XXIVème conférence de l'AIMS

Gouvernance de projet et succès des projets de développement international : rôle modérateur de la gestion des risques

Rose BOCK

Laboratoire SERGe, Université Gaston Berger

bock.rose@ugb.edu.sn

Seydou SANE

Laboratoire SERGe, Université Gaston Berger

seydou.sane@ugb.edu.sn

Somnoma Edouard Kaboré

Laboratoire CEDRES, Université Thomas Sankara

edouard.kabore@uts.bf

Résumé

Cette recherche vise à mieux comprendre l'influence de la gouvernance de projet sur le succès des projets du secteur public, en introduisant une variable modératrice originale : la gestion des risques. Pour mener à bien ce travail, nous avons eu recours à une approche quantitative conduite dans le contexte sénégalais (Afrique de l'Ouest). Les données primaires ont été recueillies par le biais d'un questionnaire auprès de 70 membres d'équipe de projet, de chefs de projet et de coordonnateurs de projet. Ces données ont été traitées grâce au logiciel SPSS version 25.0. Nos résultats montrent que gestion des risques n'apparaît pas comme un levier d'action permettant d'accentuer l'impact positif de la gouvernance de projet sur le succès des projets de développement international.

Mots clés : Gouvernance de projet, gestion des risques et le succès des projets de développement international

INTRODUCTION

Les projets de développement international, encore appelés projets du secteur public, représentent des instruments essentiels pour la mise en œuvre des politiques publiques et des stratégies de développement. En effet, ils visent à stimuler la croissance économique, à réduire la pauvreté et à relever les grands défis sociétaux, tels que les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Cependant, malgré leur importance, un nombre encore trop limité de ces projets parvient à produire la valeur escomptée en termes de délai, de coût, de qualité et de satisfaction des attentes des bénéficiaires. En effet, leur taux de réussite n'atteint qu'environ 35 % (Brunet et Gil, 2023 ; Bandé et al., 2024 ; Chasanah et al., 2024).

De plus, en Afrique, la situation est particulièrement préoccupante, car un projet sur deux échoue, ce qui signifie que 50 % des projets ne parviennent pas à créer de la valeur (Ika, 2020). Par ailleurs, les conclusions d'une étude menée par la Fondation Croix Rouge au Sénégal révèlent que les projets financés par les institutions de développement entre 2014 et 2019 affichent un taux d'échec supérieur à 70 % (Ferhi, 2024). Demeurant sur le terrain sénégalais, il convient de souligner le cas du projet *Sendou Power Plant,* dont l'objectif était de construire une centrale à Charbon. Ce projet, d'un coût global de 118 milliards, a été initié depuis 2009. Cependant, il a connu des interruptions significatives : il a été stoppé en 2015 en raison de problèmes de financement et de l'opposition des communautés locales, avant de redémarrer en 2016. Ainsi, la gouvernance des projets, associée à une gestion rigoureuse des risques, est essentielle pour améliorer le taux de succès des projets de développement international.

Ces dernières années, diverses études ont examiné les facteurs de succès des projets. Parmi ceux-ci l'on peut retenir la gouvernance de projet, un des facteurs les plus importants. Cet intérêt marqué sur les facteurs de succès et développé par les praticiens et chercheurs, se focalise davantage sur les caractéristiques structurelles du contexte du projet et son impact sur la performance, dont la gouvernance de projet (Joslin & Müller, 2016). Celle-ci fait référence à « un ensemble de relations entre les différentes parties prenantes et fournit la structure à travers laquelle les objectifs du projet sont définis ainsi que les moyens de les atteindre et de contrôler les performances (Turner, 2009). Ceci dit, on trouve dans la littérature globale des projets, quelques arguments en faveur de la gouvernance de projet comme facteur susceptible d'améliorer la performance des projets (Haq & al, 2019; Biesenthal, 2014; Joslin & Müller, 2016; Musawir & al, 2017; Sirisomboonsuk & al, 2017). Cependant, la majorité des recherches empiriques publiées sur la gouvernance de projet demeure conceptuelle (Lappi &

al, 2018; McGrath & Whitty, 2015; Ahola & al, 2013), complétée par quelques études qualitatives et très peu de preuves quantitatives (Joslin & Müller, 2016).

Ainsi, à notre connaissance, les quelques recherches réalisées dans cette perspective ouvrent la voie à d'autres études. Parmi ces rares études quantitatives, l'on peut retenir celles de Musawir et al. (2020), Müller et Martinsuo (2015), Joslin et Müller (2016) et Wang et Chen (2006). Particulièrement, Müller et Martinsuo (2015) ont enquêté sur le rôle modérateur de la gouvernance de projet dans la relation entre les normes relationnelles (entre acheteur et fournisseur) et le succès de leurs projets communs. De même, Badewi et Shehab (2016) ont évalué l'impact de la gouvernance sur la réussite des projets ERP. Bien qu'ayant illustré le rôle déterminant de la gouvernance de projet, ces études susmentionnées se sont focalisées sur des projets réalisés dans le secteur des technologies de l'information. Par ailleurs, Joslin et Müller (2016) ont également examiné les effets de la gouvernance sur la performance des projets du point de vue de la théorie de l'agence et de celle de l'intendance. Pour leur part, Musawir et al. (2017) ont évalué l'effet d'une gouvernance efficace sur la performance des projets au niveau organisationnel (projet à buts lucratifs).

Quoiqu'il en soit, les résultats des travaux antérieurs laissent entrevoir de multiples variations concernant le rôle de la gouvernance dans la réussite des projets donnant lieu à des perspectives de recherches plus approfondies (Joslin & Müller, 2016). Malgré la pertinence de ces études, leur nature montre la nécessité d'autres recherches permettant de cerner par des analyses quantitatives le degré d'importance de la gouvernance de projet dans l'explication de la performance des projets d'aide publique au développement. D'ailleurs, étudier la gouvernance de projet est essentiel pour compléter les connaissances actuelles, d'autant plus que le déficit de recherche est assez important à combler (Flyvbjerg, 2014). De plus, Musawir et ses collègues suggèrent des avancées sur la recherche empirique sur la gouvernance de projet par des analyses quantitatives. Haq et al. (2018) montrent le rôle de la gouvernance en faisant appel à la gestion des risques pour mieux expliquer la performance.

Bien que la littérature sur la gestion des risques soit quasi inexistante dans le contexte de projet de développement, le management des risques représente un facteur important dans la réussite des projets. Conceptuellement, les risques sont les conditions incertaines qui peuvent apparaître de manière inattendue au cours de n'importe quelle phase d'un projet et qui peuvent entraver les stratégies de gouvernance pour traiter autrement les risques et par la suite influencer la performance du projet (Haq & al, 2019). Dans la littérature existante, nombreux chercheurs (Floricel & Miller, 2001; Miller & Lessard, 2001; Miller & Castonguay, 2006) se

sont concentrés sur l'identification et l'évaluation des facteurs de risque tandis que d'autres chercheurs examinent l'influence des risques sur la performance des projets (Ndiaye, 2016; Liu, 2016; Haq & al, 2018). Ceci dit, nous remarquons une carence en termes de recherche sur la gestion des risques surtout en contexte de PDI.

Notre recherche vise ainsi à répondre aux questions suivantes : En quoi la gouvernance de projet influence-t-elle le succès des projets de développement international (DI) ? Comment la gestion des risques est-elle susceptible d'influencer le lien entre gouvernance de projet et succès des projets de DI ? A l'aune de ces questions, l'objectif principal notre recherche est d'améliorer la compréhension de la nature de la relation entre gouvernance de projet et succès des projets de DI, et ce, en nous intéressant au rôle modérateur de la gestion des risques.

Dans une première partie, nous présentons l'analyse de la littérature, laquelle permet de dissiper toute équivoque en ce qui concerne les concepts de gouvernance de projet, de gestion des risques et de succès de projet. Dans une deuxième partie, nous exposons les hypothèses de la recherche. Dans une troisième partie, nous détaillons la méthodologie mobilisée. Dans une quatrième partie, nous exposons les résultats de notre étude, qui s'appuient sur une base de données originale constituée de 70 répondants, comprenant des membres d'équipe de projet, des coordinateurs, des gestionnaires et des chefs de projet. Enfin, dans une dernière partie, nous discutons des principaux apports théoriques de notre recherche, avant de conclure sur ses contributions théoriques et managériales, ainsi que sur ses limites et prolongements futurs.

1. REVUE CONCEPTUELLE DE LA LITTERATURE

1.1 Gouvernance de projet

Pour mieux comprendre les facteurs clés de réussite, nombreux chercheurs commencent à s'intéresser à un facteur important : la gouvernance de projet qui a fait l'objet d'une attention accrue au cours des dernières décennies (Ahola & al. 2013). C'est durant la fin des années 90 que le terme de gouvernance de projet a suscité beaucoup de débats dans la littérature sur les projets (Becker, 2015) suite à une frustration croissante liée à l'échec des projets. Aujourd'hui, elle est reconnue comme étant l'un des facteurs les plus critiques pour la réussite de l'exécution du projet et la réalisation des avantages (Musawir & al, 2020) et elle est importante pour assurer la mise en œuvre de ces projets (Biesenthial & Widen, 2014). Cette

gouvernance de projet est souvent alignée sur le modèle de gouvernance d'entreprise, qui à son tour fournit des méthodes complètes et cohérentes pour contrôler le projet. Cependant, plusieurs chercheurs et praticiens ont essayé de définir la gouvernance de projet en partant de la gouvernance d'entreprise. A travers ce tableau, nous essayerons d'énumérer quelques définitions suivant la littérature existante.

Tableau 1 : Quelques approches de la gouvernance de projet

Auteurs Années	Approches
Musawir et al. (2020)	La gouvernance de projet désigne en général la direction et le contrôle des activités dans un domaine spécifique par exemple la gouvernance nationale, gouvernance d'entreprise, gouvernance publique, …
Haq et al. (2019)	La gouvernance se concentre sur l'établissement des relations amicales entre les parties impliquées dans une transaction respective. La gouvernance de projet est souvent intégrée dans le modèle de gouvernance d'entreprise, qui à son tour fournit des méthodes complètes et cohérentes pour contrôler le projet.
Lappi et al. (2018)	La gouvernance de projet peut être considérée comme un sous-ensemble de la gestion de projet visant à obtenir des informations sur l'état actuel du projet pour permettre un pilotage et une intervention appropriée et pour garantir que les mécanismes de coordinations centrales et les règles alignant les objectifs des acteurs du projet qui sont suivis dans la pratique.
Müller et al. (2017)	Considèrent la gouvernance comme un ensemble de mécanismes reposant essentiellement sur la confiance et le contrôle
Müller et al. (2016)	Décrivent que la gouvernance de projet comme les interactions entre les participants au projet et que les mécanismes adoptés peuvent fortement influencer l'engagement des parties prenantes et leur confiance dans le projet.

Source : Littérature

1.2 Succès des projets

Le succès des projets de façon générale représente un concept difficile à définir et fait partie des sujets les plus fréquemment discutés par les chercheurs en contexte de projet (Pinto et Slevin, 1988, Hermano & al, 2013). Le débat sur sa définition reste toujours ouvert et semble décidément poser un défi considérable aux chercheurs (Ika, 2011). Mais on constate qu'il n'y a toujours pas de consensus ni sur la manière de le définir, ni sur la manière de le mesurer (Pinto et Slevin 1988 ; Bandé, 2023). Il dépend de plusieurs critères qui varient suivant les

objectifs fixés. C'est dans ce sens que certains auteurs comme Uwamahoro (2023) trouve que le succès d'un projet doit être divisé en deux concepts distincts. Parmi ceux-ci, on peut retenir : la réussite de la gestion de projet, qui est liée au fameux triangle de fer (coût, délai et qualité) et la réussite du projet, qui repose sur l'appréciation des résultats obtenus et sur l'utilisation des ressources (personnel et financier). Tandis que Belout (1998) de son côté, trouve que le succès des projets impliquerait efficacité et efficience.

En ce qui concerne les projets de développement international, ils sont spécifiques à cause de leur nature sociale, de la complexité des relations entre les parties prenantes, de l'intangibilité des résultats obtenus (khang et Moe, 2008), de la résistance au changement, et de la différence de perspectives des parties prenantes engagées (Ika, 2007). De plus, ces projets sont mis en œuvre dans les environnements difficiles en termes de facteurs naturels, politiques et sociaux (Golini & al, 2015). Ce qui fait que le succès des projets représente un défi pour les organisations dans un environnement complexe, instable et imprévisible et ne peut être défini que contextuellement.

1.3 Management des risques

La réussite à long terme d'une entreprise dépend de nombreuses choses, et plus précisément de l'évaluation à la mise à jour en continu de son offre. Mais cela ne suffit pas car elle doit se préparer à des éventuels imprévus notamment appelés risques qui sont spécifiques au domaine de référence ou à chaque niveau du domaine ciblé. Selon l'IRM (Instute Risk of Management), le risque représente la combinaison de la probabilité d'un évènement et sa conséquence. Cette dernière peut être positive comme négative. En contexte de projet, le risque est considéré comme étant « la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût ou de spécification. Ces différences par rapport aux prévisions peuvent être comme difficilement acceptables ou même inacceptables » (Giard, 1991)[1]. Le risque représente alors une situation incertaine, mesurable ou non qui en quelque sorte a un impact positif ou négatif sur la concrétisation des objectifs du projet lorsque ce dernier se rapporte au contenu coût, délai et qualité. Ainsi, il peut se présenter à

[1] Cité dans Ndiaye, 2016

différents niveaux du projet : technique, du management, commercial et même externe. De ce fait, un organigramme est présenté dans les lignes qui suivent pour mieux illustrer les risques en prenant en compte que quelques niveaux du projet.

2. HYPOTHESES ET MODELE DE RECHERCHE

2.1 Gouvernance de projet comme facteur de succès des projets

Le débat sur la gouvernance de projet demeure toujours d'actualité du point de vue conceptuel ou même technique. Nombreux chercheurs vont s'intéresser à la relation directe entre la gouvernance de projet et la performance des projets (Musawir & al, 2020 ; Haq & al, 2018). Cette gouvernance telle que définie précédemment, se concentre essentiellement sur les valeurs, responsabilités, processus et politiques qui permettent d'atteindre les objectifs fixés (Haq & al, 2016) en partant de la planification à l'achèvement du projet (Turner & Keegan, 2001). Kaboré (2022), Musawir & al, (2020), Haq & al, (2019); Biesenthal, (2014); Joslin & Müller, (2016) et Sirisomboonsuk & al, (2017) montrent que la gouvernance de projet est un facteur susceptible d'améliorer la performance des projets. Turner (2009) affirme que la gouvernance de projet fournit un cadre pour fixer et atteindre les objectifs tout en contrôlant la performance des projets. D'un autre coté Abednego et Ogunlana (2006) montrent que la gouvernance de projet peut être comme un outil utile permettant de suivre la performance des projets tout au long de son cycle de vie et prendre en même temps les mesures nécessaires en cas de problème.

Ceci dit, la gouvernance de projet représente un bon outil pour contrôler la performance d'un projet tout en examinant les avantages et les problèmes liés aux parties prenantes. D'après cette littérature, on peut affirmer que la gouvernance de projet joue un rôle prépondérant dans la réussite des projets. D'où le développement de notre première hypothèse de recherche.

H1 : La gouvernance de projet influence positivement le succès des projets de développement international.

2.2 Management des risques comme facteur de succès des projets

La complexité et les risques ne condamnent pas les projets à l'échec. Ces risques, exogènes et/ou endogènes, sont loin d'être une exception en contexte de projet. Ils font référence à tous les évènements anticipés ou imprévisibles, qui peuvent survenir et affecter la performance du projet (Miller & Castonguay, 2006). Aubert et Bernard (2004), pour leur part, s'interrogent sur les coûts associés à ces risques. Par exemple, même si les objectifs fixés au début de la mise en œuvre du projet sont atteints, un dépassement considérable des coûts sera noté. Ils peuvent avoir une influence négative sur les objectifs du projet, notamment en termes de délai, de coût et de qualité. Ceci, rejoint les travaux de Miller et Lessard (2001), qui trouvent que ces risques peuvent nuire à la performance des projets lorsqu'ils ne sont pas anticipés par les gestionnaires de projets. Rabechini et Carvalho (2015) montrent qu'il est indispensable de porter une attention à la gestion des risques tout au long du cycle de vie du projet. Flyvberg et al (2003 montrent que ces risques peuvent impacter négativement la réussite du projet s'ils sont laissés de côté dans les processus décisionnels. Wallace et al, (2004), à travers leur étude sur les projets informatiques, mesurent la manière dont le risque d'un projet logiciel affecte la réussite d'un projet. Ils montrent aussi que le risque est d'une importance capitale dans les processus décisionnels de gestion, notamment sur la performance des projets. Ceci rejoint les travaux de Magro et Kellow (2004), partant des projets de technologie industrielle, suggèrent que la gestion des risques est nécessaire à la gestion de projet pour assurer l'atteinte des objectifs du projet. Elle représente un facteur de succès du projet. Roger et al, (2014) montrent, à leur tour, que l'entreprise peut éviter des surprises et exploiter les bonnes occasions lorsqu'elle prend en compte le facteur risque dans les principaux aspects de la gestion de la performance. D'après cette littérature, on peut affirmer que la gestion des risques en contexte de PDI, joue un rôle prépondérant dans la réussite des projets. D'où le développement de notre deuxième hypothèse de recherche.

H2 : La gestion des risques a un effet négatif sur le succès des projets de développement international

2.3 Gouvernance de projet et succès des projets : rôle modérateur de la gestion des risques

La gouvernance représente une composante importante dans la performance des projets car garantit la structuration de l'organisation, la qualité du projet en identifiant les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes. Ce postulat est réfuté par certains chercheurs en gestion de projet. Joslin et Muller (2016) montrent dans leur travail que la relation entre le succès de projet et la gouvernance n'est pas significative. L'importance de cette gouvernance dans la performance des projets dépend de l'intervention de plusieurs facteurs. Cependant, il devient opportun ou même capital de baser nos recherches sur les différents facteurs susceptibles d'influencer la relation cette relation. Parmi ceux-ci l'on peut retenir la gestion des risques, faiblement abordés dans la recherche en management de projet plus précisément dans la recherche en projet de développement international. Conceptuellement, les risques sont des conditions, les plus souvent inattendus, qui apparaissent à n'importe quelle phase du projet et peuvent entraver les stratégies liées à la gouvernance et par la suite influencer la performance du projet. C'est ainsi que Haq et al, (2018) propose qu'un modèle de gouvernance de projet semble essentiel pour identifier les domaines des risques tels que les risques de l'équipe, le risque de l'utilisateur et le risque de la complexité, qui sont les plus présents dans la gestion des projets. Partant de ce postulat, Huang et al, (2004) estiment dans leurs travaux que la gestion des risques devrait être placé au centre du modèle de gouvernance de projet afin d'atteindre les objectifs fixés. Dans le même sillon, Haq et al, (2018) proposent l'intégration des risques relationnels dans la gouvernance de projet pour permettre aux gestionnaires de projets de comprendre les risques de conflits causés par les facteurs humains. Plus tard, les auteurs (Haq & al, 2019), en partant des projets informatiques étudient le rôle

modérateur du risque lié aux exigences. Ils trouvent que le risque modère négativement la relation mécanismes de gouvernance et performance des projets.

D'après cette littérature, on peut affirmer que gestion des risques joue un rôle important dans la performance des projets. D'où le développement de notre troisième hypothèse de recherche scindée en deux sous-hypothèses.

H3(a) : La gestion des risques a un effet significatif positif sur la gouvernance de projet

H3(b) : La gestion des risques modère la relation gouvernance de projet et performance des projets.

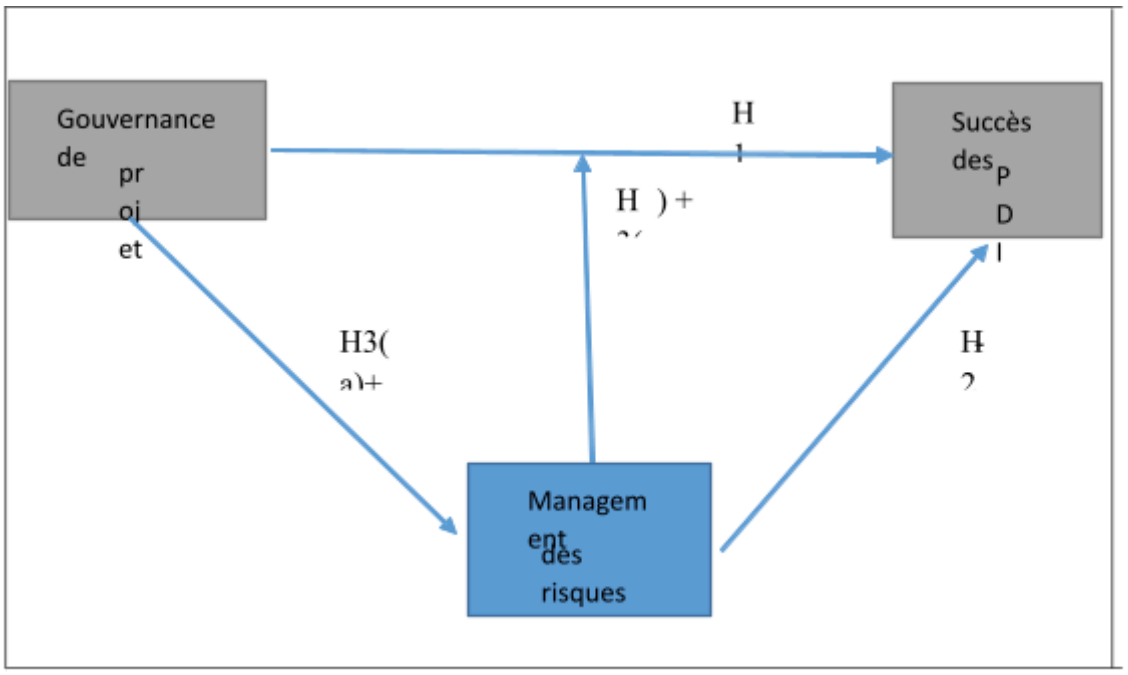

Figure 1 : Modèle théorique de recherche

3. METHODOLOGIE

Dans cette partie, il s'agit de présenter le terrain d'étude et la collecte des données, les échelles de mesure utilisées et l'exploitation des données.

Notre questionnaire de recherche a été conçu sur la plateforme Google Forms pour mieux faciliter le remplissage chez les répondants mais aussi pour gagner du temps vu l'indisponibilité des acteurs de projets. Ce questionnaire est ensuite transmis aux acteurs de

projets (coordinateurs, directeurs, membre de l'équipe, manager) via des adresses électroniques.

Dans un premier temps, un prétest a été fait durant la période du 14 Juillet au 2 Août 2021. Il a été testé sur cinq (5) acteurs de projets pour voir s'ils peuvent répondre facilement et sans difficulté au questionnaire. Ce prétest nous a permis de valider notre questionnaire puisque ces acteurs n'ont rencontré aucun problème pour y répondre. Dans un second temps, nous nous sommes lancés sur le recueil des adresses électroniques. Mais, il était difficile de recueillir des informations dans certaines agences de développement sénégalais par ce que la plupart d'entre elles sont en télétravail à cause de la crise sanitaire appelée COVID-19. C'est en allant dans ce sens que nous avons jugé nécessaire d'être actif sur le réseau Linkedln. Ainsi, l'enquête se déroula comme suit : dans un premier temps, nous avons choisi notre population d'étude en regardant le profil de chaque activiste sénégalais du réseau. Toutefois, si leur profil correspondait à nos critères, une demande pour être connecté à leur réseau leur était envoyée. Dans un second temps, après rajout dans notre réseau, la discussion démarre, s'il acceptait de nous aider, le lien du questionnaire est envoyé directement sur le réseau par contre d'autres préféraient partager leurs e-mails. Ainsi, 70 réponses ont été recueillies au total auprès des acteurs sénégalais dont : (28) membre de l'équipe, (18) coordinateurs, (22) managers et (2) chefs de projet

3.1 Méthode d'analyse de la fiabilité et de la validité des échelles

Dans le cadre de notre recherche, nous allons procéder par analyse des composantes principales (ACP) et par analyse de fiabilité au niveau des différents construits étudiés. Cette phase consiste à réduire les dimensions du construit et renseigne sur l'information que véhicule l'échelle de mesure. Plusieurs indicateurs nous permettent d'interpréter les résultats obtenus de l'ACP.

La fiabilité est obtenue par le biais de l'ACP et la validité interne à travers l'alpha de Cronbach (α= 0,6) qui renseigne sur participation active des différents items afin d'expliquer le phénomène.

Pour ce faire, nous allons utiliser le logiciel SPSS version 20.0 (Scientific Package for Social Science) pour traiter et analyser les données brutes au moyen de fréquences relatives.

3.2 Méthodes d'analyse des liens de causalité

L'analyse des liens de causalité consiste à examiner les relations existantes entre les différents concepts : gouvernance de projet, management des risques et succès des projets de

développement international. Cette étape vise à valider la conformité de la structure de nos échelles de mesure. Pour ce faire le logiciel SPSS est toujours utilisé pour apprécier la relation entre les variables de notre étude. D'abord, il s'agira ici de faire des tests de corrélations entre la variable dépendante (succès des PDI), la variable indépendante (gouvernance de projet) et la variable modératrice (gestion des risques) pour voir si les liens existent d'abord. Ensuite, des tests de régressions seront faits afin de vérifier la nature de ces liens. Ces deux tests nous permettront de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

4. Présentation et analyse des résultats

4.1 Résultats obtenus

✔ **Succès des projets de développement international**

Les résultats de l'analyse sont acceptables. Ainsi, nous avons trois facteurs dont le premier facteur composé de SP8, SP10 et SP11. La deuxième composante composée de SP1 et SP2 et enfin le dernier facteur composé de SP4 et SP7. Pour ce faire, nous avons calculé l'alpha de Cronbach pour chaque composante : Alpha de Cronbach pour le premier facteur est égal 0,789, pour le deuxième facteur, l'alpha de Cronbach = 0,743 et facteur 3, alpha de Cronbach = 0,664

Finalement, après calcul des alphas de Cronbach, ces trois composantes seront retenues car le facteur 3 composé de deux items (SP4, SP7) peut être accepté. D'où l'alpha de Cronbach pour les sept (7) items est de 0.780

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des résultats de l'analyse du succès des projets

Items SP retenus	KMO	Sig Bartlett	Variance Totale Expliquée	Alpha de Cronbach
SP1	0,699	0,000	75,687	0,780
SP2				
SP4				
SP8				
SP7				
SP10				
SP11				

✔ **La gouvernance de projet**

Après analyse factorielle, items ont été retenus finalement. Il s'agit de : GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP7, GP8, GP10. Le KMO = 0,746, la signification de Bartlett est de 0.000 avec une variance cumulée de 71,308 montre que les données relatives à cette dimension se prêtent

bien à l'analyse factorielle. Cependant trois axes expliquent cette variance. Il s'agit de la composante 1 composée des items GP3, GP4 et GP10; l'axe numéro 2 composé des items GP1, GP2 et GP8 et enfin le facteur numéro 3 composé des items GP5 et GP7. La valeur propre de ces axes est supérieure à 1. Partant de ces items, l'alpha de Cronbach de ces huit (8) items retenus de la gouvernance est de 0,782. Ceci est jugé acceptable.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des résultats de la gouvernance de projet

Items Retenus	KMO	Sig Bartlett	Variance Totale expliquée	Alpha de Cronbach
GP1	0,746	0,000	71,308	0,782
GP2				
GP3				
GP4				
GP5				
GP7				
GP8				
GP10				

✔ **Les facteurs de risques**

Après analyse de l'ACP sur ces items précédents, seul seize (16) items ont été retenus. Il s'agit de FR1, FR2, FR3, FR4, FR5, FR6, FR7, FR8, FR9, FR12, FR16, FR17, FR18, FR21, FR24, FR25. Le KMO = 0,842 et la signification de Bartlett est de 0.000 montrent que les données relatives à la mesure de ce construit se prêtent bien à l'analyse factorielle. La valeur propre de ces facteurs supérieurs à 1. La qualité de représentation de chaque item retenu est largement supérieure à 0,5. De plus trois axes expliquent la variance cumulée 75,196. Ce qui est jugé bon et acceptable. L'analyse de l'alpha de Cronbach retenu pour ces 16 items est de 0,916.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif de la gestion des risques

Items Retenus	KMO	Sig Bartlett	Variance Totale Expliquée	Alpha de Cronbach
FR1		0,000		

FR2	0,842		75,196	0,916
FR3				
FR4				
FR5				
FR6				
FR7				
FR8				
FR9				
FR12				
FR16				
FR17				
FR18				
FR21				
FR24				
FR25				

4.2 Test de corrélation des variables

✔ **Résultats de la corrélation entre le succès des projets et de la gouvernance de projet**.

Les résultats obtenus montrent qu'il existe une forte relation entre le succès des projets et la gouvernance de projet car la significativité bilatérale = 0,000 < 0,05. Donc nous pouvons dire que la gouvernance de projet a une influence significative sur la performance des projets.

Ceci dit, la nature de cette relation est montrée par la régression linéaire.

Tableau 5:Corrélations entre le succès des projets et la gouvernance de projet

		SucPro	GOVPROJET
SucPro	Corrélation de Pearson	1	0,563**
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	70	70
GOVPROJET	Corrélation de Pearson	0,563**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	70	70

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

✔ **Succès des projets et le management des risques**

Les résultats obtenus dans le tableau ci-dessous montrent que la relation entre la gestion des risques et le succès des projets est significative car la significativité bilatérale = 0,03 <0,05. A cela, s'ajoute la corrélation de Pearson qui nous montre qu'il existe une faible corrélation entre la gestion des risques et la réussite des projets.

Nous pouvons conclure que la gestion des risques influence la performance des projets.

Tableau 6:Corrélations entre le succès des projets et la gestion des risques

		SucPro	GESTIONRISQUE
SucPro	Corrélation de Pearson	1	-0,264*
	Sig. (bilatérale)		0,027
	N	70	70
GESTIONRISQUE	Corrélation de Pearson	-0,264*	1
	Sig. (bilatérale)	0,027	
	N	70	70

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

✔ **La gouvernance de projet et le management des risques**

Le tableau obtenu ci- dessous nous montre qu'il n'existe pas de relation entre la gouvernance de projet et le management des risques. Ceci dit, il n'existe pas de relation significative entre la variable indépendante (gouvernance de projet) et la variable modératrice (management des risques) car la significativité bilatérale dépasse largement le seuil de significativité. Donc, il n'y a pas de relation entre la gestion des risques et la gouvernance de projet.

Tableau 7:Corrélations entre la gestion des risques et la gouvernance de projet

		GESTIONRISQUE	GOVPROJET
GESTIONRISQUE	Corrélation de Pearson	1	-0,108
	Sig. (bilatérale)		0,373
	N	70	70
GOVPROJET	Corrélation de Pearson	-0,108	1
	Sig. (bilatérale)	0,373	
	N	70	70

- **Test de régression entre les variables**
  - **Succès des projets et la gouvernance de projet**

Le tableau ci-dessous montre que la relation entre la variable dépendante (succès des projets) et la variable indépendante (gouvernance de projet) est fortement significative et positive car :

✔ La valeur du t de Student = 5,615 est supérieure à 1,96

✔ Le coefficient de régression standardisé (β) =0,563 ≠ 0 et positif

Tableau 8 : Coefficients de la régression entre gouvernance et succès des PDI

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) GOVPROJET	1,265 0,639	0,482 0,114	 0,563	2,627 5,615	0,011 0,000

a. Variable dépendante : SucPro

Donc nous pouvons dire que la gouvernance de projet a une influence positive sur le succès des projets. D'où l'hypothèse H1 est confirmée.

- **Succès des projets et management des risques**

La relation entre la gestion des risques et le succès des projets est significative mais négativement car le coefficient de régression standardisé (β) = -0,259 et la valeur absolue du t de Student est supérieure à 1,96 (t = -2,215).

Tableau 9 *: Coefficients de la régression entre gestion des risques et succès des PDI*

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante) GESTIONRISQUE	4,425 -0,190	0,227 0,086	 -0,259	19,523 -2,215	0,000 0,030

a. Variable dépendante : SucPro

D'après les résultats obtenus, nous pouvons conclure que la gestion des risques impacte négativement la performance des projets. D'où l'hypothèse H2 est confirmée.

4.3 Test de la modération

Pour faire le test de régression entre la variable modératrice (la gestion des risques) et la relation gouvernance de projet et succès des projets, nous nous sommes basés sur la plateforme technologique du SMCS[2] de l'UCL[3] (Pollaris & Lefèvre, 2017). Selon ces derniers, pour tester la modération sur SPSS, il faut s'interroger sur la valeur de la significativité bilatérale (0,05) de la modération et l'équation suivante a été proposée comme modèle :

$Y = a + b_1Xi + b_2Z + XZ$

Avec

[2] Support en méthodologie et calcul statistique
[3] Université catholique de Louvain

Y= variable dépendante : Succès des projets

a= constante

Xi= variable indépendante : Gouvernance des projets

mod= Z= variable modératrice : gestion des risques

Xmod= XZ= gouvernance de projet* gestion des risques.

Le tableau ci-dessous, nous montre que l'équation obtenue suivant le modèle de la régression d'une variable modératrice est :

Y= 3,445 + 0,216X – 0,826 + 0,159

Tableau 10:Coefficients de la régression de la modération

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,445	1,545		2,230	0,029
	GOVPROJET	0,216	0,357	0,191	0,605	0,547
	GESTIONRISQUE	-0,826	0,582	-1,140	-1,418	0,161
	Xmod	0,159	0,135	0,969	1,170	,246

a. Variable dépendante : SucPro

Comme nous pouvons le remarquer dans le tableau ci-dessus, la significativité bilatérale de Xmod est supérieure à 0,05 (Xmod= 0,246). Ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse de la présence d'un effet modérateur entre nos variables. Ce modèle nous permet d'infirmer l'hypothèse H3b.

5. DISCUSSION DES RESULTATS OBTENUS

5.1 Gouvernance de projet et succès des projets

Comme prévu, la gouvernance de projet joue un rôle prépondérant dans la performance des projets. Son impact s'avère être marginalement significatif sur la réussite des projets pour notre étude. Cette étude confirme également les travaux de Haq et al (2018) qui montrent que la gouvernance de projet impacte positivement le succès des projets. Cette conclusion rejoint aussi les travaux de antérieurs de plusieurs chercheurs (Lu & al, 2015 ; Müller, 2009 ; Abednego & Ogunlana, 2006) qui ont soutenu que la gouvernance de projet est un outil approprié pour surveiller les performances du projet en cours afin de prendre les mesures

nécessaires en cas de problèmes. Turner (2009) affirme que la gouvernance de projet permet d'atteindre les objectifs tout en contrôlant la performance des projets. Haq & al, (2019); Joslin & Müller (2016); Musawir & al, (2017); Sirisomboonsuk & al, (2017) montrent que gouvernance de projet représente un facteur important dans amélioration de la performance des projets. Cette gouvernance de projet représente un point culminant dans l'atteinte des objectifs fixés. Ceci dit, qu'il est important en contexte local de définir les structures de la gouvernance afin d'atteindre les objectifs fixés. L'élaboration de ces structures de gouvernance de projet est indispensable pour la bonne marche d'un projet durant tout son cycle vie comme le montre nos résultats.

5.2 Gestion des risques et succès des projets des PDI

Les résultats obtenus montrent que la gestion des risques impacte négativement la performance des projets. Ces résultats sont appuyés par les travaux Miller et Lessard (2001). Ces derniers montrent que les risques peuvent affecter négativement la performance des projets lorsqu'ils ne sont pas anticipés par les gestionnaires de projets. Flyvberg et al, (2003), à leur tour, montrent que les risques peuvent être nuisibles à la réussite du projet s'ils sont laissés de côté dans les processus décisionnels. Ils seront plus tard appuyés par les travaux de Wallace et al, (2004), à travers leur étude sur les projets informatiques, montrent l'importance de la gestion des risques dans le processus décisionnel de gestion, notamment sur la performance des projets. Roger et al, (2014) et Magro Kellow (2004) montrent que le risque représente un facteur important dans les principaux aspects de la gestion de la performance. Ndiaye (2016) montre que les facteurs des risques peuvent être source de résultats indésirables dans le cas des PDI en contexte local. Ces résultats, nous permettent de mieux soutenir nos résultats obtenus en contexte local. Ainsi, pour mieux appuyer les travaux de ses auteurs, nous pouvons dire qu'il est important de prendre les risques comme un facteur important dans la mise en œuvre des projets. Donc, il devient opportun en contexte local, de

définir ces facteurs de risques pour éviter tous résultats indésirables dans les l'exécution des projets de développement international.

5.3 Gestion des risques comme facteur modérateur de la relation gouvernance de projet et succès des projets.

Tout d'abord, nous remarquons que la littérature portant sur la modération de la gestion des risques de la relation gouvernance de projet - succès des projets est quasi-inexistante, à notre connaissance. Par conséquent, la littérature sur la gestion des risques porte le plus souvent sur l'identification des risques, l'évaluation et leur impact direct sur la performance des projets notamment dans les projets informatiques (Haq & al, 2019). Même placé au centre de la gouvernance, la gestion des risques à elle seule ne peut modérer la relation gouvernance de projet succès vu qu'il existe un lien direct entre ces deux variables comme l'ont montré nos résultats soutenus par les travaux de Joslin et Müller (2016) et Musawir et al, (2017). Ceci dit, il est difficile d'appuyer les travaux de Huang et al, (2004) qui estiment que la gestion des risques devrait être placé au centre du modèle de gouvernance de projet afin d'atteindre les objectifs fixés. De même Atkin et Skitmore (2008) suggèrent l'utilisation des structures de la gouvernance pour diminuer ou atténuer les risques pour une meilleure performance des projets. Ce qui n'est pas en conformité avec nos résultats obtenus. Ces derniers infirment l'existence d'une modération de la gestion des risques entre la gouvernance de projet – succès des projets de développement international.

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était d'étudier la modération de la gestion des risques sur la relation gouvernance de projet et succès des projets de développement international. Ceci dit, cette enquête a été réalisée auprès des acteurs de développement internationaux en contexte sénégalais. A la lumière de ces résultats, nous sommes en mesure de dire d'une part que la

relation entre la gouvernance et le succès des projets est significativement positive. Donc il existe une relation directe entre ces variables comme l'avait montré Joslin et Muller (2016). Ces résultats ont aussi montré que la gestion des risques influence négativement la performance des projets mais ne modère pas la relation gouvernance de projet et succès des projets. De ce fait, nous pouvons dire que la gestion des risques représente une composante très importante dans la réussite des projets. Comme l'avaient montré Wallace et al (2004), le risque est d'une importance capitale dans les processus décisionnels de gestion, notamment sur la performance des projets. Ils peuvent impacter le succès des projets tout au long de leur cycle de vie. D'où l'intérêt de leur porter une attention capitale (Rabechini & Carvalho, 2015). Cette présente étude apporte des contributions importantes à l'ensemble des connaissances sur la performance des projets, la gouvernance de projet et la gestion des risques. Elle contribue à la littérature portant sur la gestion des projets plus particulièrement sur la performance des projets de développement international. Cette étude permet d'expliquer la réussite des PDI en présence des risques. De plus, cette étude fait partie des rares travaux entrant dans le cadre de la gestion des risques, de la gouvernance de projet et du succès des projets. Elle met en valeur l'importance de la thématique dans la littérature de la gestion des projets et, y apporte une contribution aussi modeste puisse-t-elle être. Du point de vue managérial, elle permet de mieux comprendre la gestion des risques vu que ces facteurs sont adaptés à notre contexte. Cette étude permettra aux décideurs d'anticiper les risques et de mieux les maitriser lors de l'exécution du projet et de prendre de bonnes décisions stratégiques.

Comme toute étude, notre recherche comporte un certain nombre de limites qu'il convient d'énumérer pour mieux saisir la portée de nos résultats. Dans un premier temps, on peut noter la petite taille de l'échantillon. Bien que ces résultats soient valides, il serait prétentieux de dire qu'ils sont généralisables à tous types de projet de développement international. La

deuxième limite repose la catégorisation des risques et les dimensions de la gouvernance de projet obtenues sur le plan national. En effet, une ou des dimensions de la gestion des risques ou de la gouvernance de projet peuvent être omises vue que la liste n'est pas exhaustive.

Comme perspectives, les résultats obtenus peuvent constituer des bases complémentaires sur lesquelles d'autres études dans le même domaine pourront être réalisées en utilisant une méthodologie qualitative. D'autres recherches peuvent s'intéresser au rôle médiateur ou de la médiation modérée de la gestion des risques sur la relation gouvernance de projet et succès des projets en contexte local. Dans ces cas de figures, il serait judicieux de construire des échelles de mesure plus adaptées qui permettront de tester l'impact des autres dimensions de la gouvernance de projet et de la gestion des risques sur le succès des PDI en contexte local. Cela permettra de voir les autres échelles de mesures qui ne sont pas adaptés à notre contexte.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006) "Good project governance for proper risk allocation in public- private parterships in Indonisia" International Journal of Project Management, 622-634.

Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016) "Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building" International Journal of Project Management, 806–818.

Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2013) "What is project governance and what are its origins?" International Journal of Project Management.

Atkin, B., & Skitmore, M. (2008) "Stakeholder management in construction" Construction Management and Economics, volume 6, pages 549- 552.

Aubert, B. A., & Bernard, J.-G. (2004) "Mesure intégrée du risque dans les organisations" Presse de l'Université de Montréal.

Baccarini, D. (1999) "The Logical Framework Method for Defining Project Success" the Project Management Institute, Vol. 30, No. 4, 25–32.

Badewi, A. (2015) "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 .

Badewi, A., & Shehab, E. (2016) "The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective" International Journal of Project Management, 412–428.

Bandé, A., Ika, L., & Ouédraogo, S. (2024) " Beneficiary participation is an imperative, not an option, but does it really work in international development projects?" International Journal of Project Management, volume 42

Bekker, M. C. (2015) "Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma. Procedia" Social and Behavioral Sciences , 33 – 43.

Biesenthal, C., & Ralf Wilden b, 1. (2014) CInternational Journal of Project Management, 1291–1308.

Brunet, M. (2018) "Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing" International Journal of Project Management .

Brunet, M. & Gril, E. (2023) "La gestion de projet en contexte organisationnel: un potentionnel inexploité " Vol 2, 36-39.

Chang, C.-Y. (2013) "Understanding the hold-up problem in the management of megaprojects: The case of the Channel Tunnel Rail Link project" International Journal of Project Management, 628–637.

Chasanah, N., Gunawan, I., & Baroudi, B. (2024) " Post-project sustainability evaluation by using a complex systems approach: A framework and an application to a revolving loan fund (microfinance) project in Indonesia" Systems Research and Behavioral Sciences, Vol 41, 274 – 300.

Cooke-Davies, T. (2002) "The ‘‘real’’ success factors on projects" International Journal of Project Management , 185–190.

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 , 363–373.

Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019) "Project governance and stakeholders: a literature review" International Journal of Project Management , 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, 19–31.

Diallo, A., & Thuillier, D. (2005) "The success of international development projects, trust and communication: an African perspective" International Journal of Project Management, 237–25.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995) "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications" Academy of Managemenl Review, Vol., 20, No. 1, B5-91.

Ferhi, S., (2024) "What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview" Project Management Journal, 45(2), 6–19.

Flyvbjerg, B. (2014) "Identification des facteurs clés de succès et facteurs clés d’échec des projets financés par les institutions financières internationales" Université du Québec à trois-rivières.

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003) "Megaprojects and risk: an anatomy of ambition" International journal of public sector management.

Haq, S. U., Gu, D., Liang, C., & Abdullah, I. (2019) "Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk". International Journal of Project Management, 533– 548.

Ika, L. A. (2005) "La gestion des projets d'aide au développement :historique, bilan et perspective" Perspective Afrique, Vol. 1, No. 2, pp. 128-153.

Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017) "Success conditions for international development capacity building projects" International Journal of Project Management , 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 .

Ika, L. A., & Lytvynov, V. (2011) "The “Management-Per-Result” Approach to International Development Project Design" Project Management Journal,, Vol. 42, No. 4, 87–104.

Ika, L. (Mars 2011) "Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement" Thèse présentée comnie exigence partielle du doctorat en administration.

Joslin, R., & Müller, R. (2016) "The relationship between project governance and project success" International Journal of Project Management 6, 613–626.

Ju, M., & Yong, G. (2017) "Relational Governance and Control Mechanisms of Export Ventures: An Examination across Relationship Length" Journal of International Marketing; American Marketing Association.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008) "Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework" Project Management Journal, Vol. 39, No. 1, 72–84.

Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018) "Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review" Project Management Journal, Vol. 49(6) 39–63.

Lessard, D. R., & Miller, R. (2001) "Understanding and managing risks in large engineering in projects" Shaping institutions, risks, and governance, Cambrige, MIT Press,.

Liu, Y., Li, Y., Tao, L., & Wang, Y. (2008) "Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China" Industrial Marketing Management , 432–446.

Magro, W. S., & Kellow, W. T. (2004) "Risk management in it implementation: a human factor" AACE International Transactions, RI21.

McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2015) "Redefining governance: from confusion to certainty and clarity" International Journal of Managing Projects in Business, 755-787.

Miller, R., & Castronguay, J. (Mai 2006) "La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique: la gestion des risques" Montréal: CIRANO.

Miller, R., & Lessard, D. (2001) "Understanding and managing risks in large engineering projects" MIT Sloan School of Management.

Müller, R. (2009) "Project Governance" Gower Publishing, Ltd.

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, Vol. 8 Iss 1 pp. 154 - 176.

Müller, R., & Rodney Turner. (2010) "Attitudes and leadership competences for project success" Baltic Journal of Management, Vol. 5 Iss 3 pp. 307 - 329.

Müller, R., Zhai, L., & Wang, A. (2017) "Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success" International Journal of Project Management .

Musawir, A. u., Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020) "Project governance and its role in enabling organizational strategyimplementation: A systematic literature review" International Journal of Project Management, 1–16.

Musawir, A. u., Serra, C. E. M., Zwikael, O.,& Ali, I. (2017) " Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation" International Journal of Project Management, 1658–1672.

Ndiaye, P. M. (2016) "Facteurs de risque dans la gestion des projets de developpement au senegal" Business science institute; centre africain d'etudes superieures en gestion.

Pinto, J. K. (2014) "Project management, governance, and the normalization of deviance" International Journal of Project Management , 376–387.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987) "Critical success factors in effective project implementation" *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34-46

Roger, L., Lessen, J.-J., & Dentchev, N. A. (2014) "Sustainabily, risk management and governance: towards an intergrate approch" Corporate governance.

Sané, S. (2008) "Exploration des facteurs de succès des projets d'aide publique au développement: le rôle de l'apprentissage organisationnel" Thèse de doctorat es Sciences de Gestion, Université de Reims, France.

Thiétart, R.-A., & coll. (2007, 2ième édition) "Méthodes de recherche en management"

Turner, R. (2009) "Handbook of project based management: leading strategic change in organisations" McGraw- Hill Education.

Turner, R., & Zolin, R. (2012) "Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames"

Wallace, L., Keil, M., & Rai, A. (2004) "Understanding Software project risk" Information & management, 115-125.

Yusoff, W. F., & Alhaji, I. A. (2012) "Insight of corporate governance theories" Journal of Business & Management, Volume 1, Issue 1 , 52-63.

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 , 444– 460.

ANNEXES

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques approches de la gouvernance de projet 4
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des résultats de l'analyse du succès des projets 11
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des résultats de la gouvernance de projet 12

Tableau 4 : Tableau récapitulatif de la gestion des risques 13
Tableau 5:Corrélations entre le succès des projets et la gouvernance de projet 13
Tableau 6:Corrélations entre le succès des projets et la gestion des risques 14
Tableau 7:Corrélations entre la gestion des risques et la gouvernance de projet 14
Tableau 8 : Coefficients de la régression entre gouvernance et succès des PDI 15
Tableau 9 : Coefficients de la régression entre gestion des risques et succès des PDI 15
Tableau 10:Coefficients de la régression de la modération 16

Liste des figures

Figure 1 : Modèle théorique de recherche 9