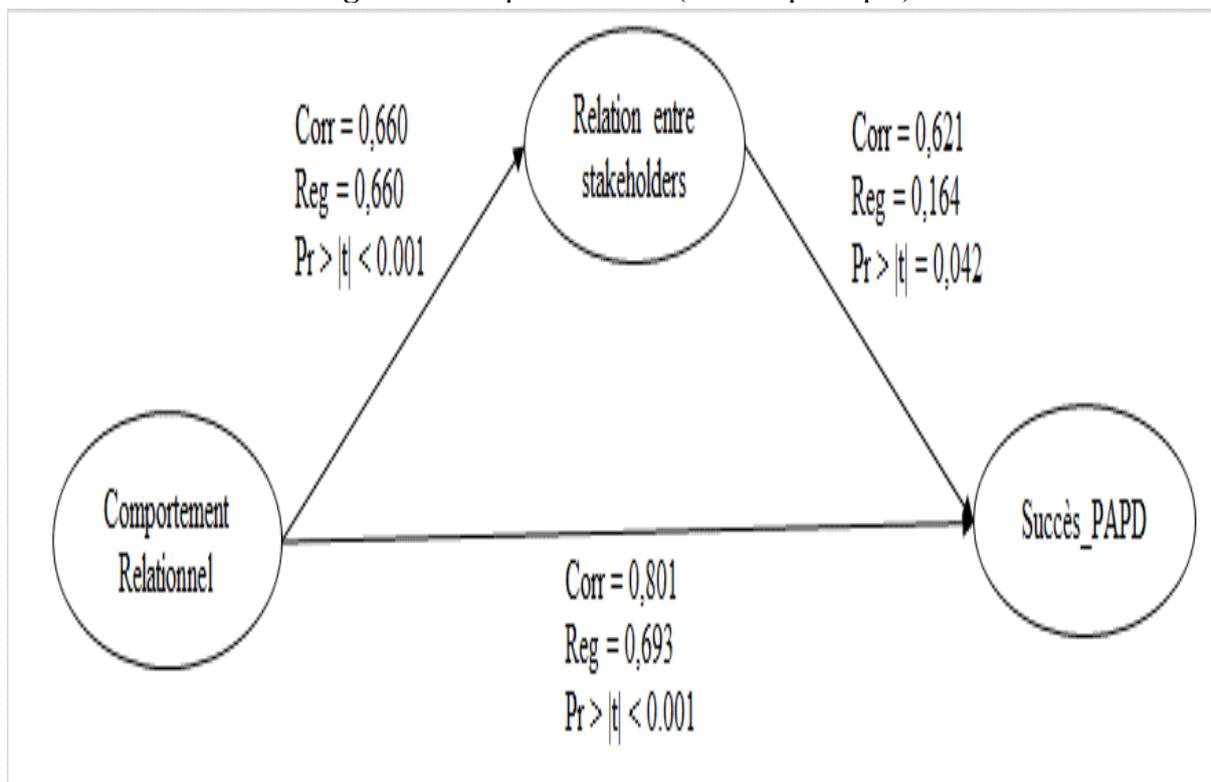
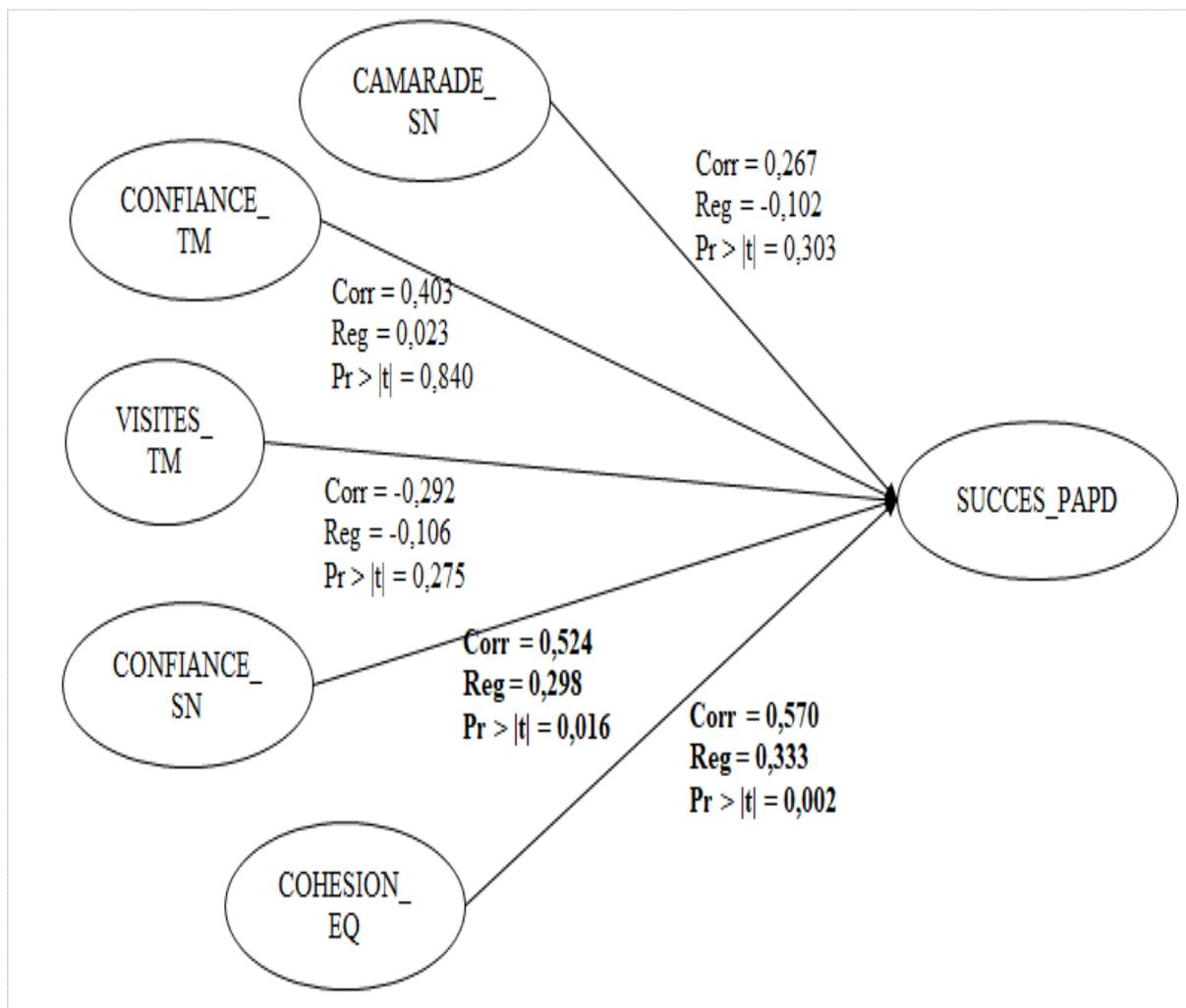



Figure 4 : Résultats d'une analyse multidimensionnelle


5. DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Toutes les tentatives de cerner les facteurs de succès des projets accordent désormais une importance primordiale aux facteurs non techniques. S'inscrivant dans cette lignée, cette étude, l'une des rares d'ailleurs dans le contexte considéré, visait à établir un modèle prédictif de l'influence des facteurs relationnels sur le succès des projets de développement international.

De là, notre étude montre que les comportements relationnels, forme agrégée de la solidarité, de la flexibilité et du partage d'informations, ont un effet positif significatif sur le succès des projets d'aide publique au développement (Corr = 0,801 ; Reg = 0,692 ; Pr > |t| = 0,001). Ce résultat apporte une contribution certaine et non négligeable à la compréhension de l'impact des normes relationnelles sur la performance (en général), notamment sur le succès des projets qui s'ajoute aux quelques études qui se sont attardées à cette dynamique (Hoppner & Griffith, 2011 ; Müller & Martinsuo, 2015 ; Zheng et al., 2019). Nos analyses font ressortir



également que les comportements relationnels influencent positivement la qualité des relations interpersonnelles entre les stakeholders considérée dans sa forme globale (Corr = 0,660 ; Reg=0,660 ; Pr > |t| = 0,001) qui, à son tour influence positivement le succès des projets de développement international (Corr = 0,621 ; BootStrapReg = 0,182 ; Pr > |t| = 0,042). Autrement dit, la qualité de la relation a un effet médiateur positif sur la relation entre les comportements relationnels et le succès du projet. Ce résultat représente une contribution intéressante. En effet, le coordonnateur de projet dépend du ministère de tutelle au sein duquel est ancré son projet. Du coup, sans le soutien sa hiérarchie (délégué du ministère du tutelle) avec qui le coordonnateur doit également entretenir de bonnes relations, le projet peut être vouer à l'échec. De la même façon, la qualité des relations interpersonnelles entre le coordonnateur, les membres de son équipe et le task-manager (ou la structure mandatée) est indispensable à la réalisation des projets. Dans l'ensemble, ces résultats apportent une contribution intéressante puisqu'ils viennent supporter la thèse de Diallo & Thuillier (2005), Wang et al. (2019), Lu et al. (2019), Zheng et al. (2018), selon laquelle les comportements relationnels déterminent la qualité relationnelle qui contribue au succès des projets.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse multidimensionnelle montrent que la confiance du supérieur hiérarchique national (CONFIANCE SN) (Corr = 0,524 ; Reg = 0,298 ; Pr > |t| = 0,016) et la cohésion de l'équipe (COHESION EQ) (Corr = 0,570 ; Reg = 0,333 ; Pr > |t| = 0,002) sont les seuls facteurs expliquant de façon positive et significative le succès des projets d'aide. Ces résultats sont conformes à ceux trouvés par Diallo et Thuillier (2005) qui ont montré que la confiance du supérieur national (CONFIANCE SN) a un effet positif significatif sur la visibilité du projet, tandis que la cohésion de l'équipe explique de façon significative la qualité de la gestion du projet. En effet, dans le contexte organisationnel des projets de développement international, l'autonomie déléguée, la fiabilité des comportements, l'estime mutuelle, etc. gages de confiance stricto sensu sont indispensables au succès global du projet (octroi de financements additionnels, visibilité du projet, etc.). De même, il n'est pas rare que, suite au spectre des élections, le coordonnateur et sa tutelle soient des opposants politiques. Dans pareille contexte, le préjudice peut être important si une relation de confiance ne s'établit pas rapidement entre le coordonnateur et sa supérieur hiérarchique (directeur national ou ministre). Parallèlement, l'équipe de projet - *un système social temporaire composés d'individus interdépendants qui ont des rôles spécifiques et qui sont collectivement responsables, envers l'environnement, de la production de contrats permettant de livrer des biens et services sous des contraintes de délais, de budget et de qualité* (Diallo & Thuillier,



2005) - ne peut être un instrument du succès que si celle-ci demeure soudée. Du reste, il est surprenant de constater que l'influence de la confiance entre le coordonnateur et son « task-manager » au siège de l'institution prêteuse (bailleurs de fonds) sur le succès des projets n'est pas établie. Une explication possible de cet état de fait serait liée au fait que les interactions entre les deux stakeholders les plus influentes se font à distance. De plus, il n'est pas rare de voir le bailleur de fonds recruter un cabinet pour jouer le rôle d'intermédiaire entre le task-manager et le coordonnateur de projet.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de caractériser l'influence des comportements relationnels et la qualité de la relation entre acteurs-clefs sur le succès des projets de développement international (PDI). Les données exploitées dans cette étude ont été collectées auprès de cent (100) coordonnateurs de PDI basés au Sénégal. La méthodologie des équations structurelles basée sur l'approche PLS est mobilisée pour tester les hypothèses. Nos résultats suggèrent que les comportements relationnels ont un effet direct positif significatif sur le succès des PDI. De même, les comportements relationnels affectent indirectement le succès des PDI par le biais de la qualité de la relation entre acteurs-clefs.

Théoriquement, cette étude s'inscrit dans la perspective de la gouvernance relationnelle et s'applique à des organisations temporaires à connotation fortement transactionnelle. Elle vient ainsi compléter les connaissances sur l'importance des facteurs relationnels en contexte de projet de développement international. Sur le plan managérial, cette étude confirme que le développement de bonnes relations basées sur la solidarité, la confiance, la flexibilité et le partage d'informations entre acteurs-clefs peut favoriser la réussite des PDI caractérisés par une grande complexité et incertitude (Wang et al., 2019). Les coordonnateurs de projets pourraient s'appuyer sur ces conclusions pour orienter la gestion des projets qu'ils pilotent.

Il n'en demeure pas moins que cette étude comporte un certain nombre de limites. D'abord, nous soulignons que la taille de notre échantillon est relativement petite, ce qui diminue grandement la généralisation des résultats. Cette étude n'a pas mis en évidence des comportements particuliers à la culture africaine, notamment sénégalaise, par rapport d'autres cultures ; ce n'était pas l'objectif de ce travail. Il reste cependant possible, en demeurant sur le terrain des projets d'aide internationale d'élargir la recherche aux régions où les agences multilatérales de développement et les organismes bilatéraux financent de nombreux projets (Diallo & Thuillier, 2005).



RÉFÉRENCES

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3) 562-582.
- Blaskovics, B. (2016). The impact of project manager on project success-The case of ICT sector. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, 38(2), 261-281.
- Boigey, P. (2015). *Essai de modélisation de la complexité sociale des projets et étude de cas* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).
- Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue internationale des sciences administratives*, 79(1), 171-191.
- Brière, S., Conoir, Y., & Yves, P. (2016). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. Presses de l'université Laval.
- Brown, S. (2014). Le développement et l'aide bilatérale. *Enjeux et défis du développement international*, 147-165.
- Chu, Z., & Wang, Q. (2012). Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 78-96.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International journal of project management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of marketing Science*, 26(2), 128-142.
- Elhasbi, A., Barkaoui, M., Bouksour, O., & Kamach, O. (2017). Les déterminants de l'attractivité territoriale des entreprises manufacturières et logistiques étrangères : application à la ville de Tanger-Maroc. *La Revue Gestion et Organisation*, 9(1), 25-36.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* (No. hal-00490724).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fréchet, M. (2003, June). Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions. In *12e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*.
- Freeman, S., & Schuller, M. (2020). Aid projects: The effects of commodification and exchange. *World Development*, 126, 104731.
- Fynes, B., Voss, C., & de Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International journal of production economics*, 96(3), 339-354.



- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International journal of project management*, 33(3), 650-663.
- Griffith, D. A., & Myers, M. B. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of international business studies*, 36(3), 254-269.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing*, 56(2), 32-44.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- Hoppner, J. J., & Griffith, D. A. (2011). The role of reciprocity in clarifying the performance payoff of relational behavior. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 920-928.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Ika, L. A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2014). Grands projets : Trop grands pour réussir?. *Revue Organisations & territoires*, 23(3), 15-24.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.
- Ika, L. A. (2018). Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand. *World Development*, 103, 369-382.
- Ika, L. A. (2020, 14-juin). Quels grands projets dans l'Afrique post-coronavirus ? *Jeune Afrique*. Consulté via <https://www.jeuneafrique.com/997496/economie/tribune-quels-grands-projets-dans-lafrique-post-coronavirus/>.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.
- Ika, L. A., Love, P. E. D., Matthews, J., & Weili, F. (2020, June 01). Coronavirus: A game changer for project delivery? *The Pearson Centre For Progressive Policy*. Retrieved from <http://thepearsoncentre.ca/platform/coronavirus-a-game-changer-for-project-delivery-ika-et-al/>.
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development: analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558.
- Ika, L., Saint-Macary, J., & Bandé, A. (2020). Quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet. *Revue Organisations & Territoires*, 29(3), 133-143.
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), 72-84.



- Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XX^{ème} congrès de l'AGRH, Toulouse*, 9.
- Lavagnon, I. A. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management Avenir*, (2), 165-182.
- Ling, F. Y., & Khoo, W. W. (2016). Improving relationships in project teams in Malaysia. *Built Environment Project and Asset Management*, 6(3), 284-301.
- Ling, F. Y., Tan, P. C., Ning, Y., Teo, A., & Gunawansa, A. (2015). Effect of adoption of relational contracting practices on relationship quality in public projects in Singapore. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(2), 169-189.
- Lu, W., & Guo, W. (2019). The effect of task conflict on relationship quality: The mediating role of relational behavior. *Negotiation and Conflict Management Research*, 12(4), 297-321.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of marketing*, 60(4), 19-38.
- Mbengue, A., & Sané, S. (2013). Capacité d'apprentissage organisationnel : analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(1), i-xvi.
- Meng, X. (2012). The effect of relationship management on project performance in construction. *International journal of project management*, 30(2), 188-198.
- Müller, R., & Martinsuo, M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 154-176.
- Munro, L. T., & Ika, L. (2020). Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development. *Development in Practice*, 1-19.
- Ndiaye, C., & Sané, S. (2019). Comportements de citoyenneté organisationnelle et succès du projet d'aide publique au développement, rôle médiateur de l'interdépendance en regard de la tâche. *Revue Africaine de Management*, 4(3).
- Ndiaye, P. M. (2016). *Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement au Sénégal* (Doctorate in Business Administration, Business Science Institute & CESAG).
- Nguyen, H. T., & Hadikusumo, B. H. (2018). Human resource related factors and engineering, procurement, and construction (EPC) project success. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 11(1), 3-20.
- Ning, Y., & Ling, F. Y. Y. (2013). Comparative study of drivers of and barriers to relational transactions faced by public clients, private contractors and consultants in public projects. *Habitat International*, 40, 91-99.
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Helping researchers to discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994). *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (2), 59-66.
- Paillé, P., & Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation: le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 40-55.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.



- PMI. (2018). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide) (Sixth edition. éd.)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international: Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG?. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249-264.
- Ribeiro, J. M. (2015). *Gestion des projets de développement international*. Presses Internationales Polytechnique.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. *Measures of personality and social psychological attitudes*, 1(3), 1-16.
- Sane, S. (2009). *Exploration des facteurs de succès des projets d'aide publique au développement : le rôle de l'apprentissage organisationnel* (Doctoral dissertation, Reims).
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26, 1-40.
- Sezen, B., & Yilmaz, C. (2007). Relative effects of dependence and trust on flexibility, information exchange, and solidarity in marketing channels. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 41-51.
- Shiferaw, A. T., Klakegg, O. J., & Haavaldsen, T. (2012). Governance of public investment projects in Ethiopia. *Project Management Journal*, 43(4), 52-69.
- Wang, D., Fu, H., & Fang, S. (2019). The Relationship Between Relational Quality and Megaproject Success: The Moderating Role of Incentives. *Engineering Management Journal*, 31(4), 257-269.
- Zaman, U., Jabbar, Z., Nawaz, S., & Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity–performance relationship. *International Journal of Project Management*, 37(3), 444-460.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zheng, X., Lu, Y., & Chang, R. (2019). Governing behavioral relationships in megaprojects: Examining effect of three governance mechanisms under project uncertainties. *Journal of Management in Engineering*, 35(5), 04019016.
- Zheng, X., Lu, Y., Le, Y., Li, Y., & Fang, J. (2018). Formation of interorganizational relational behavior in megaprojects: Perspective of the extended theory of planned behavior. *Journal of Management in Engineering*, 34(1), 04017052.


ANNEXE
A. Les dimensions retenues et les items associés

Dimensions	Libellés des items retenus	Code
Succès_PAPD	Les bénéficiaires sont satisfaits des biens et des services générés.	sp_2
	Les biens et services produits sont conformes à ce qui avait été prévu dans le plan du projet.	sp_3
	Le projet se déroule en respectant le budget.	sp_5
	Le projet a une très bonne réputation auprès du principal bailleur de fonds.	sp_7
	Le projet a toutes les chances de susciter des financements additionnels.	sp_8
	Le projet a des impacts durables auprès des bénéficiaires.	sp_9
Comportements relationnels	Il existe un système de partage d'informations entre chef de projet, supérieur hiérarchique et le coordonnateur de projet.	cr_3
	Des échanges (Appels téléphoniques, rapports réguliers) entre chef de projet, supérieur hiérarchique et le coordonnateur de projet ont lieu fréquemment.	cr_4
	En cas de changement de circonstances, les acteurs-clefs du projet font preuve de flexibilité dans leurs relations.	cr_7
	Les acteurs-clefs du projet sont disposés à travailler sur de nouvelles bases lorsque surviennent des situations imprévues.	cr_8
	L'échec ou de la réussite du projet n'est pas seulement le seul fait du coordonnateur de projet, mais aussi du chef de projet et du supérieur hiérarchique.	cr_13
Confiance_TM	Le task-manager laisse beaucoup d'autonomie au coordonnateur du projet.	ctm_3
	Le task-manager du projet fait beaucoup confiance au coordonnateur du projet.	ctm_5
	Le coordonnateur de projet obtient rapidement l'accord du task-manager du projet sur les points importants relatifs à l'exécution du projet.	ctm_8
	Le task-manager du projet et coordonnateur de projet ont une relation d'estime mutuelle.	ctm_9
Visites_TM	Le coordonnateur de projet et le task-manager du projet ont à peu près le même âge.	ctm_6
	Le task-manager du projet s'est rendu plusieurs fois au domicile du coordonnateur du projet.	ctm_10
	Le coordonnateur du projet connaît bien la famille du task-manager du projet.	ctm_11
Confiance_SN	Le supérieur hiérarchique national laisse au coordonnateur du projet une grande autonomie d'action dans l'exécution du projet.	csu_3
	Le supérieur hiérarchique national s'informe régulièrement de l'état d'avancement du projet.	csu_4
	Le supérieur hiérarchique national fait beaucoup confiance au coordonnateur du projet.	csu_5



	Le supérieur hiérarchique national et le coordonnateur du projet ont beaucoup de valeurs morales en commun.	csu_9
	Le coordonnateur du projet obtient rapidement l'accord de son supérieur hiérarchique national sur les points importants relatifs à l'exécution du projet.	csu_10
	Le supérieur hiérarchique national et le coordonnateur du projet entretiennent une relation d'estime mutuelle.	csu_11
Camarade_SN	Le supérieur hiérarchique national et le coordonnateur du projet ont fait une partie de leurs études ensemble.	csu_6
	Le supérieur hiérarchique national et le coordonnateur du projet sont à peu près du même âge.	csu_7
Cohésion_EQ	Dans notre équipe de projet, il y a peu d'absentéisme.	ceq_8
	L'équipe de projet fonctionne efficacement même sans la présence du coordonnateur du projet.	ceq_9
	Les membres de notre équipe de projet s'entraident lors d'événements sociaux.	ceq_10
	Les membres de notre équipe de projet sont tous préoccupés par la réussite du projet.	ceq_12