



Exploration des facteurs de succès des projets de développement international : rôles de la sensibilité interculturelle et du statut professionnel du coordonnateur

Inoussa COMPAORE

**Université Gaston Berger de Saint-Louis, Laboratoire SERGe
ci3naaba@gmail.com**

Seydou SANE

**Université Gaston Berger de Saint-Louis, Laboratoire SERGe
seydou.sane@ugb.edu.sn**

Somnoma Edouard KABORE

**Université Gaston Berger de Saint-Louis, Laboratoire SERGe
kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn**

Résumé :

La présente recherche s'inscrit dans la préoccupation majeure relative à l'identification des facteurs de succès des projets de développement international (PDI). De ce fait, elle mobilise les facteurs sensibilité interculturelle (SI) et statut professionnel des coordonnateurs de PDI pour expliquer le succès desdits projets. L'étude est menée à partir du traitement d'une base de données primaires collectées par questionnaire auprès de 104 coordonnateurs de PDI exécutés au Burkina Faso. Les résultats obtenus suite à une série d'analyse (ACP, analyse de corrélation, test de régression, analyse multidimensionnelle et test comparative de moyennes) montrent que la SI influence positivement et significativement le succès des PDI. Cependant, le statut professionnel du coordonnateur de projet n'influe pas sur le succès du projet de développement international.

Mots clés : Projet de développement international, sensibilité interculturelle, statut professionnel, facteur de succès, critère de succès.



Exploration des facteurs de succès des projets de développement international : rôles de la sensibilité interculturelle et du statut professionnel du coordonnateur

INTRODUCTION

Aujourd'hui plus que jamais, la question de l'importance de l'aide publique au développement (APD) se pose encore avec plus d'acuité, notamment en Afrique subsaharienne. La performance attendue des projets de développement international (PDI), véhicule privilégié de cette aide (Crawford & Bryce, 2003), n'est pas au rendez-vous. En effet, le taux d'échec des PDI demeure très élevé (Ika & al., 2020). Alors que la gestion des projets a été présentée comme prometteuse pour le développement, le sous-développement en Afrique s'est aggravé à cause d'une mauvaise gestion des projets de développement (Eneh, 2011).

Malgré ces résultats décevants, la communauté des chercheurs en gestion tarde à engager de façon volontariste un agenda de recherche là-dessus (Ndiaye & Sané, 2019). Le champ de l'aide publique au développement apparaît davantage occupé par les économistes que par les gestionnaires (Mbengue & Sané, 2013). Or, les projets de développement international bien qu'étant des projets avant tout, sont différents et leur spécificité est reconnue (Youker, 2003). Les PDI sont des projets à but non-lucratif portés par les autorités des pays en développement et mis en œuvre grâce à l'aide publique au développement financée par l'appui bilatérale et multilatérale, pour soutenir le développement des pays bénéficiaires (Ika & Hodgson, 2014). Ces projets (parfois des programmes) publics, sont caractérisés par un large éventail d'acteurs hétérogènes avec des perspectives divergentes, un besoin de compromis, l'attrait des projets aux yeux des politiciens, une répartition asymétrique du pouvoir entre les acteurs et surtout, un profond fossé culturel et géographique entre les concepteurs de projets et leurs bénéficiaires (Ika, 2012 ; Ika & Hodgson, 2010 ; Khang & Moe, 2008). Ces conditions confèrent aux projets de développement des caractères multiculturel et interculturel (Hassine et Lakhel, 2018 ; Huang, 2016 ; Lückmann & Färber, 2016 ; Raynal & Chédru, 2009) qui, malheureusement jusque-là, échappent à l'attention des académiciens et des praticiens en gestion de projets (Derakshshan & al, 2019 ; Huang, 2016). Du reste, les compétences en gestion de projet des intervenants nationaux sont parfois limitées. En effet, les coordonnateurs de projet ne sont pas



toujours des spécialistes en matière de projet. Il existe parmi eux de simple personnel de l'administration publique. Ce qui semble parfois alterner les performances de ces structures comparativement aux organisations managées par les spécialistes du domaine. Selon Jha (2005), il existe une nette différence entre les attributs que possèdent les coordinateurs de projet dans les projets réussis et dans ceux échoués. Malheureusement, l'importance du profil du coordonnateur donne lieu jusque-là à bon nombre de discours mais très peu de documents de recherche traitant des connaissances, des compétences et des qualités personnelles requises d'un coordonnateur de projet efficace. À quelques exceptions près, les conclusions ont été fondées sur des opinions, principalement celles des gestionnaires de projet (Crawford, 2000).

Dans un tel contexte, comprendre le rôle des caractéristiques socioprofessionnelles et culturelles des coordonnateurs dans le succès de ce type de projet apparaît nécessaire. En effet, Chevrier (1996) considère que, prendre en compte la seule dimension économique de la gestion du projet, à l'exclusion des dimensions culturelles et contextuelles, est profondément réductrice et une telle approche se heurte inévitablement à des échecs sur le terrain. Dès lors, la gestion des projets de développement apparaît comme une entreprise délicate nécessitant sans cesse un processus de traduction culturelle à défaut de quoi elle semble vouée à l'incompréhension, au conflit et finalement à l'échec (Chevrier, 1996). Aussi la présente recherche s'inscrit-elle dans la dynamique des travaux qui tente d'associer les facteurs culturels et contextuels dans l'explication du succès des projets en mobilisant les concepts de « sensibilité interculturelle (SI) » et « statut professionnel » du coordonnateur (gestionnaire) pour éclairer la problématique de succès des PDI. La sensibilité interculturelle étant considérée comme la capacité d'un individu à développer une émotion positive pour comprendre et apprécier les différences culturelles afin de promouvoir un comportement approprié et efficace dans une interaction/organisation interculturelle (Chen & Starosta, 2000). Le statut du coordonnateur renvoie au groupe socioprofessionnel auquel il appartient, c'est-à-dire avant qu'il ne soit engagé pour la conduite du projet. Le choix de ces variables explicatives est surtout justifié non seulement par le nombre important du personnel non spécialiste (de l'administration publique) déporté dans la gestion des projets de développement mais aussi du fait de la complexité culturelle de ces types de projets.

Ainsi, l'objectif de la recherche est d'examiner le rôle des facteurs sensibilité interculturelle et statut professionnel dans l'explication du succès des PDI au Burkina Faso (Afrique de l'Ouest). Ce dernier est fortement tributaire de l'aide internationale au développement. A titre d'illustration, le volume d'aide reçue s'est accrue entre 2018 et 2019 de 4,0% passant ainsi de



1489,19 millions USD à 1 548, 72 millions USD, soit 907,41 milliards FCFA contre 827,96 milliards FCFA en 2018 (DGCOOP^a, juin-2020). De plus, les résultats de l'évaluation de 227 projets^b de développement international révèlent que 49,34% des PDI présentent des performances satisfaisantes (le risque de non atteinte des résultats est très faible) ; 37% présentent des performances moyennement satisfaisantes (le risque de non atteinte des résultats est modéré) et 13,66% présentent des performances faibles (les risques de non atteinte des résultats sont très élevés).

L'étude est structurée en trois parties : (1) les définitions des principaux concepts émanant de la problématique, (2) la présentation de la démarche méthodologique de la recherche et (3) la présentation et analyse des résultats de la recherche.

1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Cette section présente les bases théoriques des principaux concepts de la recherche, notamment le succès du projet de développement international, la sensibilité interculturelle et le statut professionnel du coordonnateur.

1.1. SUCCES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le projet est une organisation temporaire qui poursuit la satisfaction d'un objectif dans le respect d'un délai, un budget et des spécifications (Diallo & Thuillier, 2005). Il serait alors plus simple de dire que le succès du projet correspond à l'atteinte de cet objectif. Cependant, la mesure du succès du projet est plus complexe dans la pratique (Ndiaye & Sané, 2019) et il faut distinguer le succès de la gestion du projet (respect du triangle d'or) du succès du projet dans le sens du livrable (le produit). Ika (2007) souligne que certains auteurs considèrent le succès comme étant à la fois l'efficacité et l'efficacités des projets ; l'efficacité étant de « bien faire les choses » et l'efficacités « faire les bonnes choses ». Le succès du projet passe à la fois par le succès de la gestion et celui du livrable (Proulx & Brière, 2014). La définition du succès du projet varie selon les acteurs (Badewi, 2016). Ainsi, Diallo et Thuillier (2004) ont pour leur part préféré le concept de « perception du succès » du projet. Au regard de ces propositions, le succès du projet renvoie à la fois à l'efficacité managériale de l'équipe dirigeante et à l'atteinte des objectifs de réalisation (pour les projets à réalisation physique) ou de développement (pour les projets qui poursuivent des objectifs de développement socio-économique) du projet.

^a DGCOOP : Direction Générale de la Coopération

^b Rapport des 9^{ème} Assises de l'Assemblée Générale des PPD, tenue à Ouagadougou le 06 décembre 2019.



1.2. NOTION DE SENSIBILITE INTERCULTURELLE

Le concept de sensibilité interculturelle (SI) est très complexe et difficile à saisir. La “sensibilité“ aux différences individuelles est selon Fritz et Graf (2005), la capacité de distinguer comment les autres diffèrent dans leurs comportements, leurs perceptions ou leurs sentiments. Elle est traitée comme un état d’esprit mis en application dans le quotidien de l’individu. La notion de sensibilité fournit la base de conceptualisation du concept de “sensibilité interculturelle“. Chen et Starosta (2000) plaident pour une vision plus spécifique de la SI, qu’ils définissent comme étant la capacité d’un individu à développer une émotion positive pour comprendre et apprécier les différences culturelles afin de promouvoir un comportement approprié et efficace dans l’interaction interculturelle (Chen & Starosta, 2000). Cette définition révèle le fait que les personnes sensibles aux différences culturelles doivent avoir le désir de se motiver pour comprendre, apprécier et accepter les différences entre les cultures et pour produire un résultat positif à partir des interactions interculturelles. Pour Raynal et Chédru (2009), la sensibilité interculturelle dans un projet, consiste pour le gestionnaire à appréhender ce qui se passe dans l’interaction entre plusieurs membres de cultures différentes afin de se comporter en relation d’empathie vis-à-vis des autres et éviter ainsi les erreurs, les malentendus et être performant pour atteindre les objectifs. Selon Chen (2010), la sensibilité interculturelle est une disposition psychologique complexe qui comprend un intérêt pour les autres cultures, une sensibilité à remarquer les différences culturelles et une volonté de modifier le comportement comme indication de respect pour les personnes d’autres cultures. La sensibilité interculturelle se décompose en cinq (05) aptitudes, dont (a) l’engagement dans l’interaction, (b) le respect des différences culturelles, (c) la confiance dans l’interaction, (d) le plaisir de l’interaction et (e) l’attention à l’interaction, qui, prises ensemble, forment ses dimensions (Chen & Starosta, 2000).

1.3. STATUT PROFESSIONNEL DU COORDONNATEUR

Dans le contexte des projets de développement international, Diallo et Thuillier (2005) soutiennent que le statut professionnel est une des caractéristiques du coordonnateur de projet, susceptible d’influencer l’efficacité managériale notamment la qualité de la communication entre le coordonnateur et les autres parties prenantes du projet. Par suite, les auteurs définissent le statut professionnel des coordonnateurs de projet notamment africains en trois principaux groupes socioprofessionnels. Il s’agit des fonctionnaires, des contractuels (agents du secteur privé) et des fonctionnaires détachés. Le fonctionnaire détaché est exempt de toute responsabilité relative à son poste principal dans l’administration publique puis, mis aux



services exclusifs du projet durant tout son cycle. Cependant, dans le cas spécifique des projets de développement international au Burkina Faso, la réglementation générale des projets et programmes de développement classe les coordonnateurs de projets en deux groupes socioprofessionnels majeurs : les contractuels (du secteur privé) et les fonctionnaires (permanents et/ou détachés). Les coordonnateurs contractuels regroupent les experts ou spécialistes indépendants, recrutés uniquement dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Les coordonnateurs fonctionnaires, relèvent du personnel de l'Etat et mis à la disposition du projet durant toute la période de sa mise en œuvre.

2. MODELE DE RECHERCHE ET HYPOTHESES

Dans cette partie, nous présentons les justifications des hypothèses de la recherche, suivies du modèle de l'étude.

2.1. EFFET DE LA SENSIBILITE INTERCULTURELLE SUR LE SUCCES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La gestion des projets de développement international implique souvent des acteurs qui ne partagent pas forcément les mêmes cultures. Dans ce cas, la sensibilité culturelle est l'une des conditions de succès dans la gestion des projets (Hofstede, 1983). Autrement dit, la capacité du gestionnaire à comprendre la mentalité des différents acteurs impliqués dans la gestion du projet qu'il pilote, mais plus encore, à comprendre sa propre mentalité telle qu'elle se présente aux autres est gage de réussite. Brière et al. (2015) renchérissent en soulignant que les gestionnaires de projets de développement international doivent maîtriser le management interculturel et être en mesure de s'adapter à différentes cultures. De même, dans les pays africains (où ils ont notamment réalisé leur étude) où les caractéristiques culturelles sont très différentes de celles des pays occidentaux, Muriithi et Crawford (2003) ont traduit le rôle décisif des facteurs liés à la culture dans le succès ou l'échec des projets dans les pays en voie de développement. Toutefois, dans les faits, les variables de mesure quantitatives du facteur culturel demeurent encore peu développées dans la littérature existante. Chen et Starosta (2000) affirment pour leur part que la sensibilité interculturelle est l'un des facteurs essentiels de la mesure de l'intégration de la culture en matière de management. Leur étude a indiqué que les personnes ayant une sensibilité interculturelle élevée ont tendance à être plus attentives, plus aptes à percevoir les relations socio-interpersonnelles afin d'ajuster leurs comportements, à avoir une grande estime de soi et à se surveiller, à être plus empathiques et plus efficaces dans l'interaction interculturelle. Pour Raynal et Chédru (2009) les différences culturelles peuvent être la source



de malentendus et de conflits. Evoluer dans une société interculturelle a également des répercussions dans le style de management à utiliser. Dans une telle situation, ils invitent les responsables du projet à la perception interculturelle dans leurs interactions. Le développement d'une sensibilité interculturelle au sein du projet permet aux membres de l'équipe de projet de développer leurs compétences et leurs capacités à travailler et à négocier dans un contexte multiculturel. Selon Raynal (2004), une méthode de gestion efficace dans un projet peut échouer dans un autre si le gestionnaire ne fait pas preuve d'une flexibilité interculturelle. La réussite en management de projet nécessite une adaptation aux réalités culturelles. Chacun est capable de comprendre l'attitude opposée et de s'y adapter. Des règles et pratiques simples permettent d'éviter d'éventuels affrontements. Pour Raynal (2003), la prise en compte des valeurs culturelles des acteurs dans le pilotage des projets internationaux permet d'avoir une meilleure connaissance des collaborateurs, de mieux comprendre ces derniers, mais aussi de s'adapter aux aspects objectifs du projet (objectifs, communication, livrable, etc.) en fonction des valeurs et des attentes des parties prenantes. Une telle démarche d'adaptation permet de garantir de bons résultats. La première hypothèse (H1) de cette recherche est la suivante :

H1 : *la sensibilité interculturelle influence positivement le succès des projets de développement international*

2.2. EFFET DU STATUT PROFESSIONNEL SUR LE SUCCES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Des études antérieures ont examiné les effets des caractéristiques personnelles du gestionnaire de projet (âge, expérience, niveau d'étude, formation, etc.) sur le succès des projets (Blixt & Kirytopoulos, 2017 ; Chipulu et al., 2014 ; Ceric, 2014 ; Hoxha, 2017 ; Larsson et al., 2015). Cependant, la littérature est muette sur le lien entre le statut professionnel du gestionnaire de projet et la performance des projets qu'il pilote. Pourtant, les résultats de l'évaluation nationale de la performance des projets de développement international au Burkina Faso montrent que 66,7% des projets réussis ont été pilotés par des coordonnateurs fonctionnaires contre 33,33% par des coordonnateurs recrutés (contractuels)^c. Parlant de l'équipe de projet, Diallo et Thuillier (2005) sont parvenus à un résultat pour le moins inattendu : la présence de contractuels au sein de l'équipe a un impact négatif sur le succès du projet (sans toutefois que ceci soit un facteur explicatif significatif d'un échec). Il semble que le statut professionnel du coordonnateur de projet ne soit pas neutre dans le succès du projet. Ainsi, suivant les liens analogiques entre les

^c Rapport de la revue annuelle des projets et programmes de développement de l'année 2019

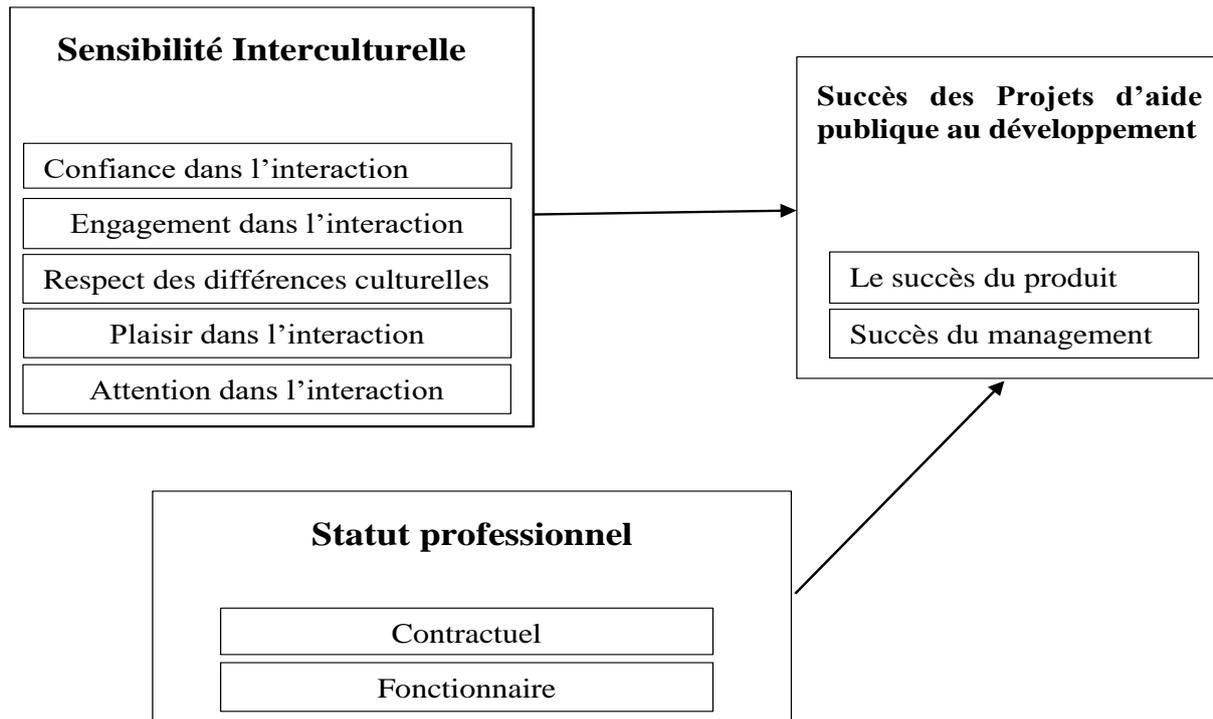


caractéristiques personnelles du coordonnateur de projet et le succès des projets, nous formulons l'hypothèse (H2) suivante :

H2 : *Le statut professionnel du coordonnateur de projet de développement international est corrélé au succès des projets.*

Les relations de l'étude sont résumées dans le modèle conceptuel ci-dessous.

Figure 1 : Modèle théorique de la recherche



3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette partie de la recherche rappelle les outils de collecte des données et de mesure des variables, la composition de l'échantillon et la technique de collecte ainsi que la méthode de traitement des données recueillies.

3.1. LA COLLECTE DES DONNEES

La base de cette enquête est constituée par la liste exhaustive des projets de développement international totalement exécutés ou en cours d'exécution il y'a au moins deux ans, conduite par une équipe de projet. L'objectif de ces critères de choix est de garantir l'existence d'un staff managérial (afin d'observer l'exercice de la sensibilité culturelle du coordonnateur) et la maturité du PDI (pour s'assurer de l'expérience du coordonnateur en matière de management des PDI et son aptitude à répondre convenablement au questionnaire). Le questionnaire a été conçu en ligne et ventilé à travers les mails de près de 212 coordonnateurs ou gestionnaires de



projets extraits du Répertoire national des projets et programmes de développement (RPPD). Au total, 113 questionnaires nous ont été retournés, soit un taux de retour de 53,30 %. Par la suite, nous avons procédé à l'annulation de ceux (09) présentant des données manquantes, ce qui nous a conduit à exploiter 104 réponses, soit un taux de questionnaires remplis et exploitables de 49,05%. Ce taux, relativement satisfaisant, a été obtenu après des rappels par e-mail et plusieurs appels téléphoniques. Notre échantillon qui se compose de 11,54% de femmes et 88,46% d'hommes est assez représentatif de la population de projets de développement international basés au Burkina Faso. Les coordonnateurs (gestionnaires) de projet ont été retenus comme unités de recherche compte tenu de leur rôle prépondérant dans la conduite et le succès des projets. En effet, Diallo et Thuillier (2004) soutiennent que les coordonnateurs sont le pivot de l'ensemble et responsables opérationnels du projet. A cet égard, ils connaissent parfaitement les dimensions objectives sur lesquelles leurs projets seront évalués ainsi que les attentes des différentes parties prenantes (bailleurs, gouvernements, bénéficiaires, etc.). Toutefois, le fait que les données soient directement fournies par les coordonnateurs (auto-évaluation) et non par un tiers (par exemple ses collaborateurs tels) peut engendrer des effets non-négligeables liés à la désirabilité sociale des coordonnateurs interrogés. Le tableau 1 fournit les détails sur notre échantillon.

Tableau 1 : Description de l'échantillon

Nombre de répondants	Genre		Niveau d'étude		Statut professionnel	
	F	H				
104			Licence (BAC+3)	5,77 (6)	Fonctionnaires	Contractuels
	11,54%	88,46%	Maîtrise, Master, DESS, DEA (BAC+4 & BAC+5)	77,88 (81)	57,69% (60)	42,31% (44)
			Doctorat	16,35 (17)		

3.2. MESURE DES CONCEPTS

Pour les variables succès des PDI et sensibilité interculturelle, une échelle de type Likert à cinq niveaux allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » a été préférée pour sa facilité d'utilisation et de compréhension (Sall, 2009).

Succès des projets de développement international : cette échelle 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.



Sensibilité interculturelle (SI) : elle a été mesurée grâce aux 24 items provenant des travaux de Chen et Starosta (2000) et de Petrovic et al. (2015). Cette échelle comporte cinq dimensions : la *confiance dans l'interaction* (5 items : Je sais toujours ce qu'il faut dire lors de l'interaction avec des gens d'autres cultures ou Je me sens confiant lors de l'interaction avec des personnes de cultures différentes), le *respect des divergences culturelles* (6 items : Je respecte le comportement des personnes d'autres cultures), *l'engagement dans l'interaction* (7 items : Je suis ouvert aux personnes d'autres cultures), le *plaisir dans l'interaction* (3 items) et *l'attention dans l'interaction* (3 items).

Statut professionnel : à ce niveau, il a été simplement demandé aux coordonnateurs de projets de préciser sur le questionnaire leur statut professionnel (fonctionnaire ou contractuel).

3.3. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Pour le traitement des données collectées, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 25.0. Nous avons tout d'abord effectué des analyses en composantes principales (ACP) et des tests de fiabilité (alpha de Cronbach). Ensuite, pour identifier les relations probables entre les variables de l'étude et préciser le sens de ces relations, une analyse de corrélation, un test de régression multiple et une analyse multidimensionnelle ont été successivement menés. Pour ce qui concerne l'évaluation de l'influence du statut professionnel sur le succès des PDI, il a été effectué un test de comparaisons de moyennes entre gestionnaires contractuel et fonctionnaire.

4. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

D'abord, nous présentons les résultats relatifs aux tests de fiabilité des outils de mesure ; ensuite, nous présentons les résultats concernant les tests d'hypothèses ; enfin, les discussions de ces résultats sont présentées.

4.1. RESULTATS DE VALIDATION DES ECHELLES DE MESURE

La validation des échelles de mesure du succès des PDI et de la sensibilité interculturelle s'est faite à l'issue d'un test de fiabilité et d'une ACP avec rotation « varimax ». Ainsi, à partir des items de base du succès des projets de développement international et de la SI, l'examen des contributions factorielles a conduit à l'élimination de certains items à l'effet d'accroître la fiabilité des échelles. Le test de sphéricité de Bartlett a révélé un indice de signification de 0,000 et a montré par ricochet que les items sont fortement corrélés. Après s'être assuré que la factorisation est possible, nous avons procédé à l'ACP afin de retenir que les facteurs qui émergent avec une valeur propre supérieure à 1 conformément à la logique de Kaiser. Le tableau



2 ci-dessous indique les résultats obtenus suite à l'ACP. Les structures factorielles finales restituent trois dimensions pour la sensibilité interculturelle qui explique 91,58% de la variance totale. De même, trois dimensions représentant 85% de la variance totale ont été restituées pour le succès des PDI. En outre, les coefficients alpha de Cronbach se situent entre 0,756 et 0,872 pour les dimensions du succès des PDI, et entre 0,782 et 0,821 pour les dimensions de la SI, confirment une cohérence interne satisfaisante donc une bonne fiabilité des échelles de mesure. De plus, les valeurs KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) pour les dimensions retenues des deux variables sont relativement supérieures ou égales à 0,5 ($\geq 0,5$). Cela montre que les différentes échelles de mesure de la SI et du succès des PDI sont cohérentes. Les résultats des tests de fiabilité sont donc satisfaisants (tableau 2).

Tableau 2 : Résultats de purification des échelles de mesure

Variables	Dimensions	Nombre d'items	Consistance interne (Alpha de Cronbach)	Valeurs propres	Variance expliquée	KMO Signification de Bartlett
Succès des PDI	Efficacité de la gestion des PDI (Gestion)	2	0,872	1,966	80,595	0,500 0,000
	Visibilité du projet (Visibilité)	2	0,872	1,775	88,757	0,500 0,000
	Impact du projet (Impact)	2	0,756	1,612	98,316	0,500 0,000
Sensibilité interculturelle	Engagement dans l'interaction (SI_EI)	3	0,782	2,207	73,570	0,679 0,000
	Respect des différences culturelles (SI_RDC)	2	0,791	1,905	95,273	0,500 0,000
	Confiance dans l'interaction (SI_CI)	3	0,821	2,282	76,072	0,676 0,000

4.2. RESULTATS DES TESTS DES HYPOTHESES

Après la validation des échelles de mesure, nous restituons les résultats des tests d'hypothèses.



4.2.1. SENSIBILITE INTERCULTURELLE ET SUCCES DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

En rappel, la première hypothèse (H1) de la recherche supposait que la sensibilité interculturelle influence positivement le succès des projets de développement international.

Le tableau 3 présente les statistiques descriptives ainsi que les corrélations bivariées concernant la SI et le succès des PDI. Comme on peut le constater, la SI dans sa forme agrégée (Sens_IntCult) est fortement corrélée au succès des PDI également dans sa forme globale (Succès_PDI). De même, la SI est corrélée à toutes les composantes du succès des PDI (Gestion, visibilité & impact). D'ores et déjà, ces résultats confirment que les liens postulés entre les variables existent et sont significatifs. Toutefois, à ce stade de l'étude, nous ne pouvons pas statuer sur le sens des relations existantes entre les deux variables. Toute chose qui nécessite qu'il soit effectué une analyse de régression.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de corrélation

Corrélations										
	Moy-	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7	8
Gestion	4,625	0,921								
Visibilité	4,279	0,668	-,349**							
Impact	3,726	0,630	-0,129	-0,059						
Succès_PDI	4,210	0,344	,588**	,299**	,459**					
SI_EI	4,122	0,683	-,467**	,773**	0,127	0,161				
SI_RDC	4,394	0,506	-,430**	,721**	-0,092	0,027	,670**			
SI_CI	4,080	0,687	,248*	,523**	,511**	,872**	,366**	,435**		
Sens_IntCult	4,145	0,504	-,226*	,807**	,409**	,571**	,819**	,723**	,817**	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).										

Pour apprécier le sens de relation qui existe entre deux variables (dépendante et indépendante), Carricano et al. (2010) nous apprennent que la valeur du test "t" de la régression doit être plus grande que 1,96 pour être significative (à $p < 0,05$). Dans ce sens, la régression a été effectuée entre le facteur sensibilité interculturelle et le succès des projets de développement international. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau 4. Comme on peut le constater, la sensibilité interculturelle a un lien positif, directe et significatif avec le succès des



projets de développement international ($\beta = 0,571$; $p = 0,000 < 0,05$; $t = 7,017 > 2$). Ces résultats confirment ainsi notre hypothèse **H1**.

Tableau 4 : Résultats de l'analyse de régression multiple

Récapitulatif des modèles								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation				
1	,571^a	,326	,319	,82527051				
a. Prédicteurs : (Constante), Score Z(Sens_IntCult)								
ANOVA ^a								
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.		
1	Régression	33,531	1	33,531	49,232	,000 ^b		
	de Student	69,469	102	,681				
	Total	103,000	103					
a. Variable dépendante : Score Z(Succès_PDI)								
b. Prédicteurs : (Constante), Score Z(Sens_IntCult)								
Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-1,170E-15	,081		,000	1,000		
	Score Z(Sens_IntCult)	,571	,081	,571	7,017	,000	1,000	1,000
a. Variable dépendante : Score Z(Succès_PDI)								

En marge de notre objectif de recherche, nous avons jugé nécessaire d'effectuer des analyses multidimensionnelles afin d'apprécier le sens des relations qui existent entre la SI et les dimensions du succès des PDI. Le tableau 5 ci-dessous résume les résultats de ces analyses. En effet, on remarque que la sensibilité interculturelle exerce un effet négatif significatif sur la dimension **Gestion** du projet (coût-délai-qualité) ($\beta = -0,226$; $p = 0,021 < 0,05$; $t = |-2,348| > 2$). Cependant, elle influence positivement les dimensions **visibilité du PDI** ($\beta = 0,807$; $p = 0,000 < 0,05$; $t = 13,804 > 2$) et **impact du projet** ($\beta = 0,409$; $p = 0,000 < 0,05$; $t = 4,531 > 2$). Dans les détails, les coefficients β étant positifs et les t de régressions supérieurs à 1,96 alors nous pouvons conclure à l'existence d'une relation positive et significative entre ces variables.


Tableau 5 : Résultats de l'analyse multidimensionnelle

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Stat. de colinéarité		
	β	Erreur standard	Bêta			Tol.	VIF	
1	(Constante)	-8,23E-16	0,096		0,000	1,000		
1	Score Z(Sens_IntCult)	-0,226	0,096	-0,226	-2,348	0,021 ^b	1,000	1,000
a. Variable dépendante : Score Z(Gestion)								
b. Prédicteurs : (Constante), Score Z(Sens_IntCult)								
Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Stat. de colinéarité		
	β	Erreur standard	Bêta			Tol.	VIF	
1	(Constante)	5,33E-15	0,058		0,000	1,000		
1	Score Z(Sens_IntCult)	0,807	0,058	0,807	13,804	0,000 ^b	1,000	1,000
a. Variable dépendante : Score Z(Visibilité)								
b. Prédicteurs : (Constante), Score Z(Sens_IntCult)								
Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Stat. de colinéarité		
	β	Erreur standard	Bêta			Tol.	VIF	
1	(Constante)	3,28E-15	0,090		0,000	1,000		
1	Score Z(Sens_IntCult)	0,409	0,090	0,409	4,531	0,000 ^b	1,000	1,000
a. Variable dépendante : Score Z(Impact)								
b. Prédicteurs : (Constante), Score Z(Sens_IntCult)								

4.2.2. EFFET DU STATUT PROFESSIONNEL SUR LE SUCCES DES PDI

Afin d'évaluer l'influence du statut professionnel sur le succès des PDI, nous avons effectué le test de comparaisons des moyennes entre contractuel et fonctionnaire. Le tableau 6 présente les résultats obtenus. Comme on peut le remarquer, le test de Levene sur l'homogénéité des variances n'est pas significatif ; ce qui signifie que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse d'homogénéité. On peut donc affirmer que ni les coordonnateurs contractuels ni les fonctionnaires ne sont dans une situation d'améliorer les performances des projets mieux que l'autre. Par conséquent, l'effet du statut professionnel sur le succès des PDI n'est pas



significatif, puisque l'ANOVA menée sur les liens entre succès des PDI et statut professionnel n'est pas significative ($F = 0,110$ avec $p > 0,05$).

Tableau 6 : Résultats de l'effet du statut professionnel sur le succès des PDI

	Stat_Prof	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard			
Succès_PDI	Contractuel	44	4,3598	,42216	,06364			
	Fonctionnaire	60	4,3306	,46181	,05962			
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Succès_PDI	Hypothèse de variances égales	1,064	,305	,331	102	,741	,02929	,08843
	Hypothèse de variances inégales			,336	97,091	,738	,02929	,08721
ANOVA								
Succès_PDI								
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.			
Intergroupes	,022	1	,022	,110	,741			
Intragroupes	20,246	102	,198					
Total	20,268	103						

4.3. DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les facteurs de succès dans le domaine des projets de développement international, jusque-là, très peu exploré.

Nos résultats font ressortir l'existence d'une relation causale positive entre la SI et le succès des PDI. Ils convergent avec quelques points de vue dans la littérature existante qui soutenaient que la réussite des organisations interculturelles à l'image des projets de développement international rime avec la sensibilité interculturelle des acteurs (Raynal & Chédru, 2009). En fait, les PDI sont caractérisés par des relations complexes entre une multitude d'intervenants de cultures différentes (Brière et Proulx, 2014). De ce fait, les facteurs de succès sont fortement tributaires de l'environnement spécifique et de la dimension culturelle des différents acteurs, en particulier les processus de communication interculturelle qui ont un impact considérable



sur l'ensemble du cycle de vie du projet (Brière et al., 2016). Par ailleurs, l'hypothèse H2 a été rejetée par les résultats des tests de comparaison de moyennes. En réalité, dans le contexte des PDI, le statut professionnel des managers de projets (fonctionnaire ou contractuel soit-il) n'a pas de relation (dans aucun sens que ce soit) importante avec leur performance. Ces résultats quelque peu inattendus, peuvent trouver une explication dans les conclusions de Diallo et Thuillier (2005) selon lesquelles, bien que la participation du coordonnateur de projet au choix de ses collaborateurs et/ou la présence de contractuels au sein de l'équipe ait un impact négatif sur le succès du projet sans toutefois en aucun cas, être un facteur explicatif significatif de l'échec des projets.

CONCLUSION

Les réflexions ont été menées dans l'objectif de s'insérer dans la dynamique des préoccupations importantes et actuelles dans le domaine du développement international qui sont celles relatives à la détermination des conditions ou facteurs de succès des projets de développement international. Cette étude a contribué à mettre en exergue des facteurs très importants jusque-là très peu explorés dans les recherches théoriques et empiriques. Elle atteste que la sensibilité interculturelle est un facteur comportemental à considérer dans le management, pour la réussite des PDI. De plus, les résultats de cette recherche attirent l'attention des coordonnateurs des PDI sur le rôle des facteurs culturels dans la réussite des projets qu'ils exécutent, car il ne suffit pas, pour réussir les projets, d'appliquer un ensemble d'outils et de techniques précis de gestion de projets (Sané, 2009). Du reste, le statut professionnel du coordonnateur n'influence en rien les résultats des projets notamment dans le contexte burkinabè.

D'un point de vue théorique, ces résultats contribuent à la documentation en management de projet, dans la mesure où ils examinent les projets et la gestion de projet dans le domaine spécifique des PDI jusque-là, à peine exploré par les gestionnaires (Mbengue et Sané, 2013 ; Ndiaye et Sané, 2019) ; et vient en complément au peu d'études qui existe sur la relation facteurs interculturels, caractéristiques du coordonnateur et management des projets (Derakhshan et al., 2019). Ensuite, sur le plan managérial, elle vise à répondre aux perspectives d'une gestion de projet plus efficace pour réconcilier l'avenir avec le présent de la gestion de l'aide au développement (Ika, 2005). A ce titre, les gestionnaires de projets pourraient mieux cerner les difficultés auxquelles ils font face et mieux définir les actions à entreprendre pour la réussite des PDI, contribuant par voie de conséquence, à l'amélioration des conditions de vie des populations et à l'atteinte des objectifs de développement socio-économique.



RÉFÉRENCES

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.
- Blixt, C., & Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 286-300.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France.
- Chen, G. M. (2010). The Impact of Intercultural Sensitivity on Ethnocentrism and Intercultural Communication Apprehension. *Intercultural Communication Studies*, 19(1), 1-9.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. *Human Communication*, 3, 1-15.
- Ceric, A. (2014). Minimizing communication risk in construction: a Delphi study of the key role of project managers. *Journal of civil engineering and management*, 20(6), 829-838.
- Chevrier, S. (1996). Le management de projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel. *Gérer et Comprendre*, (45), 38-47.
- Chipulu, M., Ojiako, U., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., ... & Marshall, A. (2014). Exploring the impact of cultural values on project performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(3), 364-389.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Crawford, L. (2000, June). Profiling the competent project manager. In *Proceedings of PMI Research Conference* (pp. 3-15). Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management*, 21(5), 363-373.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
- 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.
- Eneh, O. C. (2011). Failed development vision, political leadership and Nigeria's underdevelopment: A critique. *Asian Journal of Rural Development*, 1(1), 63-69.
- Fritz, W., Graf, A., Hentze, J., Möllenberg, A., & Chen, G. M. (2005). An examination of Chen and Starosta's model of intercultural sensitivity in Germany and United States. *Intercultural Communication Studies*, 14(1), 53-64.
- Hassine, A. L. B., & Lakhal, L. (2018). Diversité culturelle nationale-performance de l'équipe : une articulation à double sens. *Management Avenir*, (4), 89-105.
- Hofstede, G. (1983). Cultural dimensions for project management. *International Journal of Project Management*, 1(1), 41-48.



- Hoxha, L. (2017). Relationship Between Project Managers' Age, Years of Project Experience, and Project Success, Minneapolis: Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- Huang, J. (2016). The challenge of multicultural management in global projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 75-81.
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspectives. *Perspective Afrique*, 1(2), 128-153.
- Ika, L. 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(12), 165-182.
- 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., & Hodgson, D. (2010). Towards a critical perspective in international development project management. *Making Projects Critical*, 5.
- 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., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). When project management meets international development, what can we learn ? *International Journal of Project Management*, 38, 469-473.
- Jha, K. N. (2005, September). Attributes of a project coordinator. In *Proceedings of the 21st Annual ARCOM Conference, (7th-9th September), SOAS, University of London. Association of Researchers in Construction Management (Vol. 1, pp. 115-24)*.
- 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.
- Larsson, J., Eriksson, P. E., Olofsson, T., & Simonsson, P. (2015). Leadership in civil engineering: Effects of project managers' leadership styles on project performance. *Journal of management in engineering*, 31(6), 04015011.
- Lückmann, P., & Färber, K. (2016). The impact of cultural differences on project stakeholder engagement: a review of case study research in international project management. *Procedia Computer Science*, 100, 85-94.
- 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.
- Muriithi, N., & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21(5), 309-319.
- 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), 140-160.
- Petrović, D. S., Starčević, J., Chen, G. M., & Komnenić, D. (2015). Intercultural sensitivity scale: Proposal for a modified Serbian version. *Psihologija*, 48(3), 199-212.
- 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.
- Raynal, S. (2003). *Le Management par projet*. Editions de l'Organisation, Paris.
- Raynal, S. (2004). Projets internationaux : Interculturalité et rationalité. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(208/209), 67.



- Raynal, S., & Chédru, M. (2009). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. *Humanisme & Entreprise*, (2), 77-99.
- Sall, F. D. (2009). La perception des céréales locales transformées par la ménagère au Sénégal: élaboration d'une échelle de mesure. *Market Management*, 9(1), 6-37.
- Sizoo, S., Plank, R., Iskat, W., & Serrie, H. (2005). The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 245-255.
- Youker, R. (2003). *The nature of international development projects 1, 2*, originally presented at the PMI Global Congress: North America, Baltimore, Maryland, USA in September 2003; republished in the *PM World Journal*, VIII(VI), 1-7.