



**FACTEURS DE RISQUE ASSOCIÉS AUX PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DANS LES PAYS EN
DÉVELOPPEMENT : CONSTRUCTION DE LOGEMENTS
SOCIAUX**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet (avec mémoire)

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© GASPARD PIERRISTAL

Juin 2024

Composition du jury :

Marie-Noëlle Hervé-Albert, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Jalal El Fadil, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Tian Zeng, Membre du jury, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 29 avril 2024

Dépôt final le 17 juin 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne saurait être réalisé sans la contribution de certaines personnes et des institutions importantes.

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de mémoire, Jalal El Fadil, d'avoir dirigé mon mémoire pendant ce parcours. Ses conseils, ses guides et ses appuis ont été des sources de motivation me permettant d'avancer dans des périodes d'incertitudes. Il m'a supporté quand je voulais emprunter de nouvelles voies qui pourraient me faciliter l'atteinte de mes objectifs.

Je remercie la professeure Marie-Noëlle Hervé-Albert pour ses supports, particulièrement sur la méthodologie d'autopraxéographie. Vous m'avez éclairé sur cette méthodologie qui m'a facilité de réaliser mon mémoire.

Mes profonds remerciements vont à l'endroit de ma chère et tendre conjointe Marie Sindi Louis-Jean, pour ses supports inconditionnels dans la concrétisation de mes objectifs. Tu as su me motiver, entre autres, par ta présence, par tes supports et tes mots d'encouragement depuis le début des cours jusqu'à la finalisation de mon mémoire pour me permettre de mener à bien mes études.

Je remercie l'Université du Québec à Rimouski qui m'a accordé une bourse d'exemption qui m'a permis de concrétiser cet objectif.

Enfin, je tiens à remercier tous mes professeurs de l'UQAR qui m'ont inculqué les connaissances et m'ont fourni les bases pour la réalisation de mon mémoire.

À tous ceux et celles que je ne pouvais pas citer, je vous adresse mes remerciements.

RÉSUMÉ

Les projets de développement international, notamment les projets de construction de logement, sont très risqués en tenant compte des caractéristiques des pays en développement et de la complexité des projets de construction. Ces risques peuvent être influencés par des facteurs qui sont susceptibles d'amplifier les impacts sur la performance du projet. Cette étude visait à identifier et catégoriser les facteurs de risque des projets de développement international dans les pays en développement, plus particulièrement les projets de construction de logements sociaux en Haïti. Pour atteindre cet objectif, l'étude a adopté la méthodologie d'autopraxéographie qui est une méthode en première personne basée sur les expériences du chercheur. Cette étude a recueilli le témoignage du chercheur à titre de gestionnaire de projet d'une organisation internationale qui a implémenté un projet de logement en Haïti. Ce témoignage a été ensuite comparé et confronté à des recherches multidisciplinaires existantes afin de produire de nouvelles connaissances.

Les résultats des études ont identifié 19 facteurs de risques les plus essentiels associés aux projets de développement international plus spécifiquement des projets de construction de logements sociaux en Haïti. Ces facteurs sont classés en 8 groupes : environnemental/naturel, politique, économique, culturel, légal, projet, entreprise et ressources humaines et matérielles. De plus, l'étude a révélé les facteurs les plus critiques en identifiant le facteur le plus important dans chaque catégorie : les catastrophes naturelles, l'instabilité gouvernementale, l'inflation, l'absence des documents fonciers légaux, le manque de participation des parties prenantes importantes, le manque de fonds ou retard dans le décaissement du bailleur, le manque de compétence de l'équipe du projet et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Cette étude offre aux entreprises et organisations internationales un ensemble de facteurs de risque qui peuvent servir de base dans la phase d'identification des risques afin de développer de meilleures stratégies d'atténuation pour la réussite des projets de développement international.

Sur le plan théorique, les résultats obtenus de cette étude permettent d'enrichir la littérature sur la gestion des projets de développement international en mettant en évidence les facteurs de risques associés aux projets de construction de logements sociaux ainsi que leur impact sur la performance des projets. Cette étude offre une compréhension approfondie de l'environnement des projets de développement en Haïti, servant de représentation des pays en développement dans leur ensemble.

Mots clés : Internationalisation, projet de construction international, pays émergents, pays en développement, projets de développement international, gestion des risques, facteurs de risques, risques, logements sociaux, construction

ABSTRACT

International development projects, including housing projects, are highly risky, given the characteristics of developing countries and the complexity of construction projects. These risks may be influenced by factors that are likely to amplify impacts on project performance. The aim of this study was to identify and categorize the risk factors of international development projects in developing countries, in particular social housing projects in Haiti. To reach this goal, the study adopted the autopraxeography methodology, which is a first-person method based on the researcher's experiences. This study collected the testimony of the researcher as a project manager for an international organization that was implementing a housing project in Haiti. This testimony was then compared and confronted with existing multidisciplinary research to produce the generic knowledge.

The results of the studies identified 19 of the most essential risk factors associated with international development projects, more specifically social housing construction projects in Haiti. These factors are classified into 8 groups: environmental/natural, political, economic, cultural, legal, project, company and human and material resources. In addition, the study revealed the most critical factors by identifying the most important factor in each category: natural disasters, government instability, inflation, absence of legal land documents, lack of participation of key stakeholders, lack of funds or delay in donor disbursement, lack of project team competence and shortage of skilled labor.

This study provides companies and international organizations with a set of risk factors that can be used as a basis in the risk identification phase to develop better mitigation strategies for the success of international development projects.

Theoretically, the results obtained from this study enrich the literature on the management of international development projects by highlighting the risk factors associated with social housing construction projects and their impact on project performance. This study provides an in-depth understanding of the development project environment in Haiti, serving as a representation of developing countries as a whole.

Keywords: Internationalization, international construction project, emerging countries, developing countries, international development projects, risk management, risk factors, risks, social housing, construction

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	xi
TABLE DES MATIÈRES	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
LISTE DES FIGURES.....	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE	8
1.1 INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	8
1.1.1 Définition du concept internationalisation.....	8
1.1.2 Modèles et théories d'internationalisation des entreprises	9
1.2 INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION.....	17
1.3 PROJET MENE EN CONTEXTE INTERNATIONAL.....	20
1.4 PROJET MENE EN CONTEXTE INTERNATIONAL DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT	22
1.4.1 Le concept pays émergent ou pays en développement	22
1.4.2 Projets internationaux dans les pays en développement.....	25
1.5 PROJET AYANT DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT	26
1.6 RISQUE ET GESTION DES RISQUES	30
1.6.1 Incertitude	30
1.6.2 Risque	33
1.6.3 Gestion des risques	40
1.6.4 Attitude envers le risque	48
1.6.5 Perception du risque.....	51
1.7 FACTEURS DE RISQUES DANS LES PROJETS INTERNATIONAUX.....	54

1.7.1 Risques et facteurs de risques dans les projets de construction internationaux	54
1.7.2 Risques et facteurs de risque dans les projets de développement international	62
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	67
2.1 QUESTIONS DE RECHERCHE	67
2.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODE DE RECHERCHE	68
2.3 METHODE AUTOPRAXEOGRAPHIE	70
2.3.1 Spécificité	71
2.3.2 Processus	72
2.3.3 Limites de la méthode autopraxéographie.....	73
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE, ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	75
3.1 TEMOIGNAGE	75
3.2 ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	84
3.2.1 Facteurs de risque liés à l’environnement/à la nature	84
3.2.2 Facteurs de risque liés à la politique.....	86
3.2.3 Facteurs de risque liés à l’économique.....	88
3.2.4 Facteurs de risque liés à la différence culturelle.....	88
3.2.5 Facteurs de risque liés aux aspects légaux.....	90
3.2.6 Facteurs de risque liés aux ressources humaines et matérielles	91
3.2.7 Facteurs de risque liés au projet	93
3.2.8 Facteurs de risque liés à l’entreprise ou l’organisation	95
3.3 CONSTRUCTION DE SAVOIRS GENERIQUES	99
3.3.1 Facteurs de risque exogènes	100
3.3.2 Facteurs de risque endogènes	105
3.4 SYNTHÈSE	107
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	111
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les modèles d'innovation du processus d'internationalisation	11
Tableau 2. Classification des définitions de risque.....	35
Tableau 3. Définitions de risque	37
Tableau 4. Comparaison des processus de gestion des risques	47
Tableau 5. Risques et facteurs de risque associés.....	56
Tableau 6. Groupe de risque et facteurs de risque	58
Tableau 7. Groupe de facteurs et facteurs de risques dans les projets de construction internationaux	59
Tableau 8. Catégorie de risque et facteurs de risques.....	61
Tableau 9. Risques et facteurs de risque.....	64

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Mécanisme de base de l'internationalisation — aspect d'état et de changement. Johanson et Vahlne, 1977.....	12
Figure 2. Modèle de réseau d'entreprise du processus d'internationalisation. Johanson et Vahlne, 2009.....	13
Figure 3. Modèle d'Uppsala 2017. Johanson et Vahlne, 2017	14
Figure 4. Arbre de décision pour les IDE basant sur le modèle OLI. Welch et al., 2008.....	14
Figure 5. Classification des pays selon RNB par habitant (données de 2021). World Bank, 2023.....	23
Figure 6. Classification des pays par catégorie d'IDH selon l'ONU en 2021. Source : Wikipédia	24
Figure 7. Cycle de vie des projets de développement international. Ahsan & Gunawan, 2010.....	30
Figure 8. Modèle conceptuel d'intégration du risque. Aubert et Bernard, 2004	38
Figure 9. Processus de management de projet. ISO 31000, 2009.....	41
Figure 10. Matrice de probabilité et d'impact. PMI, 2006	45
Figure 11. Spectre d'attitudes face au risque. Hillson et Murray-Webster, 2007.....	49
Figure 12. Facteurs affectant le niveau de risque dans un projet international. Dikemen et Talat, 2005.....	57
Figure 13. Spécificité de l'autopraxéographie par rapport aux autres méthodes. Albert et Michaud, 2023.....	71
Figure 14. Le processus d'autopraxéographie. Albert et Michaud, 2016.....	72
Figure 15. Groupe de facteurs risque et facteurs de risque.....	110

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AEC	« Architecture, Engineering, Construction »
BID	Banque Interaméricaine de Développement
CEO	« Chief Executive Officer »
GEI	Groupe d'Évaluation indépendante
IDE	Investissement direct étranger
IDH	Indice de Développement humain
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
IPMA	« International Project Management Association »
ICRAM	« International Construction Risk Assessment Model»
OECD	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OLI	« Ownership », « Location », « Internalisation »
ONG	Organisation non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PECP	Paradigme Epistémologique Constructiviste pragmatique
PIB	Produit Intérieur Brut
PMBOK	Définition du sigle
PMI	« Programme Management Institute »
RNB	Revenu National Brut
UN	Nations Unies
UNDP/PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'accroissement de la population des pays en développement s'accélère. Parallèlement, l'urbanisation s'accroît et le nombre de personnes vivant dans des taudis ou des habitations informelles a augmenté de plus de 1 milliard, dont 80 % dans les pays en développement (ONU, 2019). L'ONU (2019) estime à 3 milliards le nombre de personnes qui auront besoin d'un logement adéquat à un coût abordable d'ici 2030. Il y a déjà des années, les gouvernements des pays en développement et les agences d'aides internationales ont commencé à intervenir pour tenter d'apporter des solutions à ce problème de logement dans les pays à faible revenu. La croissance exponentielle et l'ampleur de l'urbanisation ont mis à rude épreuve les capacités financières des pays en développement à financer les investissements substantiels requis pour le logement, les infrastructures et les services publics (Lall, 2013). Les économies en développement figurent parmi les pays qui investissent le plus dans le logement en considérant le pourcentage du produit intérieur brut (PIB) (Dasgupta et al., 2014).

La Banque mondiale a rapidement gagné en popularité et est devenue la principale organisation donatrice dans le secteur du logement, distribuant un montant cumulé de 16 milliards de dollars d'aide au logement à l'échelle mondiale sur une période de trois décennies entre 1972 et 2005 (International Housing Coalition, 2008; Waeyenberge, 2018). Entre 1993 et 2005, la Banque interaméricaine de développement (BID) a fourni une aide financière substantielle d'un montant total de 5,1 milliards de dollars américains pour des initiatives de logement et d'amélioration des bidonvilles en Amérique latine et dans la région des Caraïbes (International Housing Coalition, 2008). Ces supports sont fournis généralement à travers des projets de développement international dans les pays à faible revenu.

Les projets de développement international sont des projets entrepris dans le but premier de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations des pays en développement (Kwak & Dewan, 2001). Ces projets ont des caractéristiques qui diffèrent les projets traditionnels dont les plus importantes sont l'intangibilité et le nombre des parties prenantes (Khang & Moe, 2008). La plupart des projets de développement étaient « durs », notamment les travaux publics, les chemins

de fer et les centrales électriques (Youker, 2003). Les projets de développement international englobent la grande majorité des contextes de projet, y compris l'infrastructure, les services publics, l'agriculture, le transport, l'eau, l'électricité, l'énergie, l'assainissement, les mines, la santé, la nutrition, la population et le développement urbain, l'éducation, l'environnement, le développement social, la réforme et la gouvernance (Ika & Donnelly, 2017). Les projets d'infrastructure de développement international se concentrent sur la fourniture directe de produits et de services (Ika & Donnelly, 2017). Atolia et al. (2017) différencient l'infrastructure sociale de l'infrastructure économique : l'infrastructure économique désigne les apports de capitaux qui permettent à l'économie de mieux fonctionner (tels que les routes, les chemins de fer, les ports, l'eau, l'électricité et les télécommunications), tandis que l'infrastructure sociale désigne le capital qui fournit principalement des services sociaux (tels que les écoles, les universités, les hôpitaux, logement, etc.). Les infrastructures peuvent contribuer de manière significative à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté et à la durabilité environnementale, mais uniquement si elles répondent de manière efficace et efficiente à la demande réelle (World Bank, 1994).

D'un autre côté, les chercheurs dans le domaine du logement et les agences sont parvenus à reconnaître les diverses façons dont les investissements dans le logement pouvaient être rentables, à la fois parce que le logement est en soi une industrie majeure avec d'importants effets sur l'emploi et des effets multiplicateurs, et aussi parce qu'un meilleur logement a des effets sociaux qui ont des ramifications économiques variées (Harris & Arku, 2007). Selon King et al. (2017), un logement de qualité est essentiel à la sécurité physique et financière, à la productivité économique, aux communautés saines et au bien-être humain ; cependant, la disparité en matière de logement est énorme et ne cesse de s'accroître. La construction de logements contribue à la création d'emplois, en particulier dans les économies en développement où le secteur est généralement plus intensif en main-d'œuvre que d'autres secteurs (Collier & Venables, 2013). Cependant, les conditions nécessaires à la promotion du logement social à grande échelle, les divers risques et dilemmes rencontrés et les compromis inévitables associés à cette forme de logement sont peu pris en compte (Scheba et al., 2021).

Les projets de développement international ont fait face à des défis managériaux et organisationnels. L'augmentation du taux d'échec des projets, principalement dans les économies en développement, a attiré l'attention des chercheurs (Damoah & Kumi, 2018). Selon certaines études, même dans des organisations ayant des années d'expertise dans la mise en œuvre et l'évaluation de projets de développement, le taux d'échec des projets d'aide est très élevé (Shafiei & Puttanna, 2021). En effet, dans des enquêtes réalisées auprès des praticiens dans des agences de développement et des organisations internationales non gouvernementales, McKinsey and Devex (2011) ont reporté que seulement 36 % des personnes interrogées ont déclaré que la plupart des projets d'aide atteignaient l'impact escompté. De même, une évaluation indépendante des projets de développement de la Banque mondiale par le Groupe d'évaluation indépendant (GEI) a fait état d'un taux d'échec de 39 % (Chauvet et al., 2010). De leur côté, Bulman et al. (2015) ont évalué 1324 projets menés par la Banque asiatique de développement et 3821 programmes supervisés par la Banque mondiale et sont parvenus à la conclusion que plus de la moitié de ces projets n'avaient pas atteint les résultats escomptés. Les projets de développement international n'atteignent souvent pas leurs objectifs en raison d'un certain nombre de problèmes de gestion et d'organisation, entre autres, la mauvaise conception du projet, la gestion inadéquate des parties prenantes, les retards dans la mise en œuvre du projet, les dépassements de coûts, l'insuffisance du suivi et de l'évaluation et l'analyse des risques inadéquates (Diallo & Thuillier, 2004; Ika et al., 2012; Ika & Hodgson, 2014).

La gestion des risques liés aux projets est une composante essentielle d'une gestion de projet efficace et n'est pas facultative (Rehacek, 2017). La gestion des risques est l'application de compétences, de connaissances, d'outils et de techniques visant à réduire les menaces à un niveau acceptable tout en maximisant les opportunités (Heldman, 2005). En se basant sur la définition de l'organisation internationale de normalisation (ISO) (2009), Rehacek (2017) définit la gestion des risques liés aux projets comme étant la coordination des activités visant à diriger et à contrôler un projet en fonction des risques. De nombreux projets échoués peuvent être attribués soit à un manque de discipline, soit à un manque de processus dans la gestion des risques, bien qu'il soit toujours difficile d'identifier une partie particulière qui est en faute (Loosemore et al., 2012). Une stratégie efficace de gestion des risques est aujourd'hui plus importante que jamais en raison de la

nécessité d'augmenter les engagements contractuels et d'améliorer les performances des projets de construction (Nieto-Morote & Ruz-Vila, 2011).

Nombreux sont les standards internationaux qui ont élaboré des processus en matière de gestion des risques liés aux projets dont les plus importants sont : "Project Management Body of Knowledge" du "PMI (2017), PRINCE2 (2009), "Individual competence base line - international project management" (ICB IPMA (2015) et ISO 31000 (2009). Bien qu'il y ait quelques différences dans les étapes énoncées pour maîtriser les risques, presque toutes ces approches partagent une base similaire. Les éléments essentiels des processus de toutes les normes incluent l'identification des risques, l'analyse des risques, la planification des réponses aux risques et le contrôle des risques. L'identification des risques étant la première étape de la gestion des risques, l'identification des facteurs de risque est essentielle dans la gestion de projet et doit être traitée en priorité dans tout projet (Shih et al., 2023). L'identification des risques ou des facteurs de risque est considérée comme l'activité la plus importante de la gestion des risques (de Bakker et al., 2010). Dans le même sens, Schroeder and Hatton (2012) ont affirmé que les projets peuvent facilement dérailler en raison des facteurs de risque qui devraient être gérables, sans l'identification des risques et le développement des stratégies y faire face de manière proactive au cours de la phase de conception du projet.

Les risques affectent tous les projets, y compris les projets de développement, et plus particulièrement les projets de construction. Malgré les opportunités attrayantes qu'offre le secteur international de la construction, les entreprises de construction sont confrontées à plusieurs risques endogènes et exogènes lorsqu'elles s'installent sur un marché mondial (Utama et al., 2018). Selon Hekala (2012), les projets de développement international sont intrinsèquement risqués parce qu'ils contiennent de nombreux facteurs qui échappent tout simplement au contrôle du gestionnaire de projet, même si ce dernier utilise les meilleures pratiques de gestion de projet. Les projets internationaux sont différents des projets nationaux à bien des égards, et il est important que les entreprises de construction comprennent et évaluent ces risques avant de s'aventurer sur le marché international (Viswanathan & Jha, 2020). Lorsqu'ils ne sont pas reconnus, évalués et gérés de manière appropriée, ces risques peuvent entraîner une baisse des performances du projet en termes

de coûts, de délais et de réussite de l'entreprise chargée de l'exécution (Al-Sabah et al., 2014). Par ailleurs, il est essentiel que les décideurs identifient les aspects qui influencent les projets de construction internationaux pendant la phase d'internationalisation (Cheng et al., 2011). Une mauvaise analyse ou une absence d'analyse des principaux facteurs de risques est, entre autres, parmi les problèmes identifiés dans les rapports d'évaluations des projets financés par la Banque Mondiale (Youker, 1999). Le rapport des résultats et la performance de la Banque mondiale ont trouvé qu'il y a une relation significative entre un risque résiduel élevé (le risque qui subsiste après la mise en place de stratégies d'atténuation) et un faible taux de réussite des projets et ont conclu qu'il est important de prendre des mesures en amont pour réduire et atténuer les risques, en particulier pour les projets à haut risque (World Bank, 2018).

En effet, la réalisation des projets de construction à l'étranger est généralement considérée comme une activité à haut risque, principalement en raison du manque d'information sur l'environnement et d'expérience en matière de construction à l'étranger (Zhi, 1995). Ainsi, dans la littérature sur la gestion des risques de projet, divers auteurs ont étudié les facteurs de risques dans les projets de développement international. Kwak et Dewan (2001) ont recensé des facteurs endogènes et exogènes qui influencent l'environnement et qui créent un risque élevé pour la réalisation des objectifs d'un projet de développement international. De son côté, Gamez (2009) a identifié les facteurs de risque qui affectent les grands projets d'infrastructure (routes et autoroutes) implémentés dans les pays en développement. De plus, l'auteur a présenté un modèle de gestion de risque permettant d'identifier, de classer et de sélectionner les facteurs de risques cruciaux à contrôler. Dufková (2022) a étudié les dépassements de délais et de budgets dans les projets de développement international de la République tchèque et a relevé les facteurs qui ont un impact sur le coût et sur la durée. Par ailleurs, Shafiei and Puttanna (2021) a étudié les facteurs d'échec des projets de développement international dans le secteur de la construction et a suggéré que de études futures pourraient se concentrer sur un secteur spécifique et également explorer les facteurs d'échec par le biais d'approches qualitatives. Enfin, Shih et al. (2023) ont étudié les facteurs de risque critiques dans la gestion des projets de construction dans les petits États insulaires en développement des Caraïbes et évalue leur relation avec les contraintes de mise en œuvre du projet en termes de coût, de temps et de qualité. Les auteurs ont suggéré que les études futures pourront

comparer les effets des différents risques et contraintes qui peuvent varier en fonction de l'impact des conditions sociales, politiques, juridiques, culturelles et environnementales sur la gestion de projet dans différentes industries ou des contextes économiques (Shih et al., 2023).

Les recensés des écrits réalisés sur les facteurs de risque associés aux projets de développement international ont permis d'observer que les recherches n'ont pas traité les projets de construction de logements. Ainsi, le but de notre recherche est d'identifier et catégoriser les facteurs de risques dans les projets de développement international associés à ce dernier dans le contexte d'Haïti. De cela découle notre question principale qui est la suivante : quels sont les facteurs de risque associés aux projets de développement dans les pays en développement, spécifiquement dans le cas de construction de logements sociaux en Haïti ?

Pour répondre à cette question, nous allons utiliser la méthode d'autopraxéographie qui est une méthode basée sur l'expérience des chercheurs. Cette étude recueillera le témoignage du chercheur à titre de gestionnaire de projet d'une organisation internationale qui implémentait un projet de logement en Haïti. Ce témoignage sera ensuite comparé et confronté à des recherches multidisciplinaires existantes afin de produire les connaissances génériques.

Après la section d'introduction, le document est organisé en plusieurs chapitres. Le Chapitre I présente une revue de la littérature sur divers concepts liés à l'internationalisation des entreprises, aux risques et à la gestion des risques ainsi qu'aux projets de développement international. Le Chapitre II décrit la méthode de recherche qui est l'autopraxéographie, le paradigme épistémologique ainsi que la limite de la méthode. Le chapitre III présente le témoignage, les discussions découlant des comparaisons du témoignage et les revues de littératures ainsi que les pistes de solutions qui en découlent. Finalement, la conclusion présente les résultats, les contributions et les limites de cette étude, ainsi que les pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre théorique de notre sujet de recherche. Une revue de littérature sur les différents concepts importants liés à notre sujet de recherche, notamment l'internationalisation, les risques et la gestion des risques, la gestion de projet international et les projets de développement international, est présentée.

1.1 INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

1.1.1 Définition du concept internationalisation

L'internationalisation est un phénomène important dans l'entreprise internationale. Ce phénomène a été abordé par diverses approches, mais sans arriver à une définition unique ou à un consensus (López-Morales, 2020). Dans la littérature sur l'internationalisation, il n'existe pas une définition unique et une mesure acceptées du concept internationalisation (Serrano et al., 2018). Il existe différentes définitions dans la littérature sur l'internationalisation selon l'angle sur lequel on considère le phénomène.

D'abord, certains auteurs considèrent l'internationalisation comme un processus. Ainsi, la définition générale de l'internationalisation est le processus de conception et d'exécution d'un produit ou d'un service afin qu'il réponde aux besoins des utilisateurs dans de nombreux pays ou qu'il puisse être facilement adapté à la culture locale (Liu & Ko, 2017). Pour Deresky (2001), l'internationalisation est le processus par lequel les entreprises d'un pays donné commencent à se développer des activités en dehors de leur pays d'origine. L'internationalisation est la procédure d'organisation et d'utilisation des ressources économiques mondiales, telles que le capital, les matières premières, la main-d'œuvre, l'information, le marché et la gestion (Liu & Ko, 2017). L'internationalisation est un processus dans lequel des attitudes ou orientations spécifiques sont associées à des étapes successives dans l'évolution des opérations internationales — ethnocentrisme (orientation vers son pays d'origine), polycentrisme (orientation vers le pays hôte), régioncentrisme (orientation régionale) et géocentrisme (orientation mondiale) (Wind et al., 1973).

Ensuite, un autre groupe d'auteurs perçoit l'internationalisation comme un ensemble de décisions ou d'événements discrets. L'internationalisation est une série de conséquences de décision progressive (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Pour Jones & Coviello (2005), l'internationalisation implique l'entrée sur les marchés de nouveau pays. Selon Boddewyn (1997), l'internationalisation se caractérise généralement par une certaine forme d'implication ou d'engagement dans une activité transfrontalière, telle que le commerce extérieur et/ou l'investissement. Elle fait référence à la mesure dans laquelle le chiffre d'affaires d'une entreprise ou les opérations sont menés en dehors de son pays d'origine (Li Sun, 2009). Enfin, pour Serrano et al. (2018), le concept internationalisation se réfère à la diversification géographique, mais non pas au produit diversification.

Enfin, certains auteurs perçoivent l'internationalisation comme le développement des relations ou des réseaux. L'internationalisation peut être considérée comme une entrée dans un réseau ou un renforcement de la position dans un réseau focal (Vahlne & Bhatti, 2019). Vahlne & Johanson (2013) considèrent l'internationalisation comme un aspect du développement des opportunités qui émergent de l'interaction continue dans une ou plusieurs relations au-delà d'une frontière.

1.1.2 Modèles et théories d'internationalisation des entreprises

Les théories sur l'internationalisation des entreprises cherchent à élucider le comment et le pourquoi les entreprises entreprennent des opérations à l'étranger, notamment, à comprendre le caractère dynamique derrière ce comportement (Morgan & Katsikeas, 1997). Il existe deux courants dans les recherches de l'internationalisation des entreprises : un courant voit l'internationalisation sur une base économique tandis que l'autre courant la considère comme un processus (Benito & Gripsrud, 1992; Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017). La vision économique permet d'évaluer la performance des décisions isolées et les ressources combinées tandis que le point de vue du processus étudie les relations, les décisions, les ressources ainsi que les positions dans le temps (Vahlne & Johanson, 2017). Pour Welch et al. (2008), l'approche processus est fondée sur la vision comportementale de l'homme et la prise de décision alors que la vision économique cherche à élucider le choix du mode d'entrée et la production

internationale, comme le paradigme éclectique. Ainsi, la vision du processus conçoit l'internationalisation comme une série d'entrées sur le marché au fil du temps qui dépend du chemin emprunté, et non pas comme la somme de choix isolés de modes d'entrée (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014).

Les recherches qui perçoivent l'internationalisation des entreprises comme un processus dans le temps ont identifié deux principaux modèles (Andersen, 1993; Knight & Cavusgil, 1996; Morgan & Katsikeas, 1997; Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014) : Modèle d'Innovation (I-modèle) adoptant une approche basée sur la variance et le modèle d'Uppsala (U-Modèle) basant sur l'approche du processus. L'approche de variance identifie le modèle ou les étapes (trace l'évolution de la firme) c'est-à-dire s'efforce de savoir quels sont les antécédents ou les conséquences des problèmes (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). D'autre part, la théorie du processus cherche à identifier les principaux mécanismes ou les facteurs essentiels qui expliquent le processus c'est-à-dire cherche à savoir comment et pourquoi le problème émerge, développe et prendra fin au fil du temps (Van de Ven, 2007).

1.1.2.1 Modèle d'internationalisation d'Uppsala et son évolution

L'un des principaux thèmes de la stratégie globale est le processus d'internationalisation des entreprises, et le modèle d'Uppsala s'est imposé comme une explication fondamentale de ce processus (Vahlne, 2020). Le modèle d'internationalisation d'Uppsala (Modèle d'Uppsala) fait partie de l'approche comportementale de l'internationalisation et suppose que les entreprises chercheront à développer leurs activités internationales de manière progressive (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Ce modèle explique les caractéristiques du processus d'internationalisation de l'entreprise et se concentre sur le développement de l'entreprise individuelle, en particulier sur son acquisition, son intégration et son utilisation des connaissances sur les marchés et opérations étrangers, et sur son engagement progressif sur les marchés étrangers. Afin de prendre en compte les changements dans l'internationalisation des entreprises, le modèle d'Uppsala a connu diverses modifications depuis la création du premier modèle.

En s'appuyant sur la théorie de la croissance de l'entreprise de Penrose (1959), sur la théorie comportementale de l'entreprise de Cyert et March (1963) et sur des observations empiriques issues des études sur le commerce international à l'Université d'Uppsala, Johanson et Vahlne (1977) ont créé le premier modèle d'Uppsala de 1977. En effet, les observations empiriques Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) ont montré que l'ordre de développement des opérations dans un pays étranger, appelé chaîne d'établissement, se réalise en 4 étapes : pas d'activités d'exportation régulières, exportation par l'intermédiaire d'un représentant indépendant (agent), établissement de filiale de vente et production/fabrication. Les établissements successifs des opérations dans de nouveaux pays sont liés à la distance psychique entre le pays d'origine et les pays d'importation/d'accueil qui est défini comme la somme des facteurs empêchant le flux d'informations depuis et vers le marché, par exemple la différence de langue, d'éducation, de pratiques commerciales, de culture, de développement industriel, etc.

Le modèle comprend un mécanisme de base permettant d'expliquer les étapes de l'internationalisation des entreprises en fonction des variables d'état et de changement. En effet, les entreprises changent en apprenant de leurs expériences des opérations (activités courantes) sur les marchés étrangers et des décisions d'engagement qu'elles prennent pour renforcer leur position sur le marché étranger. L'expérience permet à une entreprise d'acquérir des connaissances sur un marché, lesquelles influent sur les décisions concernant le niveau d'engagement et les activités qui en résultent : cela conduit au niveau d'engagement suivant, qui engendre davantage des apprentissages (Fig. 1). Le modèle suppose également que la connaissance du marché et l'engagement sur le marché affectent à la fois les décisions d'engagement et la manière dont les activités courantes sont exécutées qui, à leur tour, modifient les connaissances et l'engagement.

Le modèle conclut que le développement des activités internationales se fait selon une chaîne d'établissement. La chaîne d'établissement indique que l'entreprise commence ses opérations sur les marchés avoisinants pour s'établir par la suite dans d'autres marchés selon la distance psychique. Dans chaque marché, l'entreprise commence par un faible engagement, comme un agent intermédiaire, pour ensuite passer à un engagement plus fort, comme des filiales en propriété exclusive.

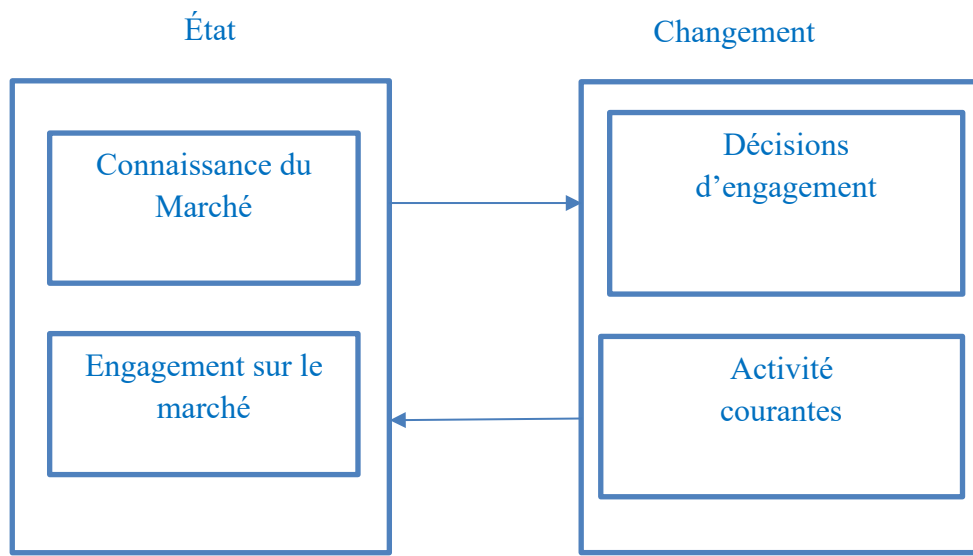


Figure 1. Mécanisme de base de l'internationalisation — aspect d'état et de changement. Johanson et Vahlne, 1977

Tenant compte des changements dans la pratique des entreprises et les avancées théoriques depuis de création du modèle d'Uppsala du processus d'internationalisation, Johanson et Vahlne (2009) ont révisé ce dernier en proposant le modèle de réseau d'entreprises du processus d'internationalisation. Les auteurs considèrent que le processus d'internationalisation se produit au sein d'un réseau. En effet, l'entreprise est intégrée dans un réseau d'entreprises, à la fois favorable et contraignant, qui comprend des acteurs engagés dans une grande variété de relations interdépendantes. Ces dernières sont caractérisées par des niveaux de connaissance spécifique, de confiance et d'engagement qui peuvent être répartis de manière inégale entre les parties impliquées, et ces dernières peuvent différer dans leur manière de promouvoir une internationalisation réussie (Johanson & Vahlne, 2009).

À l’instar du modèle d’Uppsala de 1977, le modèle de réseau comporte des groupes de variables : des variables d’état (« connaissance », « opportunités » ; « position du réseau ») et des variables de changement (« décisions d’engagement relationnel » ; « Apprentissage », « création », « instauration de confiance ») (Fig. 2). Les variables s’influencent mutuellement : l’état actuel ayant un impact sur le changement, et vice versa. Ainsi, le modèle illustre des processus d’apprentissage dynamique et cumulatif, ainsi que de confiance et d’engagement. Une augmentation du niveau de connaissance peut avoir un impact positif ou négatif sur l’« instauration de la confiance » et sur l’« engagement » (Johanson & Vahlne, 2009).

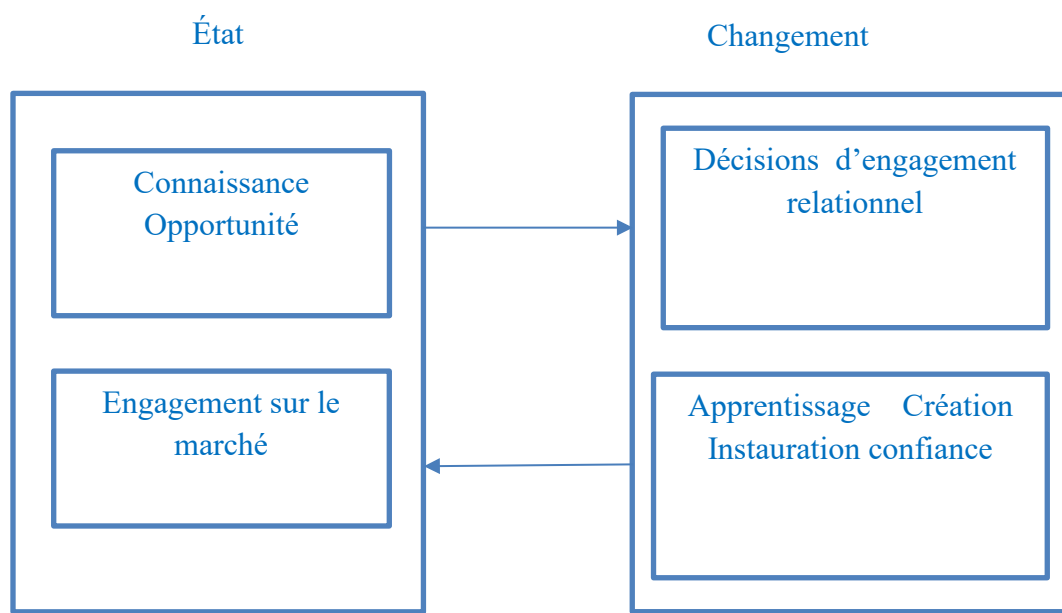


Figure 2. Modèle de réseau d’entreprise du processus d’internationalisation.
Johanson et Vahlne, 2009

Enfin, Johanson et Vahlne (2017) ont développé un modèle général de l’évolution des entreprises multinationales qui soit applicable aux différentes étapes de l’internationalisation des entreprises, du début de l’expansion internationale à la globalisation. Selon les auteurs, ce modèle constitue une alternative au paradigme éclectique de Dunning et Lundan (2008). À l’instar des modèles précédents, ce celui-ci comporte 2 types de variable : d’état (capacité, engagements/performance) et de changement (processus d’engagement, processus de développement de connaissance). Selon ce modèle, les processus de développement des connaissances, c’est-à-dire l’apprentissage, la

création et l'établissement de la confiance se déroulent continuellement, modifiant ainsi les variables d'état. De plus, en incluant les « capacités » qui constituent le réservoir d'avantages spécifiques de l'entreprise dans les variables d'état, le modèle peut être rendu applicable à l'évolution des entreprises multinationales individuelles (Vahlne & Johanson, 2017).

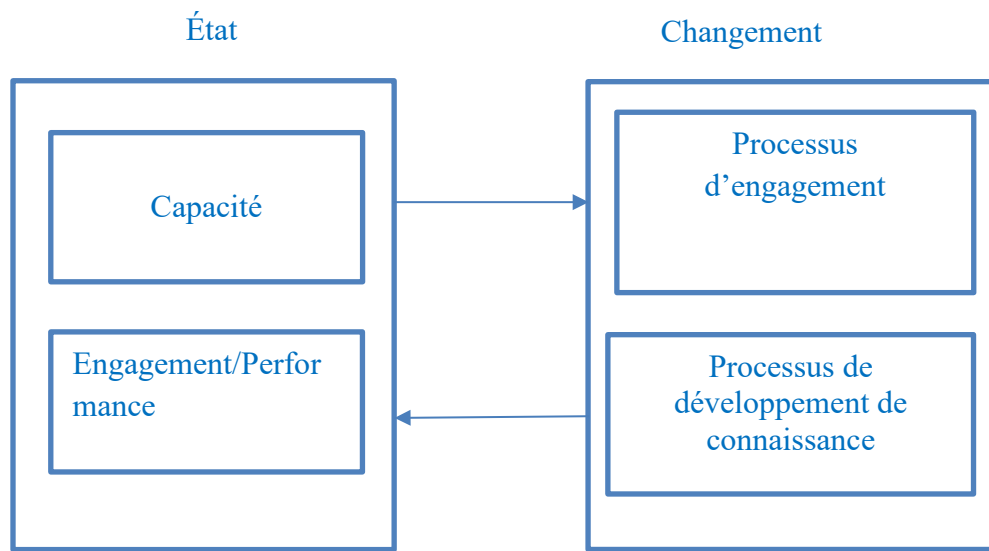


Figure 3. Modèle d'Uppsala 2017. Johanson et Vahlne, 2017

Les auteurs concluent que le modèle d'Uppsala 2017 repose sur des hypothèses plus réalistes que le paradigme éclectique, et en tant que tel, on pourrait s'attendre à ce qu'il produise une meilleure compréhension au niveau micro de l'évolution des entreprises multinationales.

En somme, le modèle d'Uppsala est un modèle très connu dans l'étude de l'internationalisation des entreprises. Nombreux sont les auteurs qui ont utilisé ce modèle dans des études empiriques. Le modèle d'Uppsala est le seul et unique modèle qui explique le processus d'internationalisation (Paavilainen-Mäntymäki & Welch, 2013). De plus, pour prendre en compte des nouvelles données de la dynamique de l'évolution des activités internationales, les auteurs ont su modifier et adapter le modèle continuellement. Ainsi, le modèle d'Uppsala s'est développé pour devenir une plateforme très utilisée pour la recherche sur l'internationalisation des entreprises (Vahlne, 2020).

1.1.2.2 Modèle d'innovation

Parallèlement au modèle d'Uppsala (École nordique), les modèles d'innovation de l'internationalisation (I-modèle), leur équivalent américain, sont perçus comme faisant partie de la vision comportementale de l'internationalisation (Andersen, 1993; Axinn & Matthyssens, 2002). Le modèle est ainsi appelé par comparaison entre le processus d'internationalisation et l'adoption d'une innovation (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Selon ces modèles, l'internationalisation est le résultat d'une série d'innovations en matière de gestion se manifestant au sein de l'entreprise (Knight & Cavusgil, 1996). Le processus d'apprentissage associé à la mise en œuvre d'une innovation constitue le point central des modèles d'innovation (Andersen, 1993).

Les modèles d'innovation expliquent l'internationalisation des entreprises par une série d'étapes et sont inspirés des étapes du processus d'adoption de l'innovation de Roger (1962). Un modèle par étape qui décèle et qui décrit des séquences d'événements, des modèles ou des changements d'état, mais qui n'explique pas les mécanismes sous-jacents à l'origine de ces développements (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid(1981) et Czinkota (1982) (Tab.1). Le tableau présente les différentes étapes du processus d'internationalisation des entreprises perçues par chaque auteur. À l'exception du mécanisme d'initiation de ces modèles, il n'y a pas de réelle différence quant à la nature du processus d'internationalisation, mais plutôt une différence sémantique (Andersen, 1993). Andersen (1993) conclut que le nombre d'étapes et la description des étapes constituent les principales différences.

Certains critiques ont été proférés à l'endroit des modèles d'innovation. En effet, les études sur les modèles d'innovation manquent de données longitudinales et n'expliquent pas comment et pourquoi les entreprises s'internationalisent au fil du temps (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014). De plus, une autre faiblesse de la théorie par étapes est qu'elle n'explique pas comment l'entreprise passe d'une étape de l'internationalisation à l'autre (Andersen, 1993).

Tableau 1. Les modèles d'innovation du processus d'internationalisation

	Bilkey et Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
Étape 1	La direction n'est pas intéressée par l'exportation	Marketing national : l'entreprise ne vend qu'à son marché national	Sensibilisation à l'exportation : reconnaissance du problème d'opportunité, éveil du besoin	L'entreprise totalement désintéressée
Étape 2	La direction est disposée à répondre à des commandes non sollicitées, mais ne fait aucun effort pour explorer la faisabilité d'une exportation active	Engagement préalable à l'exportation : l'entreprise recherche des informations et évalue la faisabilité de l'exportation	Intention d'exporter : motivation, attitude, croyances et attentes à l'égard de l'exportation	L'entreprise partiellement intéressée
Étape 3	La direction étudie activement la faisabilité de l'exportation active	Participation expérimentale à l'exportation : l'entreprise commence à exporter sur une base limitée vers un pays psychologiquement proche	Essai d'exportation : expérience personnelle à partir d'une exportation limitée	L'entreprise exportatrice
Étape 4	L'entreprise exporte à titre expérimental vers un pays psychologiquement plus proche	Participation active à l'exportation : exportation vers un plus grand nombre de nouveaux pays — exportation directe — augmentation du volume des ventes	Évaluation de l'exportation : résultats de l'engagement dans l'exportation	L'entreprise expérimentale
Étape 5	L'entreprise est un exportateur expérimenté	Engagement dans l'exportation : la direction fait constamment des choix dans l'allocation de ressources limitées entre les marchés nationaux et les marchés étrangers.	Acceptation de l'exportation : adoption de l'exportation/refus de l'exportation	Le petit exportateur expérimenté
Étape 6	La direction explore la faisabilité d'exporter vers d'autres pays psychologiquement plus éloignés			Le grand exportateur expérimenté

1.1.2.3 Paradigme éclectique

Le paradigme éclectique (cadre ou modèle OLI : « Ownership, Location, Internalisation ») découle de la perspective économique de l'internationalisation des entreprises et en constitue la plus reconnue. Le paradigme éclectique est un modèle développé par Dunning (1981) pour analyser la tendance d'une entreprise à se lancer dans la production internationale financée par l'investissement direct à l'étranger (IDE). L'objectif est de fournir un cadre global permettant de reconnaître et d'évaluer l'importance des facteurs influençant à la fois le démarrage et l'expansion de la production internationale des entreprises (Dunning, 1980; Dunning, 1981, 1988, 2001). L'auteur explique la décision d'internationalisation et les options de mode d'entrées telles que l'exportation, la licence ou l'IDE. Selon cette théorie, une entreprise qui s'engage dans l'internationalisation doit se capitaliser sur 3 grands types d'avantages : l'avantage spécifique de la firme (O. « Ownership » en anglais), l'avantage à la localisation (L. « Location » en anglais) et l'avantage à l'internalisation (I. « Internalisation en anglais »).

L'avantage spécifique (O) correspond aux avantages concurrentiels que les entreprises d'un pays ont sur celles d'une autre nationalité pour desservir un marché ou un ensemble de marchés spécifiques. Ces avantages sont déterminés par 3 facteurs : a) ceux qui résultent de la propriété ou de l'accès privilégié à des actifs spécifiques générateurs de revenus, b) en raison de leur capacité à coordonner ces actifs avec d'autres actifs à l'étranger d'une manière qui les favorise par rapport aux concurrents ou aux concurrents potentiels, c) ceux qui proviennent de la diversification géographique.

L'internalisation désigne la mesure dans laquelle les entreprises estiment qu'il est dans leur intérêt de créer et/ou d'utiliser leurs avantages spécifiques en interne, au-delà des frontières nationales, plutôt que de les vendre, ou de céder leurs droits d'utilisation à des entreprises basées à l'étranger. Dunning (1988) identifie 3 principales raisons de l'internalisation des marchés : a) risques et incertitudes, b) capacité des entreprises de tirer parti des économies à grande échelle de la production dans un marché imparfait, c) le marché n'évalue pas les externalités des transactions.

L'avantage lié à la localisation se réfère à l'emplacement de la production. Dans le paradigme électrique, l'avantage à la localisation découle d'une combinaison de production du pays d'origine et celle du pays d'accueil. Lorsque les entreprises estiment qu'il est dans leur intérêt de combiner des produits intermédiaires transférables dans l'espace, fabriqués dans le pays d'origine, avec d'autres produits intermédiaires dans un autre pays, elles s'engagent dans la production à l'étranger. Pour Dunning (1988), il y a une relation d'interdépendance entre la décision de location, l'avantage spécifique et les décisions d'internalisation.

Selon le paradigme éclectique, le choix de l'investissement direct est conditionné par la présence simultanée des trois types d'avantage : O, L et I. Welch et al. (2008) ont créé un arbre de décision pour les investissements directs étrangers (IDE) en se basant sur le paradigme électrique (Fig.4). Cet arbre explique les conditions conduisant aux choix du mode d'entrées. Si une entreprise n'a pas d'avantages spécifiques (O), elle n'entreprend pas des activités internationales. Si une entreprise possède l'avantage spécifique et qu'il n'y a pas d'avantages liés à la localisation (L), elle peut produire localement et transporter à l'étranger. Si une entreprise possède un avantage spécifique (O) et un avantage à la localisation (L), mais n'a pas d'avantages à l'internalisation (I), elle procède à la vente de la licence à une entreprise étrangère en lui laissant la possibilité d'exploiter le marché du pays d'accueil. Enfin, l'entreprise peut procéder à l'investissement direct à l'étranger si elle possède les trois avantages (OLI).

Enfin, Gray (1996), tout en reconnaissant la force du paradigme éclectique, estime que la contribution du paradigme éclectique peut être améliorée en incorporant des aspects de l'efficacité managériale

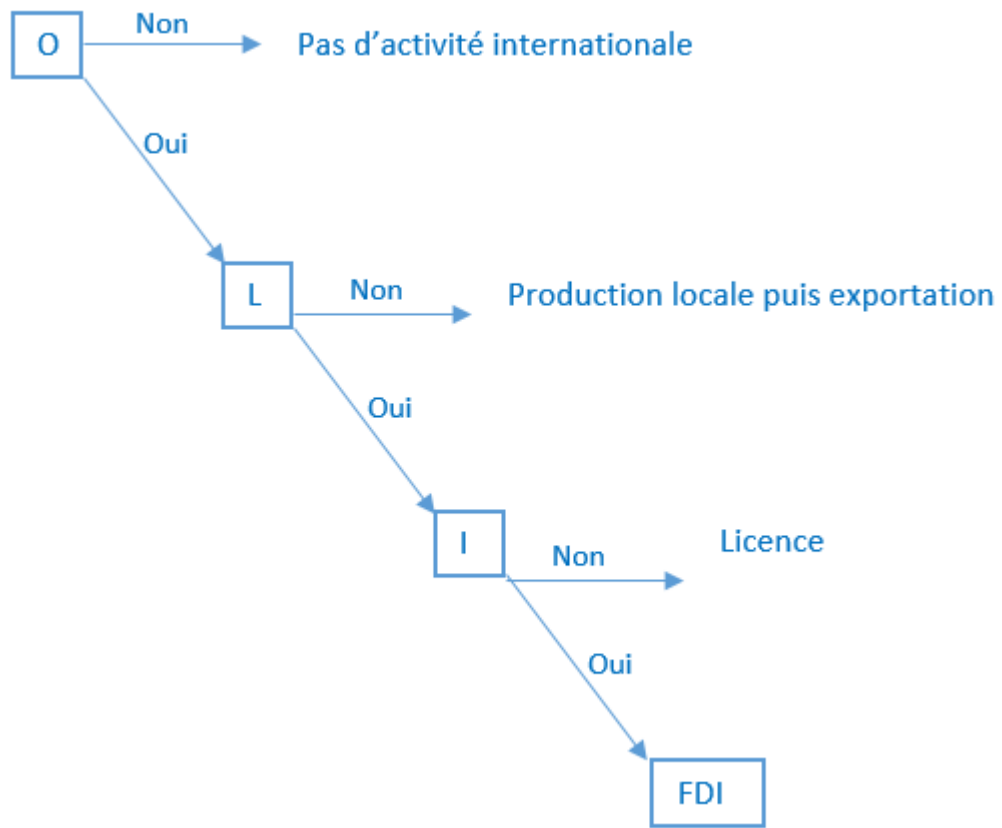


Figure 4. Arbre de décision pour les IDE basant sur le modèle OLI. Welch et al., 2008

1.1.2.4 Limites des théories traditionnelles

Les théories les plus dominantes dans l'explication de l'internationalisation des entreprises, les modèles par étapes (modèle incrémental), en particulier, le modèle Uppsala et les modèles d'innovation ont été l'objet de divers critiques. Pour certains auteurs, ces modèles ne permettent pas d'expliquer le comportement des entreprises qui commencent leurs activités internationales très tôt après leur établissement ou au moment de leur création et dont une importante part de leurs revenus provient des marchés étrangers (Svante Andersson, 2011; Knight & Cavusgil, 1996; McDougall et al., 1994; Oviatt & McDougall, 2018). En effet, divers concepts sont utilisés pour dénommer ces entreprises dont les principaux sont : « born global firms » et « international new ventures » (Alex et al., 2014; S. Andersson, 2011). L'incapacité des modèles par étapes à expliquer le processus d'internationalisation de ces dernières réside de leur hypothèse selon laquelle les entreprises commencent à s'internationaliser après de longues années suivant leur création et aussi du choix leur unité d'analyse, le niveau d'entreprise, en ignorant le niveau individuel et celui de petit groupe comme l'entrepreneur et leurs réseaux d'alliances d'entreprises (Phillips McDougall et al., 1994).

Tout d'abord, plusieurs auteurs ont étudié les entreprises « born global ». En se basant sur ses recherches effectuées sur 300 entreprises australiennes, Rennie (1993) a été le premier à introduire le terme « born global » qu'il définit comme étant des entreprises qui s'internationalisent pendant ou très tôt de leur création. D'après ses études, les entreprises « born global » commencent ses activités d'exportation, en moyenne, dans les 2 premières années suivant leur création et leurs revenus à l'étranger représentent trois quarts de leurs revenus totaux. Pour Knight & Cavusgil (1996), la principale caractéristique d'une entreprise « born global » est la vision entrepreneuriale du leader de l'entreprise qui, dès sa création, perçoit le monde comme un tout et comme un marché sans frontières. Knight & Cavusgil (1996) ont présenté les limites des théories traditionnelles de l'internationalisation et ont identifié 6 facteurs qui ont contribué à l'émergence des entreprises « born global » : rôle croissant des niches de marché (produits spécialisés), récents progrès dans la technologie de processus, avancés dans la technologie de communication, avantages inhérents aux petites entreprises (flexibilité, adaptabilité, rapidité dans les réponses, etc.), moyens de l'internationalisation (connaissances, technologie, institutions facilitatrices, etc.) et tendance vers les réseaux mondiaux.

De son côté, Andersson (2011) a réalisé une étude de cas exploratoire pour déterminer si la théorie d'effectuation de Sarasvathy (2001) permettrait d'améliorer la compréhension du processus d'internationalisation rapide d'une entreprise « born global ». D'après l'auteur, cette théorie comporte une vision entrepreneuriale proactive qui fournit une meilleure explication de l'internationalisation des entreprises « born global » en comparaison aux théories précédentes : approche fondée sur les ressources (Knight & Cavusgil, 2004) et approche des réseaux (Coviello, 2006). L'auteur met l'accent sur les traits et les caractéristiques individuels de l'entrepreneur, ses connaissances antérieures et son habilité à créer des réseaux pour comprendre le développement rapide à l'international de ces entreprises. En effet, ces personnes disposent d'un raisonnement heuristique et inductif qu'elles utilisent pour décider que leurs entreprises doivent se développer internationalement (Svante Andersson, 2011).

De plus, concernant le type d'entreprise « International New Venture », Oviatt & McDougall (1994) l'ont défini comme une organisation commerciale qui, dès le départ, cherche à tirer un avantage concurrentiel important de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays. Les auteurs ont développé un cadre conceptuel pour expliquer ce phénomène. D'après ce modèle, l'existence de ce type d'entreprise peut être décrite par 4 conditions nécessaires et suffisantes : 1) formation organisationnelle par l'internalisation de certaines transactions, 2) accès aux ressources à travers un type de structures de gouvernance alternative, 3) détermination des avantages liés à la localisation à l'étranger et 4) suivi des ressources spécifiques. De plus, les auteurs ont défini également 4 catégories d'entreprises « International New Venture » en fonction du nombre d'activités de la chaîne des valeurs coordonnées et le nombre de pays impliqués : 1) exportation/importation start-up, 2) commerçants multinationaux, 3) start-up orientées géographiquement et 4) start-up globales.

Enfin, Oviatt & McDougall (1994) ont conclu que le fait que les entreprises « International New Venture » ne suivent pas les théories incrémentales de l'internationalisation ne signifie pas que ces dernières sont fausses ; elles sont toujours valables pour certaines entreprises et industries.

1.2 INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION

Dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises de construction, plusieurs aspects ont été étudiés par des modèles théoriques ou empiriques, en particulier la motivation, les facteurs de sélection de mode d'entrée, le choix du mode d'entrée, etc.

En premier lieu, des recherches ont été menées dans le but d'analyser les motivations à l'internationalisation des entreprises de construction. Sesmiwati et al. (2019) ont identifié et catégorisé 19 motivations d'expansion internationale des entreprises de construction et ont développé un cadre conceptuel y relatif. Ces motivations sont subdivisées en 4 grands groupes, lesquels sont divisés en 2 et en 4 sous-groupes : sources (interne ou externe), modèle (traditionnel ou émergent), réponse (proactive ou réactive) et objectif (profit, marché, ressources et opportunité). De leur côté, Utama et al. (2018) ont trouvé que les principales motivations pour les entrepreneurs indonésiens à entrer sur le marché international sont : d'augmenter la rentabilité, de

bénéficier les avantages compétitifs, de tirer parti de la mondialisation/libre-échange des régions, de répondre à l'invitation des promoteurs et d'acquérir les expériences internationales. La rentabilité est au premier rang des motivations.

Par ailleurs, les études de Abdul-Aziz (1994) ont suggéré 6 grandes motivations : accroître la rentabilité à long terme, équilibrer la croissance, faire une bonne utilisation des ressources, accroître le chiffre d'affaires, augmenter la rentabilité à court terme et éviter la saturation des marchés établis. L'auteur a conclu que la plus grande motivation est la rentabilité à long terme. Panibratov (2008) a trouvé que les compagnies de construction des pays en développement explorent les marchés étrangers pour faire face aux risques politiques et économiques de leur pays d'origine et aussi pour augmenter leur rentabilité. Panibratov affirme également que les compagnies russes s'internationalisent pour diminuer les risques du marché local, augmenter leur rentabilité et aussi développer leur image. Selon Abdul-Aziz & Wong (2010), les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur de construction et la motivation de la haute direction jouent un rôle crucial dans l'internationalisation des entreprises de construction. Enfin, l'influence des actionnaires est un facteur important conduisant les firmes de construction britanniques à mener des opérations à l'étranger (Crosthwaite, 1998).

En second lieu, des auteurs ont penché sur la stratégie d'entrée ou le mode d'entrée des firmes de construction sur le marché étranger. La stratégie d'entrée (ou le mode d'entrée), définie comme un mécanisme institutionnel permettant d'organiser et de mener des transactions commerciales internationales, est l'une des considérations les plus importantes pour les entreprises qui veulent s'implanter sur le marché international (Andersen, 1997). Mat Isa et al. (2017), en se basant sur des études théoriques et empiriques, ont développé un modèle de décision OLI+S (avec S pour spécialité) pour déterminer les principaux facteurs de décision d'entrée des entreprises de construction sur les marchés internationaux. Les études ont identifié 27 facteurs, dont 11 pour Avantage spécifique, 9 pour Localisation, 4 pour Internalisation et 3 pour Spécialité. En considérant le facteur le plus significatif de chaque élément du paradigme OLI+S, les auteurs ont conclu que les entreprises de construction doivent posséder une forte capacité financière et de la compétence en gestion de projet, s'assurer d'un financement stable pour maintenir leur opération

et considérer fortement le comportement du gouvernement du pays d'accueil et leurs politiques envers les firmes étrangères afin de déterminer la bonne localisation, le moment propice et le mode d'entrée approprié.

Li et al. (2013) ont proposé un modèle de prise de décision visant à choisir le mode d'entrée sur le marché international pour les entreprises de l'industrie de la construction en se basant sur d'autres modèles théoriques et sur une étude de cas sur une compagnie de construction chinoise. Ce modèle permet de classer les modes d'entrées potentiels, d'analyser les relations entre eux et surtout de faciliter la prise en compte des critères qualitatifs et quantitatifs impliqués dans la décision. De plus, le modèle aide les décideurs à choisir des facteurs et des attributs pour une meilleure prise de décision.

Viswanathan et Jha (2019) ont étudié les facteurs influençant le choix du marché international des entreprises de construction indiennes. Ces études ont révélé que ces entreprises préfèrent choisir des pays étrangers ayant un potentiel marché élevé et un faible niveau de risque. Les études ont conclu que ni la taille de l'entreprise ni les distances géographiques et culturelles ne constituent pas un obstacle pour le choix du marché international pour les entreprises indiennes. Par contre, pour Abdul-Aziz et al. (2013), les petites entreprises doivent utiliser le partenariat afin pour compenser leur limitation de taille. La perception de la haute direction des firmes de construction sur les bénéfices de l'internationalisation est cruciale sur les considérations des firmes de construction d'entrer sur le marché étranger (Abdul-Aziz & Wong, 2010).

En dernier lieu, le choix des modes d'entrée a été étudié par plusieurs auteurs. En effet, Ling et al. (2008) ont proposé 13 modes d'entrée pour les entreprises d'architecture, d'ingénierie et construction internationales incluant la propriété exclusive d'une filiale, joint-venture par action, joint-venture par projets et autres alliances avec les entreprises du pays d'origine, du pays hôte ou d'un tiers pays. Les auteurs ont conclu que la propriété exclusive d'une filiale et le joint-venture avec des entreprises locales constituent les modes d'entrée sur le marché étranger les plus efficaces.

Panibratov (2008), étudiant la stratégie d'entrée des compagnies de construction russe, a trouvé que ces compagnies préfèrent l'acquisition de filiale comme mode d'entrée pour éviter les risques

aux marchés locaux. Par ailleurs, Jung et al. (2010) ont réalisé une étude empirique sur la stratégie de l'internationalisation des petites et moyennes entreprises de construction. L'étude a proposé 6 modes d'entrée divisés en 2 catégories : entrepreneurs principaux qui signent le contrat avec les propriétaires (entreprise individuelle, joint-venture avec une compagnie du pays d'accueil, joint-venture avec une compagnie du pays d'origine, joint-venture avec une compagnie d'un pays tiers) et sous-traitants pour faire partie d'un projet (engagé avec une compagnie du pays d'origine, engagé avec une compagnie du pays d'origine). L'étude a révélé que le mode d'entrée des petites et moyennes entreprises de construction en tant que contractants principaux est plus bénéfique que les sous-traitants. Enfin, les petites et moyennes entreprises de construction préfèrent s'engager avec des entreprises du pays d'origine que celles du pays d'accueil.

1.3 PROJET MENE EN CONTEXTE INTERNATIONAL

Binder (2009) distingue différents types de projets en fonction du nombre d'entités et de lieux impliqués dans leur exécution. Les projets traditionnels sont des projets dans lesquels la plupart des membres de l'équipe travaillent dans la même organisation et dans le même pays, tandis que les projets internationaux sont ceux dont des membres de l'équipe de la même compagnie travaillent dans différents pays. Par ailleurs, les projets virtuels sont composés de membres d'équipes dispersées géographiquement et travaillant dans des organisations différentes, tandis que les projets globaux peuvent être définis comme une combinaison des projets virtuels et internationaux, qui incluent des personnes de différentes organisations travaillant dans différents pays du monde (Binder, 2009). Turner et al. (1999) définissent les projets internationaux comme étant les projets impliquant des parties provenant d'au moins de deux pays.

Il existe dans la littérature divers concepts spécifiques en rapport avec les projets internationaux : projet de développement international (Ahsan & Gunawan, 2010; Diallo & Thuillier, 2004, 2005; Ika & Hodgson, 2014; Youker, 1999), projets à l'étranger (Han et al., 2014; Purtell, 1982; Zhi, 1995), projets multinationaux (Chevrier, 2003; H. Thamhain, 2013; H. J. Thamhain, 2013), projets globaux (Aaltonen et al., 2008; Binder, 2009; Mahalingam & Levitt, 2007; Orr & Scott, 2008; Scott et al., 2011), etc. Dans le domaine de la construction, les projets de construction

internationaux sont les projets dans lesquels l'entrepreneur, le consultant principal ou l'employeur n'ont pas le même domicile, et au moins l'un d'entre eux travaille en dehors de son pays d'origine (Chan & Suen, 2005).

Dans la littérature, plusieurs modèles ou théories ont été développés pour expliquer la complexité des projets internationaux. Turner (2009) a identifié 5 types de projet international selon la position de l'organisation focale du projet et le pays d'accueil du projet : a) projets dans le pays de l'organisation focale pour un client étranger, b) projets dans votre propre pays faisant appel à des contractants étrangers, c) projets dans un pays étranger dont l'organisation focale est le client, e) projets pour un client étranger dans son pays dont l'organisation focale est un contracteur, f) projets dans un pays pour des clients également étrangers à ce pays, g) joint-venture multinational. De son côté, Binder (2009) a proposé 5 dimensions pour évaluer la complexité des projets globaux : a) nombre de sites, b) nombre de différentes organisations, c) cultures des pays, d) différentes langues et e) fuseaux horaires.

Par ailleurs, Turner (2009) a repéré les problèmes liés à la gestion des projets internationaux : a) culture, b) distance, c) organisation, gestion et communication, d) productivité et logistiques et e) législation et réglementation locales. Les principales différences entre un projet traditionnel et un projet international résident dans l'objectif, la portée, les principales parties prenantes et l'intensité du risque des projets (Koster, 2009). Contrairement aux projets domestiques, les projets internationaux impliquant les membres d'horizons divers sont caractérisés par un niveau élevé de complexité, d'incertitude et de risque qui rendent la gestion des projets plus difficile (Aarseth et al., 2013; Ika & Hodgson, 2014). Compte tenu des différences entre l'organisation des projets traditionnels et les projets globaux, la préparation des travaux pour des projets mondiaux nécessiterait une stratégie, un niveau de planification et une expertise unique (Aarseth et al., 2013).

Dans la littérature sur les projets internationaux, plusieurs grandes idées ont été développées autour des défis managériaux relatifs aux projets internationaux. Quatre grands courants ont été abordés : a) la performance et le risque ; b) les cultures et la diversité, c) le marketing de projet et d) la gestion des grands projets (Kirsi, 2010). Par ailleurs, le gouvernement local du pays, la demande de contenu local, les autorités locales, l'industrie locale et le manque de soutien de la part de

l'organisation de base et de la direction sont les principaux problèmes organisationnels des projets globaux (Aarseth et al., 2013). En plus de la complexité liée aux sites des projets situés sur différents fuseaux horaires, les projets internationaux nécessitent la collaboration des personnes issues de cultures et de langues différentes (Binder, 2009). Les interactions entre les parties prenantes d'origines nationales et de contextes culturels différents dans les projets globaux conduisent souvent à des malentendus, à une augmentation des coûts de transaction, à des frictions entre les participants au projet et à des difficultés de coordination et de communication (Aarseth et al., 2013).

1.4 PROJET MENE EN CONTEXTE INTERNATIONAL DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

1.4.1 Le concept pays émergent ou pays en développement

La classification d'un pays comme « développé » ou « en développement » est généralement basée sur un certain nombre de facteurs, notamment : 1) le développement économique ; 2) la disponibilité de l'éducation et de la formation ; 3) la stabilité politique, le progrès technologique, le développement des infrastructures et le taux de production ; 4) les soins de santé, l'espérance de vie et le taux de croissance de la population et 5) les questions liées à la société, à la démographie et à la culture (Othman & Ahmed, 2013). Plusieurs institutions internationales ont tenté de classer les pays en fonction de certains critères.

La Banque mondiale (2023) a classé les pays du monde en quatre groupes de revenus en fonction de leur revenu national brut (R.N.B) par habitant avec les données de 2021 :

- Pays à faible revenu : $RNB \leq 1\,085$ USD par habitant
- Pays à revenu moyen inférieur : $RNB = 1\,086$ à $4\,255$ USD par habitant
- Pays à revenu moyen supérieur : $RNB = 4\,256$ USD à $13\,205$ USD par habitant
- Pays à revenu élevé : $RNB > 13\,205$ USD par habitant

Tous les pays à faible revenu, à revenu moyen inférieur et à revenu moyen supérieur seraient considérés comme pays en développement, toutefois, la Banque Mondiale a renoncé à distinguer

les « pays en développement » des « pays développés » depuis 2016 (Bartnik, 2016). Cette catégorisation devient obsolète selon la Banque Mondiale (Bartnik, 2016). Le concept « pays en développement » devient « pays à revenu inférieur à 13 205 USD par habitant ».

■ Low income ■ Lower middle income ■ Upper middle income ■ High income

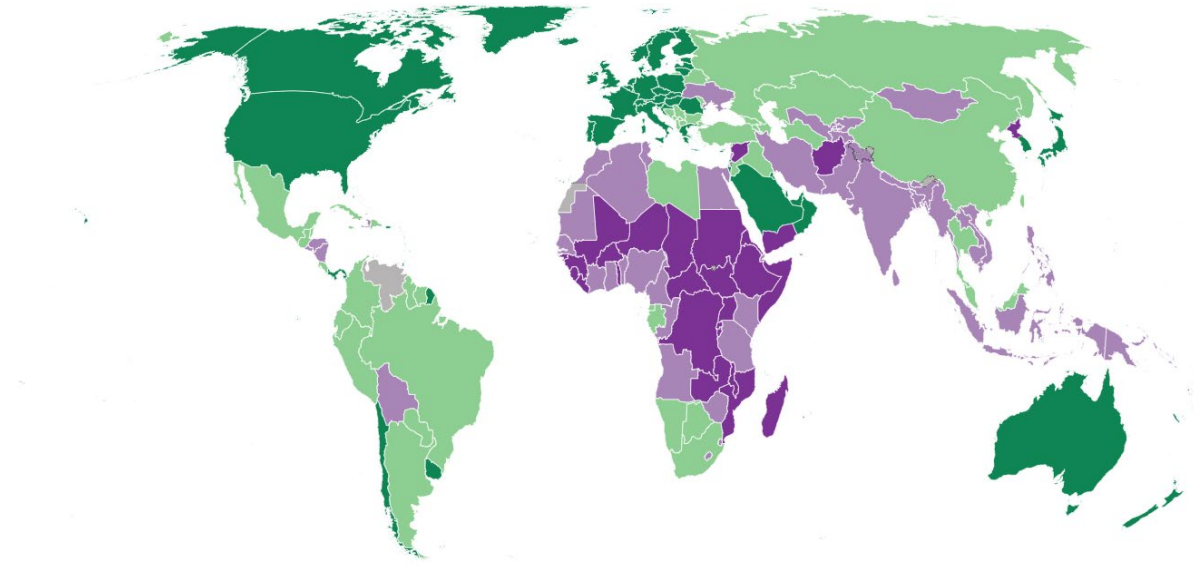


Figure 5. Classification des pays selon RNB par habitant (données de 2021). World Bank, 2023.

Le Revenu national brut permet d'évaluer le niveau de développement d'un pays en tenant en compte uniquement le critère de croissance économique. Pour mettre l'accent sur les personnes et leurs capacités, les Nations Unies (2022) ont développé un autre indice pour classer les pays appelés l'Indice de développement humain (Kromidha & Robson). Cet indice comporte trois dimensions fondamentales du développement humain : une vie longue et saine (mesurée par l'espérance de vie à la naissance), le savoir ou le niveau d'éducation (mesurée par nombre d'années et la durée moyenne de scolarisation) et un niveau de vie décent (mesurée par le revenu national brut par habitant). Les Nations Unies ont classé les pays en 4 groupes selon l'IDH :

- Très haut développement humain : $IDH > 0,8$
- Haut développement humain : $0,700 < IDH < 0.799$
- Développement humain moyen : $0,550 < IDH < 0.699$
- Faible Développement humain : $IDH < 0.550$

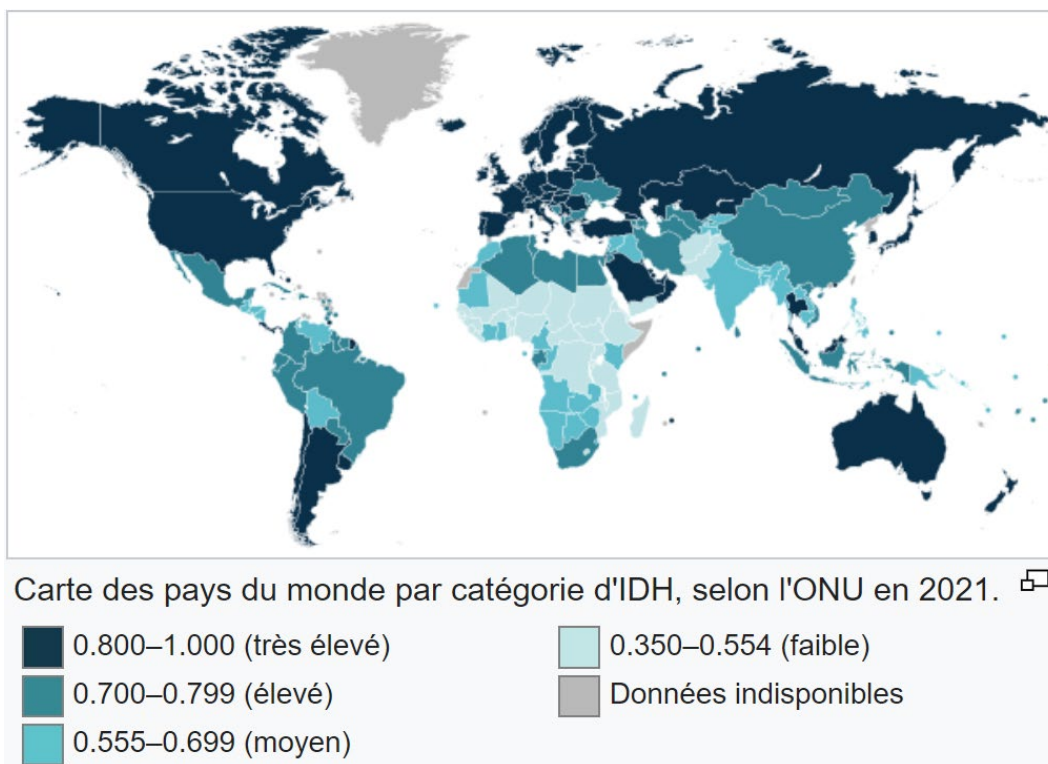


Figure 6. Classification des pays par catégorie d'IDH selon l'ONU en 2021.
Source : Wikipédia

La classification des pays selon les Fonds Monétaire internationaux (2023) divise le monde en deux grands groupes en fonction du revenu par habitant, des exportations des biens et services, et de l'intégration dans le système financier mondial : les pays avancés, les pays émergents et les pays en développement. Dans cette classification, le terme « pays » ne désigne pas toujours une entité territoriale qui est un État au sens du droit international et de la pratique, car certaines entités territoriales incluses ne sont pas des États. Il n'existe pas de définition officielle du concept « pays émergent », mais ces pays se caractérisent par un accès durable aux marchés, des progrès vers un niveau de revenu intermédiaire et une pertinence accrue sur la scène économique mondiale (Dutttagupta & Pazarbasioglu, 2021).

À travers les *Perspectives de l'économie mondiale*, le FMI a classé 41 pays dans la catégorie des « pays avancés » et 155 pays sont considérés comme des « pays émergents et en développement » (International Monetary Funds, 2023). Aux rythmes de croissance actuels, un pays émergent

moyen devra attendre plus de 50 ans tandis qu'un pays en développement moyen devrait attendre 90 ans pour combler la moitié de leur écart de revenu par rapport à un pays avancé (Duval & Furceri, 2019). Au contraire, pour Duttagupta & Pazarbasioglu (2021), la distinction entre les pays émergents et les autres pays en développement reste floue.

Il n'existe pas de définition des pays (ou zones) en développement et des pays (ou zones) développés au sein du système des Nations unies (UN, 2022). Selon la division statistique des Nations Unies (2022), la distinction entre « pays développés » et « pays en développement », y compris dans les publications phares des Nations unies, est de moins en moins utilisée au fil du temps. Depuis 2017, le rapport sur les objectifs de développement durable et l'annexe statistique du rapport annuel du secrétaire général sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable utilisent uniquement les régions géographiques sans faire référence aux deux groupes que sont les pays développés et les pays en développement.

Qu'ils coopèrent ou non, tous les pays sont, d'une certaine manière, des nations en développement qui tracent ensemble une nouvelle voie mondiale (UNDP, 2022). Dans le cadre de ce document, nous utilisons indifféremment les termes « pays émergent » et « pays en développement » pour désigner les nations qui ont un niveau d'économie inférieur aux pays industrialisés.

1.4.2 Projets internationaux dans les pays en développement

La littérature sur les projets internationaux dans les pays émergents offre plusieurs perspectives. Diverses raisons expliquent le choix de mener des projets dans les pays émergents. Les multinationaux des pays développés ont d'immenses opportunités grâce à la libéralisation des marchés associée à un taux de croissance élevé, à l'augmentation de la classe moyenne et à une main-d'œuvre qualifiée à bon marché dans les pays émergents (Ali et al., 2021). Selon Lessard (1996), les entreprises multinationales implémentent des projets dans les pays à la recherche des sources de revenus additionnels. Les industries lourdes ont souvent recours à des opérations de projets internationaux comme stratégie clé d'entrée sur le marché (Welch et al., 2008). Toutefois, développer des projets internationaux dans les pays en développement ne présente pas que des avantages. Dans les pays émergents, l'environnement économique, l'infrastructure et la logistique,

les systèmes législatifs et réglementaires et l'environnement des marchés financiers sont relativement peu développés (Aaltonen et al., 2008).

Les recherches menées sur les projets internationaux sur les marchés émergents sont concentrées sur divers aspects. Wang et al (2004) ont réalisé une étude sur les risques associés aux projets de construction internationaux implémentés par des investisseurs/développeurs/entrepreneurs dans les pays en développement. 28 risques critiques, catégorisés en 3 niveaux hiérarchiques (pays, marché et projet), ont été identifiés. L'étude a proposé un modèle de risque indiquant les niveaux hiérarchiques des risques ainsi que les relations entre eux.

Par ailleurs, Ali et al. (2021) ont penché sur la perception et la gestion des risques politiques des entreprises multinationales des pays développés implémentant des projets d'infrastructures dans les pays émergents. Les auteurs ont trouvé que les entreprises multinationales identifient les risques politiques et décident des mécanismes de gestion au début de la phase «préparation et développement» du cycle de vie du projet. Ils ont conclu que si certains facteurs de risque politique sont présents dans tous les pays émergents, la nature globale des risques politiques varie d'un pays émergent à l'autre. Li et al. (2020) ont exploré les compétences des gestionnaires de projet international dans les pays en développement. Les études ont identifié 4 ensembles de compétence : les connaissances et aptitudes fondamentales, les compétences axées sur les objectifs, les compétences en matière de gestion de l'incertitude et du changement, et les compétences en matière de gestion des parties prenantes.

1.5 PROJET AYANT DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT

Pour Youker (2003), les projets de développement international sont des projets et/ou des programmes publics de taille moyenne à grande dans tous les secteurs des pays en développement, financés par des institutions telles que : les banques de développement multilatérales (Banque Mondiale) et les banques de développement régionales (exemple, Banque Interaméricaine de développement — BID), les agences des Nations Unies (comme Programme des Nations Unies pour le Développement-PNUD), les agences gouvernementales bilatérales et multilatérales (comme Agence des États-Unis pour le développement international USAID), les organisations

non gouvernementales (exemple CARE) et les agences gouvernementales. Les projets de développement constituent un type particulier de projet qui offre un soutien socio-économique aux pays en développement ou à un groupe spécifique de bénéficiaires (Khang & Moe, 2008).

Selon Kwak & Dewan (2001), les projets de développement international sont des projets entrepris dans le but premier de réduire la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations des pays en développement. Au départ, la plupart des projets de développement étaient « durs », comme les travaux publics, les chemins de fer, les centrales électriques, etc., mais le portefeuille a évolué et a contribué à l'ajout d'un nombre croissant de projets « doux » dans les domaines du développement humain, du renforcement des capacités, de l'éducation, de la santé, etc. (Youker, 2003).

Les projets de développement international présentent des caractéristiques différentes des projets traditionnels. Khang & Moe (2008) ont mis l'accent sur deux caractéristiques importantes des projets de développement parmi d'autres qui concernent la tangibilité des objectifs et le nombre de parties prenantes. En effet, les objectifs des projets de développement sont moins tangibles, avec des livrables moins visibles et moins mesurables, et concernent, entre autres, la réduction de la pauvreté et l'amélioration du niveau de vie, la protection de l'environnement, la protection des droits de l'homme fondamentaux, l'aide aux victimes de catastrophes naturelles ou causées par l'homme, le renforcement des capacités et le développement d'infrastructures physiques et sociales de base. Une autre caractéristique de la plupart des projets de développement est le réseau complexe des nombreux acteurs impliqués y compris des agences donatrices, des organisations gouvernementales à plusieurs niveaux, des consultants, des entrepreneurs, des éducateurs, des évaluateurs, des chercheurs et des bénéficiaires locaux et des organisations locales (Youker, 2003).

Les projets de développement international impliquent généralement trois parties prenantes distinctes : l'organisme de financement, qui finance le projet, mais n'utilise pas directement ses résultats, l'organisation chargée de la mise en œuvre et les bénéficiaires visés par le projet, qui profitent effectivement de ses résultats, mais qui, pour la plupart, ne le finance pas (Khang & Moe, 2008). Diallo & Thuillier (2005) ont identifié 5 parties prenantes qui sont impliquées directement dans le processus de la gestion des projets de développement international : le coordonnateur de

projet national (gestionnaire de projet), le gestionnaire des tâches des agences multilatérales, le superviseur national, l'équipe du projet et les différentes entreprises d'exécution. À cette liste s'ajoutent les bénéficiaires, considérés comme clients, qui participent dans la phase d'identification du projet, et qui ne peuvent participer rarement comme tel, dans la phase d'exécution en raison d'un manque d'autorité représentative pour valider la qualité des résultats du projet.

Par ailleurs, l'environnement des projets de développement international est influencé par de nombreux facteurs internes et externes et présente des caractéristiques uniques : effort international, localisation dans les pays en développement, orientation vers le développement et le financement par des institutions financières internationales (Kwak & Dewan, 2001). Enfin, une autre particularité que présentent les projets de développement international est le cycle de vie du projet. Ahsan & Gunawan (2010) ont proposé un modèle de cycle de vie des projets de développement international montrant la différence avec celui d'un projet traditionnel (Fig. 8).

Plusieurs auteurs ont effectué des recherches sur la réussite des projets de développement international. Bien qu'il existe un consensus sur le fait que la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité figurent parmi les critères de réussite des projets de développement international, cette dernière est également marquée également par l'ambiguïté (Ika et al., 2012). De leur côté, Diallo & Thuillier (2004), interrogeant les coordonnateurs des projets de développement dans 26 pays africains, ont suggéré 10 critères de réussite d'un projet groupé en 3 catégories : la réussite de la gestion du projet (objectifs, délais et budget), le profil (conformité des biens et services fournis au plan du projet, visibilité nationale du projet, réputation du projet auprès des donateurs et probabilité d'un financement supplémentaire, si nécessaire), et l'impact du projet (satisfaction des bénéficiaires à l'égard des biens et services fournis, l'impact sur les bénéficiaires et la capacité institutionnelle du pays).

De même, Khang et Moe (2008) ont conduit des études empiriques dans les pays asiatiques et ont proposé un modèle conceptuel pour les projets de développement international à but non lucratif qui identifie un ensemble de critères et de facteurs de réussite dans les phases du cycle de vie d'un projet et fournit ensuite les liens dynamiques entre eux. Ika et al. (2012) ont effectué une étude empirique pour explorer les facteurs de succès des projets de la Banque Mondiale, en particulier la

perception des chefs d'équipe de la relation entre les facteurs critiques de succès et la réussite de projet. Les résultats ont mis en exergue 5 facteurs critiques de succès (suivi, coordination, conception, formation et environnement institutionnel) dont les plus importants sont la conception et le suivi. Les études ont démontré aussi que chacun des 5 facteurs critiques a une relation significative et positive avec la réussite d'un projet.

Diallo et Thuillier (2005) ont étudié le rôle de la communication et la coopération entre les parties prenantes dans la réussite des projets de développement et ont trouvé que la confiance entre le coordonnateur et le gestionnaire des tâches ainsi que la cohésion de l'équipe sont les deux facteurs de succès les plus importants. Enfin, Ika and Donnelly (2017) ont développé un cadre de mesure des conditions de réussite des projets de développement international. Selon le cadre, les principales conditions de réussite sont les suivantes : conditions structurelles : environnement contextuel et responsabilité/participation publique ; conditions institutionnelles : capacité de l'institution bénéficiaire et capacité de l'organisation chargée de la mise en œuvre ; et enfin conditions de gestion du projet : leadership, suivi, conception et coordination des parties prenantes.

Malgré ces travaux sur le succès des projets de développement internationaux, à l'instar des projets traditionnels, les projets de développement font face à des défis managériaux et organisationnels. Les projets de développement international n'atteignent souvent pas leurs objectifs en raison d'un certain nombre de problèmes de gestion et d'organisation : mauvaise conception du projet, gestion inadéquate des parties prenantes, retards dans la mise en œuvre du projet, dépassements de coûts, analyse des risques inadéquate, insuffisance du suivi et de l'évaluation, etc. (Diallo & Thuillier, 2004; Ika et al., 2012; Ika & Hodgson, 2014). De son côté, Ika (2012) a identifié plusieurs problèmes associés aux projets de développement international, notamment l'attrait du projet aux yeux des législateurs, les profonds écarts culturels et géographiques entre les parties prenantes et la prévalence de règles et de réglementations bureaucratiques.

La gestion de projet de développement a évolué dans le temps et a subi l'impact de la gestion de projet traditionnel. Ika & Hodgson (2014) ont montré que la gestion de projet de développement international a évolué d'une approche traditionnelle où les outils sont importants (1960-1980) vers des approches éclectiques et contingentes adaptées au processus des projets où les personnes sont

les plus importantes (1980-2014); et enfin vers la contribution potentielle d'une perspective critique qui se concentre sur les questions de pouvoir (1980-2014).

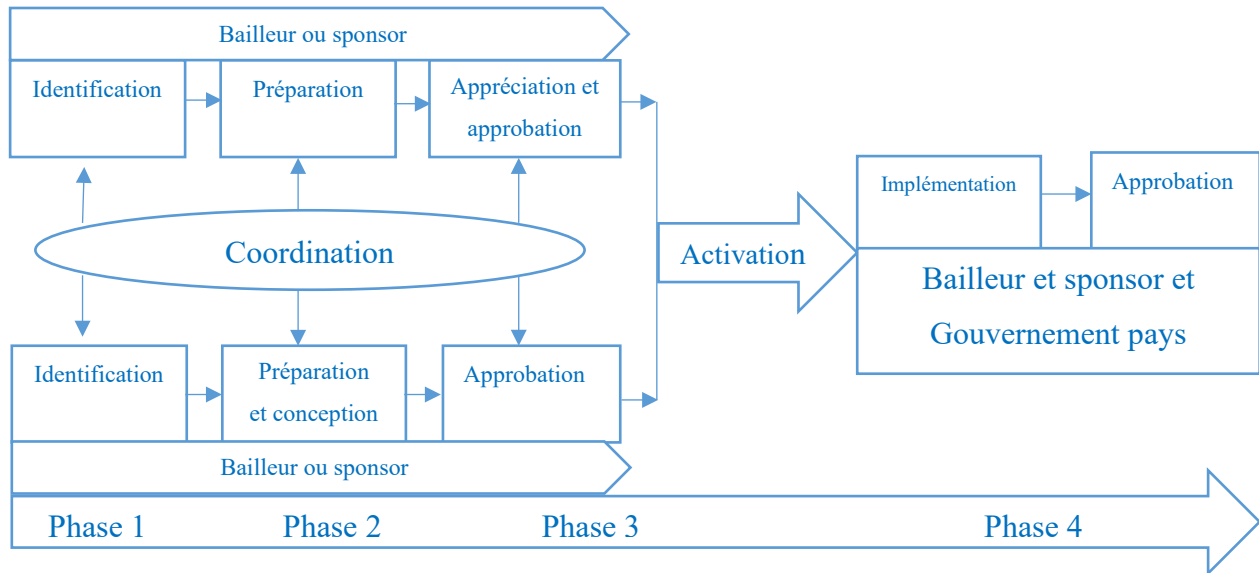


Figure 7. Cycle de vie des projets de développement international. Ahsan & Gunawan, 2010

1.6 RISQUE ET GESTION DES RISQUES

1.6.1 Incertitude

« L'incertitude est peut-être le concept le plus mal utilisé et le plus mal compris dans le domaine de l'analyse des risques » (Bird & Cothern, 2005, p. 87). Pour les auteurs, ce concept peut avoir des significations différentes selon l'auteur ou le domaine : il peut s'agir d'une erreur de mesure, d'une caractéristique de l'instrument de mesure, d'une formulation ambiguë ou d'une simple ignorance. En analyse des risques, quand il s'agit de quelque chose très technique, de nombreux termes sont utilisés de manière interchangeable comme synonyme de l'incertitude, notamment l'écart type, la variabilité, l'erreur aléatoire (le hasard) ou le manque de connaissances (Bird & Cothern, 2005).

En économie, certains auteurs considèrent le concept d'incertitude comme qualitatif. Pour Knight (1921), l'incertitude est une situation dans laquelle les probabilités numériques ne peuvent être déterminées. Dans le même sens, Keynes (1937) affirme que l'incertitude est un état dans lequel les acteurs individuels sont incapables d'attribuer une probabilité raisonnablement définie au résultat attendu de leur choix. Ainsi, Keynes et Knight ont une vision similaire de l'incertitude à savoir l'incapacité d'attribuer des probabilités objectives. Analysant les deux définitions, Gillies (2003) affirme que l'incertitude au sens de Keynes et Knight peut être traitée à l'aide de probabilités subjectives (ou intersubjectives), basées sur des paris.

Selon la théorie de la décision, l'incertitude est une condition de l'environnement du décideur tel qu'il lui est impossible d'attribuer quelque probabilité que ce soit aux résultats possibles d'un événement (Head, 1967). En psychologie, l'incertitude désigne un état d'esprit caractérisé par le doute, ou un manque conscient de connaissance quant à l'issue d'un événement (Head, 1967). Contrairement à l'approche de la théorie de la décision, l'incertitude psychologique ne fait pas partie de l'environnement externe, même si, bien sûr, cette incertitude peut être une réaction mentale à l'environnement externe. Ainsi, l'incertitude existe dans l'esprit de la personne qui doute (Head, 1967). Wittgenstein et al. (1969) ont analysé les concepts certitude et incertitude et ont affirmé que l'incertitude présuppose la certitude. Les événements sont certains s'il y a 100 % de chances qu'ils se produisent, et ils sont totalement incertains s'il y a 0 % de chances qu'ils se produisent et l'incertitude varie considérablement entre ces deux extrêmes (Jaafari, 2001).

O'Shaughnessy (2006) établit la différence entre un contexte de certitude et un contexte d'incertitude. Dans un contexte de certitude, on connaît les événements et la probabilité de leur occurrence est égale à 1, tandis que dans un contexte d'incertitude on ne connaît pas les événements susceptibles de se produire et conséquemment, on n'a aucune idée de leurs distributions de probabilités. L'incertitude est définie comme une probabilité inconnue d'un événement (Jaafari, 2001).

Il n'existe pas de définition commune de l'incertitude dans la littérature relative à la gestion des risques liés aux projets (Perminova et al., 2008). Perminova et al. (2008) ont mis l'accent sur la double nature du concept d'incertitude. Les auteurs définissent l'incertitude comme un événement

ayant un impact négatif sur les résultats du projet (risque), ou comme des événements ayant un impact bénéfique sur la performance du projet (opportunité). Ils affirment également que l'incertitude est un événement ou une situation dont on ne s'attendait pas à ce qu'il se produise, même s'il était possible de l'envisager à l'avance.

Selon Jaafari (2001), l'incertitude d'un projet est la probabilité que la fonction objective n'atteigne pas la valeur cible prévue. Pour l'auteur, pour décrire un projet en cours, il est important de spécifier une ou plusieurs fonctions objectives (par exemple, l'échéancier), lesquelles dépendent des variables (par exemple, coût), puis d'évaluer la probabilité d'obtenir des valeurs cibles spécifiques pour ces fonctions. Pour Jaafari (2001), selon les variables, l'incertitude dans les projets représente la probabilité inconnue de l'impact d'une variable du projet sur sa fonction objective. L'auteur soutient que les projets sont généralement influencés par de nombreuses variables présentant différents degrés d'incertitude dans le contexte d'un environnement en constante évolution.

Les incertitudes dans les projets sont classées dans la littérature en gestion de projet en fonction des sources, des impacts potentiels ou des techniques de gestion de projet (De Meyer et al., 2002). Selon les impacts potentiels sur le projet, Zhu et al. (2005) ont classé l'incertitude en 2 groupes : petite déviation et perturbation. La déviation est due à la nature aléatoire des événements tandis que la perturbation est associée aux événements rares ayant des conséquences majeures comme un désastre naturel qui est plus difficile à gérer. Les perturbations sont groupées en fonction de leurs conséquences sur la structure du projet :

- Perturbations du réseau de projets : de nouvelles activités ou relations de priorité peuvent être ajoutées ou supprimées dans le réseau.
- Perturbations des activités : les durées d'activité ou les demandes de ressources des activités peuvent changer.
- Perturbations des ressources : la disponibilité des ressources peut changer.

En ce qui concerne les sources d'incertitude dans les projets, Hazır et Ulusoy (2020) ont proposé une classification en 2 grandes catégories : incertitudes générées en interne (facteur

organisationnel, ressources disponibles, contenu des travaux) et incertitudes générées en externe (logistiques et approvisionnement, environnement, sociopolitique, marché, technologie). Les incertitudes générées en interne concernent les systèmes et les ressources qui peuvent être directement associés au projet et qui peuvent être largement contrôlés par l'organisation. Cependant, de nombreuses autres incertitudes sont causées par des facteurs externes au projet et ne peuvent donc pas être contrôlées par l'organisation. Les auteurs ont souligné que, de nombreux cas, il est difficile d'établir une distinction claire entre les sources internes et externes d'incertitude, car les facteurs qui causent l'incertitude interagissent fréquemment ou s'activent les uns les autres.

De leur côté, De Meyer et al. (2002) ont classé l'incertitude en quatre catégories en fonction des techniques de gestion de projet : variation, incertitude connue, incertitude imprévue et chaos.

- Variation : elle provient de nombreuses petites influences et produit un ensemble d'impacts sur une activité particulière. Ces influences sont trop faibles pour être planifiées et contrôlées individuellement.
- Incertitude connue : Elle est identifiée et interprétée, mais on ne peut pas être certain qu'elle se produira. Elle nécessite également une gestion complète des risques avec plusieurs plans alternatifs.
- Incertitude imprévue : Elle ne peut pas être identifiée lors de la planification du projet. Il n'y a pas de plan B. Soit l'équipe n'est pas consciente de la possibilité de l'événement, soit elle le considère comme improbable et ne prend pas la peine de prévoir des mesures d'urgence. Souvent, le projet aboutit à des résultats finaux qui sont complètement différents de l'intention initiale du projet.

1.6.2 Risque

Il n'existe pas de commun accord sur la définition du risque, mais plusieurs définitions sont utilisées (Aven, 2012b; Hayenhjelm & Wolff, 2012). La définition du concept de risque varie en fonction du point de vue, des attitudes et de l'expérience (Baloi & Price, 2003). Les ingénieurs, les concepteurs et les entrepreneurs considèrent le risque d'un point de vue technologique ; les prêteurs

et les promoteurs ont tendance à le considérer d'un point de vue économique et financier ; les professionnels de la santé, les environnementalistes et les ingénieurs chimistes adoptent une perspective de sécurité et d'environnement.

Hansson (2004) a identifié plusieurs définitions pour le concept de risque dans des contextes techniques et non-techniques. Dans des contextes non techniques, le mot risque se réfère, souvent assez vaguement, à des situations dans lesquelles il est possible, mais pas certain qu'un événement indésirable se produira. Dans des contextes techniques, le mot risque possède de nombreux usages et significations spécialisées. Les plus courants sont les suivants : un événement indésirable susceptible de se produire ; la cause d'un événement indésirable susceptible de se produire ; la probabilité d'apparition d'un événement indésirable ; l'espérance mathématique des conséquences d'événements indésirables susceptibles de se produire ; le fait qu'une décision soit prise dans des conditions où les probabilités sont connues (Hansson, 2004).

Dans le domaine économique, Knight (1921) affirme que le risque se réfère à des événements soumis à une distribution de probabilité connue ou connaissable. Cette probabilité est connue soit par un calcul à priori ou à partir des statistiques de l'expérience passée. Selon la théorie de la décision, le risque est une condition de l'environnement dans laquelle le décideur se croit capable de donner des probabilités aux résultats des événements, dont chaque probabilité étant supérieure à zéro, mais inférieure à l'unité (Kast, 1992). Head (1967) définit le risque comme la probabilité objective que le résultat réel de l'événement diffère de manière significative du résultat attendu. La probabilité objective se base sur les meilleures connaissances scientifiques disponibles. Pour O'Shaughnessy (2006), dans un contexte de risque, on connaît les événements susceptibles et leurs distributions de probabilité. Enfin, le risque est l'exposition à une perte ou à un gain, ou la probabilité d'une perte ou d'un gain multipliée par son ampleur respective (Jaafari, 2001).

En gestion de projet, le « Projet Management Institute (PMI) », dans le PMBOK (2017), définit le risque (risque individuel du projet) par un événement ou une condition possible dont la concrétisation aurait un impact positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet. Toutefois, le risque global du projet est l'effet de l'incertitude sur l'ensemble du projet, provenant de toutes les sources d'incertitudes possibles (PMI, 2017). Le PMI n'a pas défini l'incertitude. Par ailleurs,

selon O'Shaughnessy (2006), le risque en contexte de projet réfère à la possibilité qu'un événement non souhaitable affecte négativement l'atteinte des résultats ou des buts cibles par le projet au cours des différentes phases ou activités de son cycle de vie. Enfin, le risque est la possibilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'organisation(Dia & Zéghal, 2008; Hutchins & Gould, 2004).

Aven (2012b) a proposé un système de classification des différentes définitions du concept de risque dans la littérature (Tableau 3).

Tableau 2. Classification des définitions de risque

Groupe	Définition
Risque = valeur attendue (perte)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le risque de perdre une somme quelconque est l'inverse de l'espérance, et la véritable mesure de ce risque est le produit de la somme escomptée par la probabilité de la perte 2) Le risque est égal à la perte attendue 3) Le risque est égal au produit de la probabilité et de l'utilité d'un événement futur
Risque = Probabilité d'un événement (indésirable)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le risque est la possibilité d'un dommage ou d'une perte 2) Le risque est égal à la probabilité d'un événement indésirable 3) Le risque est probabilité qu'un effet spécifique résultant d'un certain danger se produise dans une période ou des circonstances déterminées
Risque=incertitude/incertitude objective	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le risque est l'incertitude par rapport au coût, à la perte ou au dommage 2) Le risque est l'incertitude d'une perte 3) Le risque est l'incertitude de la manifestation d'une éventualité défavorable. 4) Le risque est l'incertitude des résultats, des actions et des événements 5) Le risque est un corrélat objectif de l'incertitude objective ; l'incertitude est considérée comme incarnée dans le cours des événements dans le monde extérieur. 6) Le risque est une incertitude mesurable, c'est-à-dire une incertitude dont la distribution du résultat dans un groupe de cas

Groupe	Définition
	est connue (soit par un calcul à priori, soit par des statistiques sur l'expérience passée).
Risque=potentiel/possibilité d'une perte	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le risque est la possibilité d'un événement malheureux 2) Le risque est la possibilité d'un écart défavorable par rapport aux attentes 3) Le risque est la possibilité de réalisation des conséquences négatives et non désirées d'un événement.
Risque=probabilité et scénarios/conséquences/gravité des conséquences	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le risque est une combinaison de dangers mesurés par la probabilité ; un état du monde plutôt qu'un état d'esprit. 2) Le risque est une mesure de la probabilité et de la gravité des effets négatifs 3) Le risque est la combinaison de la probabilité et de l'ampleur des conséquences.
Risque = événement ou conséquence	<ol style="list-style-type: none"> 1) Le risque est une situation ou un événement dans lequel une valeur humaine (y compris l'homme lui-même) est en jeu et dont l'issue est incertaine. 2) Le risque est une conséquence incertaine d'un événement ou d'une activité par rapport à quelque chose de précieux pour l'homme.
Risque=conséquences/dommages/gravité de ceux-ci + Incertitude	<ol style="list-style-type: none"> 1) Risque = incertitude + dommages 2) Le risque est égal à la combinaison bidimensionnelle d'événements/conséquences (d'une activité) et d'incertitudes associées. 3) Le risque est l'incertitude et la gravité des conséquences (ou résultats) d'une activité par rapport à quelque chose d'important pour l'homme. 4) Le risque est l'écart par rapport au niveau de référence (états idéaux, valeurs prévues, valeurs attendues, objectifs) et les incertitudes qui y sont associées.

Source : Aven, 2012b

Rehacek (2017) a présenté les différentes définitions de risques selon des institutions (ou méthodologies) internationales les plus reconnues dans la gestion de projet (Tableau 2).

Tableau 3. Définitions de risque

Méthodologie	Définitions de risque
PMI	Le risque lié au projet est un événement ou une condition incertaine qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur les objectifs du projet tel que : la portée, le calendrier, le coût et la qualité.
PRINCE2	Le risque est un événement ou un ensemble d'événements incertains qui, s'ils se produisent, auront un effet sur la réalisation des objectifs. Il s'agit d'une combinaison de la probabilité qu'une menace ou une opportunité perçue se produise et de l'ampleur de son impact sur les objectifs.
IPMA	Le risque est un événement ou une condition précaire qui, s'il se produit, aura un impact négatif sur la réalisation de l'objectif du projet.
ISO	Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs.

Rehacek, 2017

Aubert et Bernard (2004), dans le cadre de développement d'un modèle conceptuel d'intégration du risque, ont proposé une définition du risque ainsi que ses éléments constitutifs principaux : le facteur de risque, l'événement et l'impact. L'auteur définit le risque comme la probabilité d'occurrence d'un événement et son impact sur une entité. L'entité sur laquelle le risque est évalué est l'unité d'analyse (par exemple, le projet, l'organisation, l'individu, etc.). Puis, le facteur de risque est un objet concret ou abstrait influençant la probabilité d'un événement et/ou l'impact d'un événement. Le facteur de risque peut être endogène correspondant aux caractéristiques internes ou exogène correspondant aux caractéristiques du milieu environnant. De plus, l'événement est défini comme un incident ou une situation qui surviennent à un endroit particulier durant un intervalle de temps défini. La possibilité d'occurrence d'un événement est évaluée de manière quantitative sur une échelle de 0 à 1. Enfin, l'auteur établit la différence entre le risque et ses différents éléments consécutifs. Selon l'auteur, le modèle peut servir de base à la construction d'un outil d'intégration des mesures du risque de différents domaines (Fig.9).

Kermisch (2012b) a identifié deux conceptions qui dominent le concept de risque dans la littérature à savoir le risque en tant que catégorie ontologique, qui est la conception réaliste du

risque, et le risque en tant que catégorie épistémologique, la conception représentationnelle du risque. Pour la conception réaliste, le risque est considéré comme la conjonction de deux éléments objectifs du monde physique à savoir la possibilité de réalisation d'un événement et ses conséquences négatives (telles qu'elles se manifesteront effectivement toutes deux dans le monde réel), en fonction des circonstances futures. Dans ce paradigme, le risque est indépendant du sujet percevant et de son contexte. En ce qui concerne la conception épistémologique, le risque est conçu comme une représentation. Il est conçu comme un artefact construit par le sujet et non comme une propriété physique donnée. Toutefois, il existe un lien entre le risque et le monde réel, c'est la notion de danger.

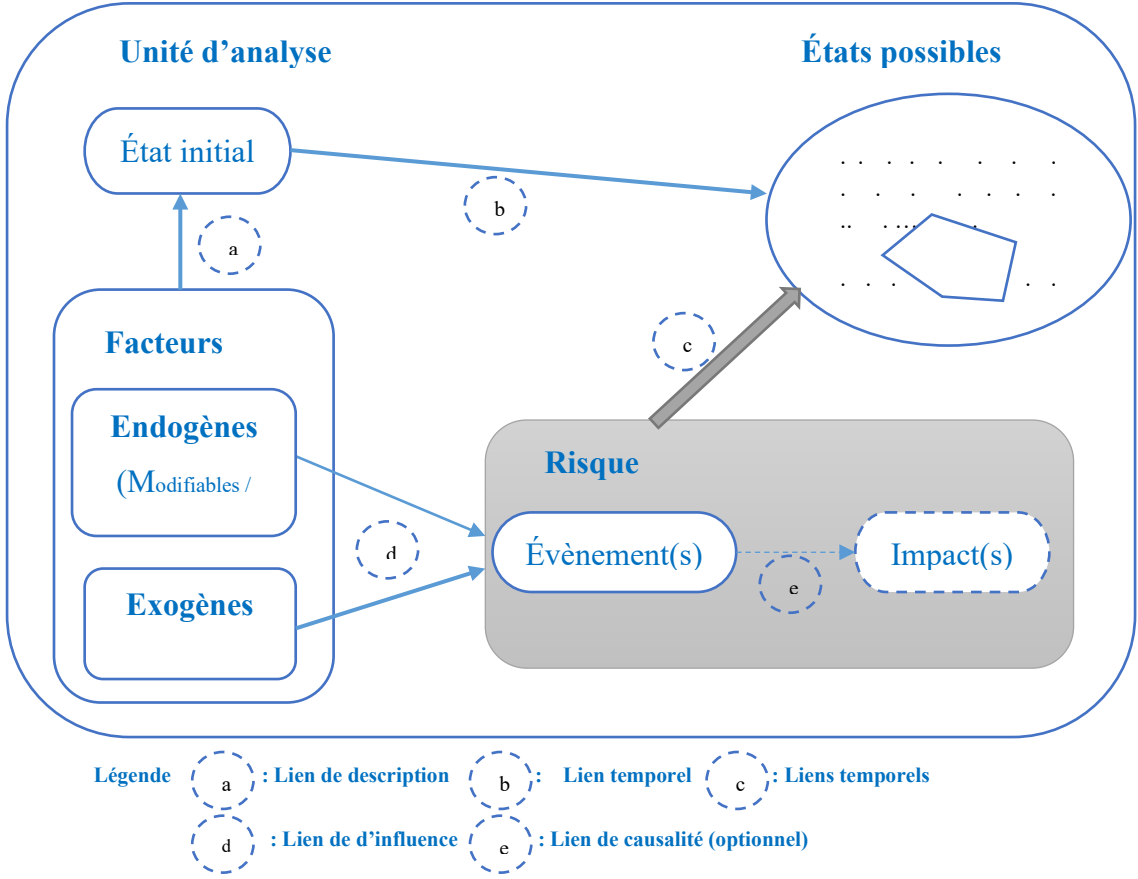


Figure 8. Modèle conceptuel d'intégration du risque. Aubert et Bernard, 2004

Par ailleurs, pour Kermisch (2012b), selon la conception du risque que l'on privilégie, l'approche peut être quantitative ou constructiviste. Selon l'approche quantitative, le risque est conçu comme la mesure du potentiel de dommages. L'essence du risque renvoie, dans ce cas, à un mode de représentation des événements fondé sur le calcul probabiliste (définition technique du risque), souvent associé au produit de la probabilité d'apparition d'un événement indésirable par l'amplitude de ses conséquences. Dans la conception constructiviste, le risque ne caractérise plus un élément du monde extérieur (le danger), mais il est conçu comme un artefact associé aux peurs collectives, résultat de l'interaction entre le contexte socioculturel et, dans une certaine mesure, le monde extérieur.

Rayner (1992) a envisagé le risque comme un concept polythétique c'est-à-dire qu'il le considère sous différents angles, notamment ceux des profanes et ceux des experts. Ainsi, pour prendre en compte des éthiques et sociopolitiques, il a défini le concept de risque technologique selon la formule : $R = P \times A + Conf \times R \times Cons$,

où :

P= Probabilité d'apparition d'un événement indésirable

A= Amplitude des conséquences négatives associées à cet événement

Conf= Confiance accordée aux institutions responsables de la technologie concernée

R= Acceptabilité de la procédure d'attribution des responsabilités (responsabilité au sens légal)

Cons= Acceptabilité de la procédure décisionnelle au vu des exigences de consentement

Le premier terme correspond à la composante quantitative du risque alors que le second fait référence à la composante qualitative.

Cependant, pour Kermisch (2012a), le concept de risque défini par Rayner (1992) a soulevé plusieurs problèmes. D'abord, comment quantifier empiriquement les composantes Conf, R et Cons et quelles unités utilisées pour les exprimer. Ensuite, l'autre question est de savoir comment les combiner de manière cohérente. Face à ces difficultés, Kermisch (2012b) a formalisé le risque comme une fonction d'un certain nombre de variables à déterminer selon le contexte de l'analyse. Le risque s'exprime alors ainsi : $R = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$, avec X_n sont les différentes dimensions à considérer (aussi bien la probabilité d'apparition d'un événement indésirable et l'amplitude de

ses conséquences que les dimensions qualitatives telles que la confiance, la responsabilité) (Kermisch, 2012b).

L'ambiguïté du concept risque le rend difficile à cerner tant sur le plan ontologie et que sur le plan épistémologie (Kermisch, 2012b). L'ambiguïté qui entoure les concepts de risque et d'incertitude se reflète, entre autres, dans la manière dont les différentes applications et disciplines abordent ces concepts (Aven, 2012a). La vision individuelle du risque dépend de la perception et de l'attitude de chacun (Hillson & Murray-Webster, 2007).

Cette étude se basera sur la définition du risque comme est un événement ou une situation qui, s'il se produit, aura un impact négatif sur la réalisation de l'objectif du projet (IPMA IPMA, 2015).

1.6.3 Gestion des risques

La gestion des risques liés aux projets est une composante essentielle d'une gestion de projet efficace et n'est pas facultative (Rehacek, 2017). La gestion des risques vise à : identifier les risques potentiels ; minimiser leur impact sur les coûts, l'échéancier, et les objectifs du projet ; éliminer lorsque possible, élaborer des stratégies de réponse, exercer un suivi et un contrôle ; et favoriser une gestion proactive plutôt que réactive (O'Shaughnessy, 2006). Pour Pálinkás (2011), la gestion des risques comprend toutes les activités qui permettent d'éliminer ou de réduire à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence d'un risque ou son effet.

La meilleure façon d'atteindre ses objectifs, une organisation doit implanter un processus structuré et rigoureux de gestion des risques (O'Shaughnessy, 2006). L'expérience historique montre qu'il n'existe pas de recettes simples et universelles pour la gestion des risques (Klinke & Renn, 2002). Ainsi, certains organismes internationaux parmi lesquels, l'organisation internationale pour la normalisation (ISO) et « Projet Management Institute » (PMI) ont élaboré des processus de gestion de risque pour des organisations ou pour la gestion de projet.

L'organisation internationale pour la normalisation (ISO) a élaboré ISO 31000 pour aider les organismes (quels que soient son type, sa taille, son activité, et son emplacement) à développer une stratégie de management du risque visant à identifier et à atténuer les risques de façon efficace.

Selon ISO (2009), le management du risque est défini comme des activités ayant pour but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque. L'ISO (2009) a mis en place un processus pour la gestion des risques qui consiste en l'application de politiques, de procédures et de pratiques de management aux activités de communication, de concertation, d'établissement du contexte, ainsi qu'aux activités d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques (Fig. 10).

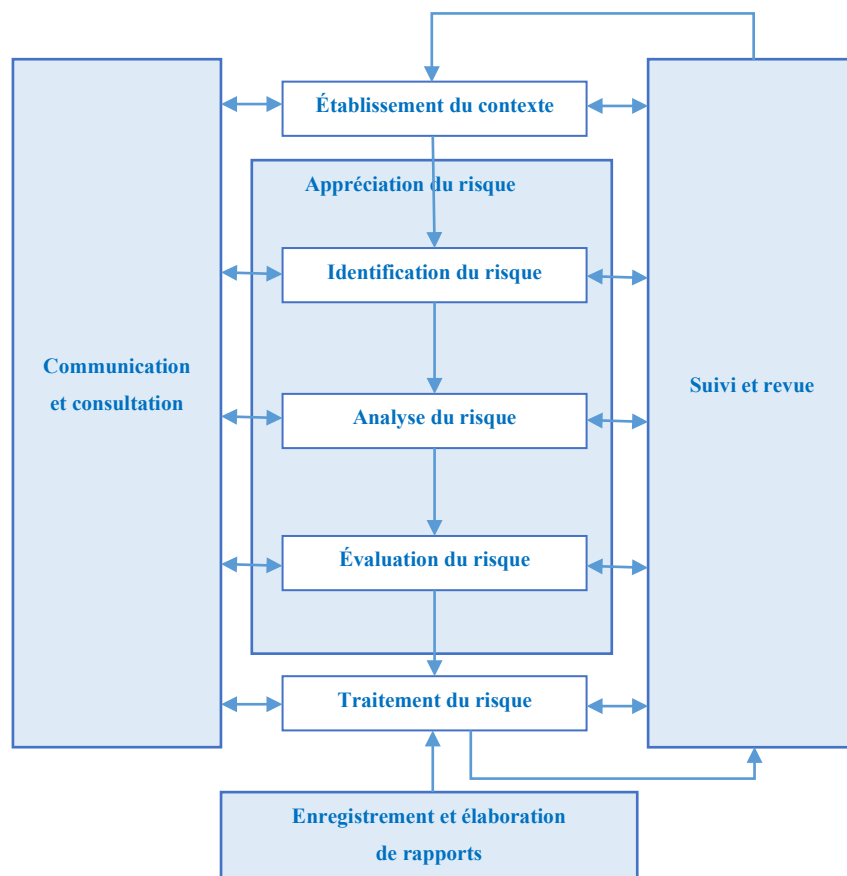


Figure 9. Processus de management de projet. ISO 31000, 2009

- **Établissement du contexte** : définition des paramètres externes et internes à prendre en compte lors du management du risque, du domaine d'application et des critères de risque. Le contexte, l'environnement dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs, peut être interne ou externe. Le contexte externe inclut : l'environnement culturel, social,

politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local ; les relations avec les parties prenantes externes, etc. Tandis que l'environnement interne comprend : la gouvernance, l'organisation ; les politiques, les stratégies pour atteindre ses objectifs ; la culture de l'organiste ; les capacités ; les normes et les lignes directrices adoptées par l'organisme.

- Identification des risques : processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques. L'identification des risques comprend l'identification des sources de risque, des événements, de leurs causes et de leurs conséquences potentielles. L'identification des risques peut faire appel à des données historiques, des analyses théoriques, des avis d'experts et autres personnes compétentes et tenir compte des besoins des parties prenantes.
- Analyse du risque : processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque. L'analyse du risque fournit la base de l'évaluation du risque et les décisions relatives au traitement du risque. L'analyse du risque inclut l'estimation du risque.
- Évaluation du risque : processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque avec les critères de risque afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables. L'évaluation du risque aide à la prise de décision relative au traitement du risque.
- Traitement du risque : processus destiné à modifier un risque. Le traitement du risque peut inclure : un refus du risque en décidant de ne pas démarrer ou poursuivre l'activité porteuse du risque, la prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité, l'élimination de la source de risque, une modification de la vraisemblance, une modification des conséquences, un partage du risque avec une ou plusieurs autres parties (incluant des contrats et un financement du risque), et un maintien du risque fondé sur une décision argumentée. Les traitements du risque portant sur les conséquences négatives sont parfois appelés « atténuation du risque », « élimination du risque », « prévention du risque »

et « réduction du risque ». Le traitement du risque peut créer de nouveaux risques ou modifier des risques existants.

- Surveillance : processus de vérification, de supervision, d'observation critique ou de détermination de l'état afin d'identifier continûment des changements par rapport au niveau de performance exigé ou attendu.
- Revue : activité entreprise afin de déterminer l'adaptation, l'adéquation et l'efficacité de l'objet étudié pour atteindre les objectifs établis.
- Communication et concertation : processus itératifs et continus mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes et autres parties, concernant le management du risque. Ces informations peuvent concerner l'existence, la nature, la forme, la vraisemblance, l'importance, l'évaluation, l'acceptabilité et le traitement du management du risque. Tandis que la concertation est un processus de communication argumentée à double sens entre un organisme et ses parties prenantes sur une question donnée avant de prendre une décision ou de déterminer une orientation concernant ladite question. La concertation est un processus dont l'effet sur une décision s'exerce par l'influence plutôt que par le pouvoir, et une contribution à une prise de décision, et non une prise de décision conjointe.

Selon le PMI (2006), la gestion des risques du projet inclut les processus de planification de la gestion des risques, d'identification, d'analyse, de planification des réponses, ainsi que d'exécution des réponses aux risques et de maîtrise des risques dans le cadre d'un projet. Les objectifs de la gestion des risques du projet visent à accroître la probabilité et/ou l'impact des risques positifs, mais aussi à réduire la probabilité et/ou l'impact des risques négatifs, afin d'optimiser les chances de réussite du projet.

Les processus de gestion des risques du projet décrits dans le PMI (2006) sont les suivants :

- Planifier la gestion des risques : ce processus consiste à définir comment conduire les activités de gestion des risques d'un projet.

- Identifier les risques : le processus qui consiste à identifier les risques individuels et les sources du risque global du projet, ainsi qu'à en documenter les caractéristiques.
- Effectuer l'analyse qualitative des risques : le processus qui consiste à hiérarchiser les risques individuels du projet pour analyse et actions ultérieures en évaluant leur probabilité d'occurrence et leur impact et autres caractéristiques.
- Effectuer l'analyse quantitative des risques : ce processus consiste à chiffrer l'effet combiné des risques individuels identifiés du projet et des autres sources d'incertitude sur l'ensemble des objectifs du projet.
- Planifier les réponses aux risques : ce processus consiste à développer des options, sélectionner des stratégies et convenir d'actions visant à gérer l'exposition au risque global du projet, mais aussi à traiter chaque risque individuel du projet.
- Exécuter les réponses aux risques : ce processus consiste à exécuter les plans de réponse aux risques convenus.
- Maîtriser les risques : ce processus consiste à suivre la mise en œuvre des plans de réponse aux risques, à faire le suivi des risques identifiés, à identifier de nouveaux risques, à les analyser et à évaluer l'efficacité du processus de gestion des risques tout au long du projet.

Il existe différents outils et techniques pour la réalisation des différentes étapes du processus décrit par PMI (2006).

D'abord, le plan de gestion des risques permet de garantir que le niveau, le type et la visibilité de la gestion des risques sont correctement adaptés à la fois aux risques et à l'importance du projet pour l'organisation et les autres parties prenantes (PMI, 2006). Les techniques utilisées incluent : les réunions, l'analyse des parties prenantes, jugement à dire d'experts (faire appel à des personnes ayant une connaissance spécialisée dans la gestion des risques), etc.

En deuxième lieu, l'identification des risques représente l'étape la plus importante et la plus critique dans le processus de la gestion des risques. L'identification des risques est itérative, car de nouveaux risques peuvent surgir pendant le cycle de vie du projet et, par conséquent, peuvent changer le niveau du risque global du projet. Les techniques utilisées comprennent : les remue-

méninges, le groupe nominal, le Delphi, l’entrevue d’experts, la liste de référence (checklist), etc. À la fin de cette étape, une liste de risques est compilée dans un registre et acheminée à l’étape d’analyse qualitative.

En troisième lieu, l’analyse qualitative permet de choisir les risques à retenir de la liste précédente et qui doivent faire l’objet d’une réponse stratégique. Cette démarche est exécutée tout le long du projet. L’analyse qualitative repose sur une approche subjective d’évaluation de la probabilité ou de la sévérité de l’impact du risque. Pour ce faire, une échelle de mesure doit être établie pour qualifier la probabilité (P) et l’impact (I), et le produit (PxI) de la valeur attribuée à ces variables représente le niveau de risque de l’événement (Fig. 11). Les seuils ou les critères de décision sont fonction de la tolérance aux risques des dirigeants.

Probabilité	Très élevée 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
	Élevée 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
	Moyenne 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
	Faible 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
	Très Faible 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08
		Très Faible 0.05	Faible 0.10	Modéré 0.20	Élevé 0.40	Très élevée 0.80
		Impact négatif				

Figure 10. Matrice de probabilité et d’impact. PMI, 2006

En sixième lieu, l’analyse quantitative des risques permet de quantifier l’exposition au risque global du projet. Ce processus n’est pas requis pour tous les projets, le cas échéant, il est utilisé tout au long du projet. Il est utilisé généralement pour des projets d’envergure ou complexes, les

projets stratégiquement importants ou les projets pour lesquels une partie prenante le recommande. L'analyse quantitative des risques est la seule méthode fiable pour évaluer le risque global du projet en estimant l'effet cumulé, sur les résultats du projet, de tous les risques individuels du projet et des autres sources d'incertitude. En général, l'analyse quantitative des risques nécessite des logiciels spécialisés et une expertise dans la création et l'interprétation de modèles de risque. Les méthodes d'analyse quantitative sont, entre autres, la simulation à l'aide de la méthode de Monte-Carlo, l'analyse de sensibilité, l'analyse par arbre de décision et le diagramme d'influence.

La planification des réponses aux risques permet d'identifier les moyens adéquats pour gérer le risque global et les risques individuels du projet. Ce processus est exécuté tout au long du projet. Les stratégies de réponse visent à réduire la probabilité d'occurrence des événements non souhaitables (menaces) et la sévérité de leur impact. Les stratégies à mettre en œuvre en fonction du contexte de projet sont : l'évitement, le transfert, la mitigation ou l'atténuation et l'acceptation.

- Évitement : La stratégie d'évitement peut être appropriée pour les menaces à priorité élevée présentant une forte probabilité d'occurrence et un impact négatif important. Elle peut impliquer de modifier certains aspects du plan de management du projet ou de l'objectif menacé afin d'éliminer complètement la menace et de réduire sa probabilité d'occurrence à zéro. La suppression de la source d'une menace, l'allongement de l'échéancier, la modification de la stratégie du projet ou la réduction du périmètre sont, entre autres, des actions qui peuvent être prises dans le cadre de cette stratégie.
- Transfert : Stratégie consistant à transférer la responsabilité d'une menace à un tiers, qui devra alors gérer le risque et assumer les conséquences si la menace se concrétise. En général, le transfert de risque implique le paiement d'une prime de risque à la partie qui assume la menace.
- Atténuation ou mitigation : L'objectif d'une stratégie d'atténuation des risques est de diminuer la probabilité d'apparition et/ou l'impact d'une menace. Prendre des mesures d'atténuation précoces est souvent plus efficace que d'essayer de réparer les dommages une fois que la menace s'est concrétisée. Les actions d'atténuation peuvent inclure l'utilisation

de processus moins complexes, la réalisation de tests supplémentaires ou la sélection d'un vendeur plus fiable.

- Acceptation : L'acceptation des risques qu'une menace existe sans prendre des mesures proactives. Cette stratégie peut être appropriée pour les menaces à faible priorité. Elle peut être utilisée également dans le cas où il est impossible ou coûteux de gérer une menace d'une autre façon.

En sixième lieu, l'exécution des plans vise à garantir que les plans de réponse aux risques soient exécutés comme prévu afin de gérer l'exposition au risque global du projet, de minimiser les menaces individuelles du projet et de renforcer les opportunités individuelles du projet.

En dernier lieu, l'intérêt principal de la maîtrise des risques est qu'il permet de fonder les décisions du projet sur les informations actuelles concernant l'exposition au risque global du projet et les risques individuels du projet. Ce processus est exécuté tout le long du projet.

Rehacek (2017) a fait une comparaison des processus de gestion des risques pour les standards les plus connus dans la gestion de projet (Tableau 4).

Tableau 4. Comparaison des processus de gestion des risques

PMI (PMBOK)	PRINCE2	IPMA (ICB 4.0)	ISO 31 000	ISO 21500
Plan de gestion des risques	Identifier (Risques et contexte)	Elaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques	Établissement du contexte	
Identification des risques		Identifier les risques et les opportunités	Identification des risques	Identifier les risques
Effectuer l'analyse qualitative des risques	Évaluer (estimer et évaluer)	Évaluer la probabilité et l'impact des risques et des opportunités	Analyse des risques	Évaluer les risques
Effectuer l'analyse quantitative des risques			Évaluation des risques	

PMI (PMBOK)	PRINCE2	IPMA (ICB 4.0)	ISO 31 000	ISO 21500
Planifier les réponses aux risques	Planifier	Choisir les stratégies et mettre en œuvre les plans de réponse aux risques et des opportunités	Traitement des risques	Traiter les risques
Maîtriser les risques	Mettre en œuvre	Évaluer et suivre les risques et les opportunités et mettre en œuvre les réponses	Suivi et revu	Contrôler les risques
	Communiquer		Communication et consultation	

Source : Rehacek, 2017

Chaque projet étant unique, il est nécessaire d'adapter la façon dont les processus de gestion des risques du projet sont exécutés (PMI, 2006).

1.6.4 Attitude envers le risque

L'attitude face au risque est un état d'esprit choisi axé sur la perception des incertitudes qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur les objectifs (Hillson & Murray-Webster, 2007). Pour les auteurs, l'attitude face au risque est une réaction délibérée à la perception d'une incertitude importante. Selon Rohrmann (2002), l'attitude face au risque est une orientation générique (en tant qu'état d'esprit) vers la prise ou l'évitement d'un risque lorsqu'il s'agit de décider de la marche à suivre dans des situations dont l'issue est incertaine. L'attitude à l'égard du risque reflète le poids relatif qu'une personne accorde à ces deux motivations : le risque et le rendement ainsi que le compromis

Hillson & Murray-Webster (2007) ont identifié 4 attitudes fondamentales face au risque, adoptées par un individu ou un groupe, allant de l'aversion au risque à la tolérance au risque en passant par la recherche du risque et la neutralité à l'égard du risque.

- Aversion au risque : terme utilisé pour un individu ou un groupe qui se sent inconfortable au risque, qui a une faible tolérance à l'ambiguïté, et qui cherche la sécurité et la résolution face au risque.

- Recherche du risque : terme utilisé pour un individu ou un groupe qui considère le risque comme un défi à relever.
- Tolérance au risque : impliquant d'être raisonnablement à l'aise avec la plupart des incertitudes, en acceptant qu'elles existent comme une caractéristique normale de la vie de tous les jours, y compris des projets et des entreprises.
- Neutre à l'égard du risque : terme utilisé pour une personne ou un groupe qui a tendance à considérer le risque de manière impartiale à court terme, mais qui est prêt à prendre des risques s'il y a un avantage significatif à long terme.

L'une des principales conclusions sur lesquelles les chercheurs et les praticiens s'accordent est que les attitudes à l'égard du risque se situent sur un certain spectre (Hillson & Murray-Webster, 2007), tel qu'illustré dans la figure 10. Une même situation incertaine suscitera différentes attitudes préférentielles de la part d'individus ou de groupes différents, en fonction de la manière dont ils perçoivent le risque. Et puisque l'attitude détermine le comportement, différentes personnes réagiront différemment à la même situation. Par exemple, une situation considérée comme trop risquée par une personne sera jugée acceptable par une autre.

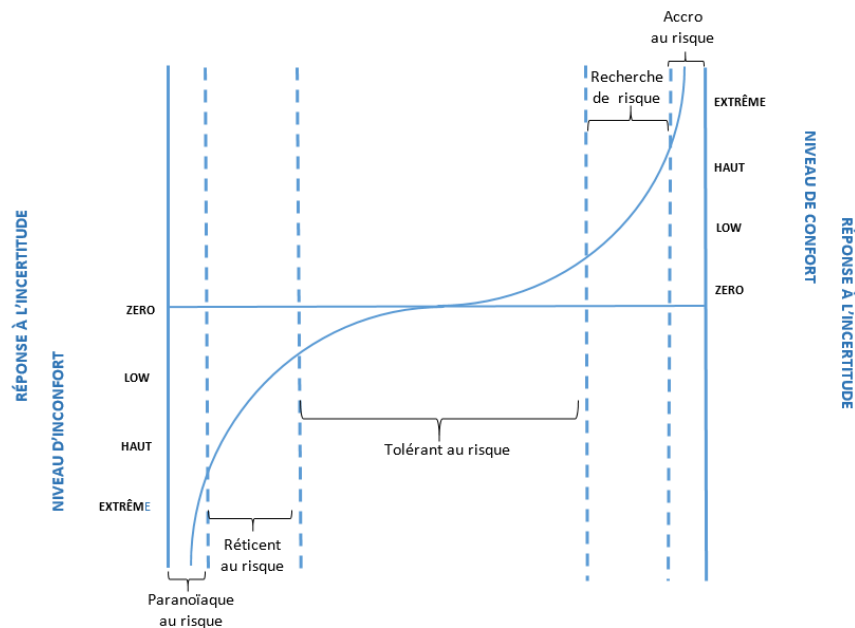


Figure 11. Spectre d'attitudes face au risque. Hillson et Murray-Webster, 2007

Des facteurs internes et externes influencent les attitudes à l'égard du risque (Hillson & Murray-Webster, 2007). L'environnement interne a un profond effet sur la façon dont les risques sont perçus, influence donc l'attitude préférée d'un individu ou d'un groupe face aux risques. Le facteur interne est appelé heuristique, lequel décrit les tentatives d'un individu ou d'un groupe d'analyser une situation incertaine et de déterminer la réponse appropriée en se référant à une expérience antérieure. Par ailleurs, il existe un certain nombre de facteurs situationnels (découlant de l'environnement externe de l'individu) qui sont susceptibles de modifier l'attitude au risque. Ces facteurs incluent : niveau de compétences, de connaissances ou d'expertise pertinentes ; perception de la probabilité ou de la fréquence d'occurrence ; perception de l'ampleur de l'impact, qu'il s'agisse de la gravité des menaces négatives ou de l'importance des opportunités positives ; degré de contrôle ou de choix perçu dans la situation ; proximité du risque dans le temps ; potentiel de conséquences directes.

Rohrman (2002) a trouvé que l'attitude face au risque n'est pas une caractéristique générique unidimensionnelle de la personnalité. La force de la propension au risque ou de l'aversion au risque d'une personne dépend du type de danger auquel elle doit faire face, comme les risques physiques, les risques financiers et les risques sociaux ; des mentalités et des motivations différentes pour accepter les risques sont pertinentes dans ces contextes. De plus, les attitudes des individus face au risque sont susceptibles d'être influencées par d'autres caractéristiques de la personnalité, telles que la recherche de sensations ou l'impulsivité.

Figner & Weber (2011) ont souligné cinq points importants lorsque l'individu est confronté à une situation qui l'oblige à choisir entre des actions dont le niveau de risque diffère. Premièrement, les décisions entre des options dont le risque varie interviennent dans différents domaines, des choix récréatifs aux décisions financières, sociales, de santé-sécurité et éthiques. Deuxièmement, les décisions risquées impliquent différents processus psychologiques. Troisièmement, les options qui comportent un risque plus élevé s'accompagnent généralement d'un rendement plus élevé. Le choix d'options plus risquées est parfois décrit comme un compromis entre le risque et le rendement. Quatrièmement, les options les plus risquées impliquent une plus grande incertitude

quant au résultat obtenu. Enfin, cinquièmement, la prise de risque n'est ni un phénomène unitaire ni l'expression d'un trait de personnalité unique. Les auteurs ont conclu que l'attitude d'une personne face au risque ne peut être déduite directement de son degré de prise de risque dans une situation donnée. Au contraire, la prise de risque est influencée par les caractéristiques de la personne (par exemple l'âge et le sexe) et de la situation (par exemple le domaine de décision), et souvent les deux interagissent (par exemple par la familiarité de l'individu avec un domaine de risque).

1.6.5 Perception du risque

Le concept de perception englobe les émotions et les sentiments individuels concernant les événements potentiels, leurs conséquences, ainsi que les probabilités et les incertitudes qu'ils impliquent (Aven, 2012b). La perception des risques par les individus est censée être influencée par leurs croyances, leurs attitudes, leurs jugements et leurs émotions (Akintoye & MacLeod, 1997). La perception du risque joue un rôle important dans la prise de décision humaine, dans la mesure où les différences de perception du risque sont au cœur des désaccords entre les experts techniques et les membres du grand public sur la meilleure ligne de conduite à adopter (Slovic & Weber, 2013). Il est important de noter que les perceptions du risque ne semblent pas être en corrélation avec les probabilités mesurables de risque dans un certain nombre de cas significatifs ; il est donc évident que d'autres facteurs sont essentiels pour comprendre comment les gens perçoivent le risque (Botterill & Mazur, 2004).

Botterill & Mazur (2004) ont suggéré les facteurs suivants :

- Caractéristiques du risque : les différents types de risques suscitent des réactions différentes.
- Dynamique psychologique de la prise de décision
- Opinions formées : les opinions formées peuvent être difficiles à changer, en particulier lorsque les gens pensent qu'ils ont des connaissances sur une question.
- Avantages d'une activité : les avantages d'une activité peuvent rendre les gens plus réceptifs au risque.

- Événement similaire : les gens sont plus enclins à juger un événement plus probable s'ils se souviennent facilement d'un événement similaire.
- Gravité des conséquences du risque : les risques qui ont des conséquences potentiellement graves sur la vie des gens, même si la probabilité statistique de leur occurrence est insignifiante, attirent une attention considérable.

Slovic et al. (1985), de leur côté, ont identifié 9 facteurs qui peuvent influencer la perception du risque actuel ou acceptable. Le niveau de risque acceptable signifie que vous pensez que les avantages d'une augmentation de la sécurité ne valent pas le coût de la réduction des risques en restreignant ou en modifiant autrement l'activité. Les facteurs sont les suivants : volontarisme du risque, immédiateté de l'effet, inconnu des personnes exposées, inconnu de la science, contrôle du risque, nouveauté, chronique, catastrophique, crainte commune et gravité des conséquences.

En plus des estimations quantifiées des risques pour une variété de danger, les perceptions et les attitudes des gens à l'égard des risques sont influencées par une série de facteurs quantitatifs et qualitatifs, notamment le degré de contrôlabilité d'un danger, la crainte qu'il inspire, son potentiel catastrophique et l'équité de la répartition des risques et des avantages (Slovic et al., 1982).

Siegrist & Árvai (2020) ont suggéré 3 facteurs principaux qui influencent la perception des risques par les gens : les caractéristiques des dangers, les caractéristiques des personnes qui perçoivent les risques et l'application d'heuristiques pour éclairer les jugements sur les risques. Pour Wildavsky & Dake (1990), les individus perçoivent une variété de risques d'une manière qui soutient leur mode de vie.

En considérant spécifiquement la technologie et les risques naturels, Renn (2004) a identifié les modèles de perception du risque suivants :

- Risque en tant que menace mortelle : L'occurrence d'un tel événement est rare, aléatoire et laisse peu de temps pour prendre des mesures de contrôle du risque (par exemple, le cas de séisme). L'impact du risque dans ce modèle de perception dépend de trois facteurs : le caractère aléatoire de l'événement ; l'impact maximum attendu ; et la durée des mesures de contrôle du risque.

- Risque en tant que destin : Les catastrophes naturelles sont généralement considérées comme inévitables et ayant des effets catastrophiques. Mais ils sont également observés comme caprices de la nature ou actes de Dieu (et dans de nombreux cas comme la colère mythologique de Dieu pour les péchés collectifs de comportement) et donc hors du contrôle de l'homme
- Risque comme test de force : le risque est un facteur de motivation tellement dominant que de nombreuses sociétés ont développé des situations à des risques symboliques sous forme de sports, de jeux, de spéculation, d'investissement et de règles d'acquisition du pouvoir. Les gens prennent des risques pour tester leur propre force et faire l'expérience du triomphe sur forces naturelles ou d'autres facteurs de risque. Le risque en tant que test de force implique une gamme d'attributs spécifiques à la situation : engagement bénévole ; contrôle personnel et capacité d'influencer les risques ; période limitée d'exposition à la situation à risque ; la capacité de se préparer à l'activité à risque et de mettre en pratique les compétences appropriées.
- Risque comme jeu de hasard : le risque en tant que jeu de hasard implique une perte ou un profit qui est généralement indépendant de la capacité du joueur. Le fait qu'il y ait toujours un gagnant incite à croire que nous pourrions être les prochains. Les jeux de hasard souvent impliquent des idéologies de distribution cachées (par exemple, le numéro porte-bonheur).
- Risque comme indicateur d'alerte précoce : Dans ce modèle de perception du risque, les études scientifiques aident la détection précoce du danger caché et la découverte des relations causales entre les activités ou les événements et leurs effets latents.

Il est raisonnable d'attendre que les experts en analyse de risque utilisent une méthodologie sophistiquée afin que les distorsions liées à la perception du risque soient éliminées dans les systèmes d'analyse du risque (Vasvári, 2015).

1.7 FACTEURS DE RISQUES DANS LES PROJETS INTERNATIONAUX

L'identification des risques ou des facteurs de risque est considérée comme l'activité la plus importante de la gestion des risques (De Bakker et al. 2010 ; López and Salmeron 2012). Pour évaluer les risques d'un projet, nous devons trouver les facteurs de risque qui affectent le succès des pratiques du projet, car les éléments de ces facteurs constituent la base principale du processus d'évaluation et de gestion des risques (Shih et al., 2023). En gestion de projet, un facteur de risque est une caractéristique d'une transaction ou d'un projet (Anderson & Narasimhan, 1979; Aubert et al., 2002; Barki et al., 1993).

Les facteurs de risque peuvent être endogènes ou exogènes (Aubert, 2004). Un facteur endogène est généré par les caractéristiques des activités d'une organisation, les produits ou les services d'une organisation, tandis qu'un facteur exogène est une caractéristique de l'environnement d'une organisation. Schmidt et al. (2001) définissent un facteur de risque comme une condition qui peut constituer une menace sérieuse pour la réussite d'un projet. Pour Bu-Qammaz et al. (2009), les facteurs de risque sont des sources de risque qui peuvent avoir un impact négatif sur les objectifs prédéterminés du projet.

Dans la section suivante, les facteurs de risque dans les projets de construction internationaux et les projets de développement international seront exposés.

1.7.1 Risques et facteurs de risques dans les projets de construction internationaux

Dans la littérature sur la gestion des risques, différentes études ont été menées pour identifier différentes catégories de risques et de facteurs de risques dans les projets de construction internationaux. Walewski (2005) a développé un outil permettant d'identifier et d'analyser les risques spécifiques aux projets de construction internationaux pour les propriétaires et entrepreneurs. Cet outil permet également d'identifier les facteurs de risques de grande importance pour l'équipe de projet. L'auteur a identifié 82 éléments de risque et les a classés en 5 catégories : Extrême, significatif, modéré, faible et négligeable. « C'est la première recherche visant à développer une identification systématique, une évaluation des risques et une méthode de gestion

des projets internationaux qui prend en compte le cycle de vie complet du projet et le portefeuille de risques rencontrés par les propriétaires et les entrepreneurs. » Walewski (2005, p. 148).

De leur côté, Hastak et Shaked (2000) ont développé le modèle international d'évaluation des risques dans la construction (ICRAM-1), une approche systématique d'évaluation des facteurs de risque potentiel dans les projets internationaux. Ils ont classé 73 indicateurs de risque tangible et intangible selon trois niveaux interdépendants : le macro-environnement, le marché de la construction et au niveau du projet. Quatre résultats principaux sont obtenus à partir de l'analyse ICRAM-1 : 1) facteurs de risque élevé ; 2) impact de l'environnement du pays sur un projet spécifique ; 3) impact de l'environnement du marché sur un projet spécifique ; et 4) risque global du projet. Les études ont identifié 14 facteurs de risques élevés pour les 3 niveaux : au niveau macro (inflation monétaire et conflits sociétaux), au niveau du marché (adéquation du marché aux technologies avancées, type de partenariat, financement à moyen et long terme des projets de construction, incitations fiscales et non fiscales dans le secteur de la construction) et niveau projet (problèmes de transfert et de mise en œuvre de la technologie, conservation de l'avantage technologique, possibilité de litiges contractuels, pénurie de travailleurs qualifiés et non qualifiés, disponibilité d'équipements spéciaux, mauvaise qualité des matériaux, mauvaise qualité de l'exécution, difficultés de financement en raison de restrictions fiscales ou de restrictions des mouvements de capitaux).

Dikemen et Talat (2005) ont proposé une méthodologie pour l'évaluation des risques et des opportunités des projets de construction internationaux afin que le décideur puisse envisager ces deux facteurs et donner une décision d'appel d'offres fiable. Cette étude a proposé une structure de découpage de risque pour l'identification des sources de risque dans les projets internationaux (risques liés au projet, liés au pays) et aussi les facteurs qui affectent le niveau de risque dans un projet international (Fig.13).

Renuka et al. (2014) ont présenté les facteurs critiques de risque dans les projets de construction dans les pays étrangers en fonction de la nature du risque : Risque lié au pays (inflation, situation économique du pays), risque lié à l'environnement et à la géologie (conditions météorologiques et climatiques), risque lié à la conformité statutaire (autorisation statutaire avant la planification d'un

projet), risque lié à la conception (modifications de la portée et de la conception), risque lié à l'exécution du projet (mise en œuvre de nouvelles technologies, procédures de sécurité inadéquates, retards de construction, compétences managériales inadéquates, mauvaise coordination entre les équipes), risque lié aux ressources (manque de disponibilité des ressources) (Tab.5).

Tableau 5. Risques et facteurs de risque associés

Nature du risque	Facteurs de risque
Risque lié au pays	Inflation, situation économique du pays, des règles et des règlements
Risque lié à l'environnement et à la géologie	Conditions météorologiques et climatiques, conditions du site et géologiques inconnues
Risque lié aux aspects légaux	Autorisation légale avant la planification d'un projet
Risque lié à la conception	Modifications de la portée et de la conception
Risque lié à l'exécution du projet	Mise en œuvre de nouvelles technologies, procédures de sécurité inadéquates, retards de construction, compétences managériales inadéquates, mauvaise coordination entre les équipes
Risque lié aux ressources	Manque de disponibilité des ressources, non-disponibilité des fonds, défaillance financière

Source : Renuka et al., 2014

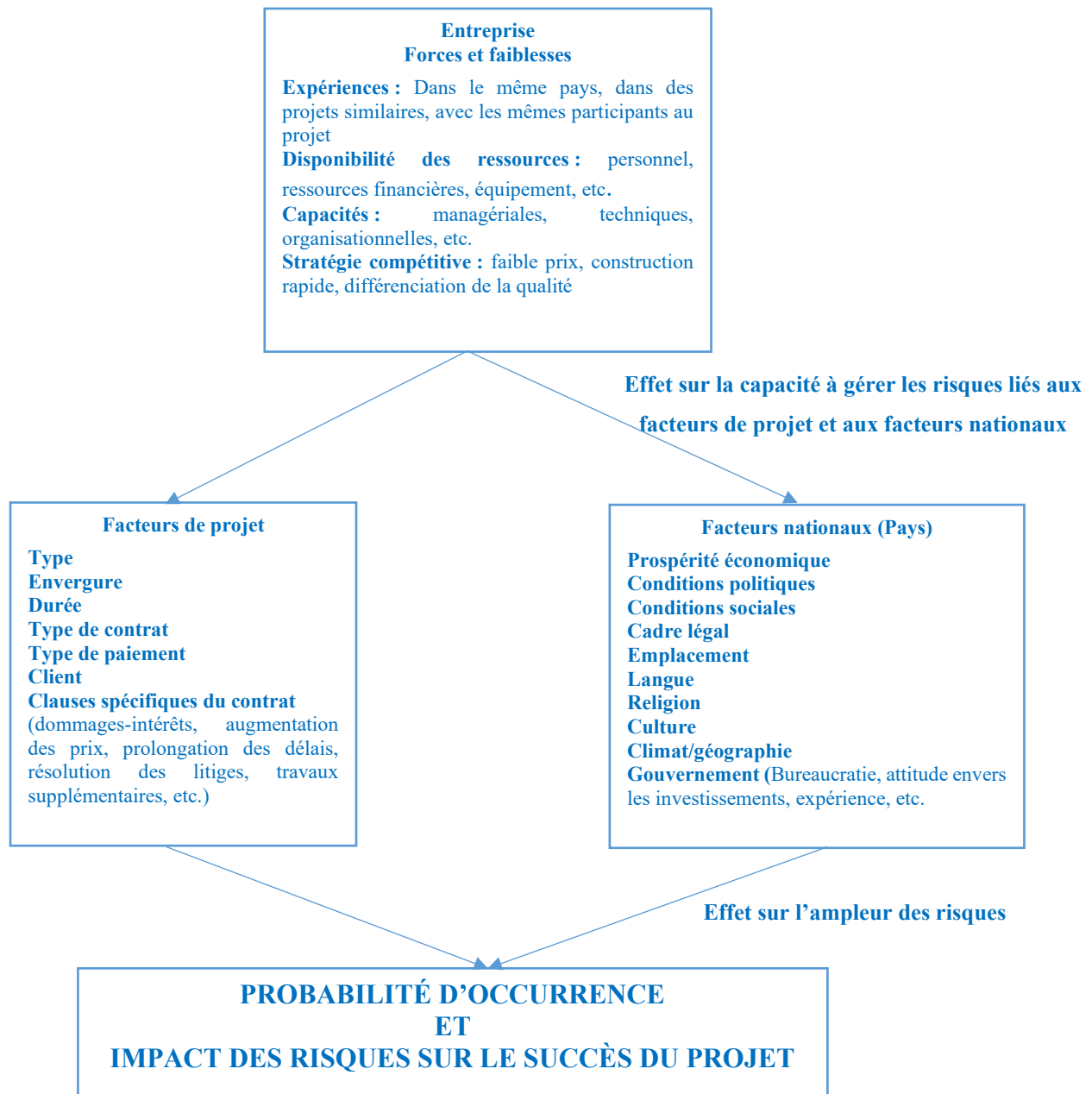


Figure 12. Facteurs affectant le niveau de risque dans un projet international. Dikemen et Talat, 2005

Bu-Qammaz et al. (2009) ont utilisé le modèle de processus de réseau analytique pour proposer une structure de découpage des risques dans les projets de construction internationaux incluant les facteurs de risques associés. Les risques sont divisés en 5 grands groupes (pays, entre pays, équipe de projet, construction et contrat) et comportent en total 28 facteurs de risques. De plus, les facteurs

de risques sont hiérarchisés dont le plus important est l'« imprécision des clauses contractuelles » et le moins important est le « faible pourcentage d'avances de paiement » (Tab.6).

Tableau 6. Groupe de risque et facteurs de risque

Groupe de risque	Facteurs de risque
Pays	Corruption, difficultés bureaucratiques, changement de réglementation/lois, instabilité gouvernementale, immaturité et/ou manque de fiabilité du système juridique, instabilité des conditions économiques, tension et/ou conflit et/ou terrorisme
Entre pays	Différences culturelles, distance géographique, mauvaise attitude à l'égard du pays d'accueil, mauvaises relations internationales,
Équipe de projet	Mauvaise performance de : consultant, concepteur, client et partenaires/joint-venture
Construction	Conditions physiques défavorables, conception, complexité managériale, manque de ressources financières pour le client, complexité technique et technologique, indisponibilité des sous-traitants, indisponibilité des ressources.
Contrat	Faible pourcentage d'avances, normes environnementales strictes, exigences strictes en matière de santé et de sécurité, exigences de qualité strictes, calendrier serré, imprécision des conditions contractuelles.

Source : Bu-Qammaz et al., 2009. Structure de découpage adaptée par moi-même sous forme de tableau

Strassman et Wells (1988) ont proposé un ensemble de facteurs de risque associé aux projets de construction tant du point de vue du client et que celui de l'entrepreneur. Du point de vue du client, ces facteurs de risque comprennent les préoccupations suivantes : 1) l'augmentation des coûts de manière imprévisible ; 2) la déficience des structures et la nécessité de fréquents entretiens ; et 3) l'abandon du projet avec des paiements partiels, par conséquent, devient alors incomplet et inexploitable. De même, du point de vue de l'entrepreneur, les facteurs de risque comprennent : 1) les craintes d'intempéries ; 2) les retards dans la disponibilité du site ; 3) les conditions imprévues du sous-sol ; 4) les dessins inadéquats ; 5) les livraisons tardives de matériaux ; 6) les changements de prix imprévus ; 7) la sous-traitance non qualifiée ; 8) la main-d'œuvre improductive et les grèves.

Viswanathan et Jha (2020) ont examiné les facteurs de risque critiques qui influencent la performance globale des projets de construction internationaux des entreprises indiennes. Les études ont trouvé 19 facteurs de risque classés en 4 groupes importants : facteur de risque spécifique au projet, facteur de risque spécifique à l'entreprise, facteur de risque spécifique à l'économie et au marché et facteur de risque spécifique à la politique (Tab.7). Les résultats ont montré que sur les quatre facteurs de risque identifiés, le facteur de risque spécifique au projet était le plus critique, suivi du facteur de risque spécifique à l'économie et au marché et du facteur de risque spécifique à l'entreprise, le facteur de risque spécifique à la politique étant le moins critique.

Tableau 7. Groupe de facteurs et facteurs de risques dans les projets de construction internationaux

Groupe de facteurs de risque	Facteurs de risque
Facteurs de risque spécifique au projet	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de santé et de sécurité inappropriée de la part de l'entreprise • Incompétence des autres parties prenantes • Calendrier du projet trop serré • Gestion de la qualité et du projet inappropriée • Inexpérience dans des travaux similaires
Facteurs de risque spécifique à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuation du prix des matériaux de construction • Instabilité économique internationale • Restrictions à l'importation et à l'exportation dans le pays d'accueil • Mauvaise situation du marché local
Facteurs de risque spécifique à l'économie et au marché	<ul style="list-style-type: none"> • Signature de contrats hors normes • Estimation incorrecte des coûts • Absence de bonnes relations avec le gouvernement hôte • Litiges avec la main-d'œuvre locale du secteur de la construction • Imprécision dans l'analyse de la concurrence
Facteurs de risque spécifique à la politique	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie dans le pays d'accueil • Système juridique médiocre dans le pays d'accueil

	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité du gouvernement du pays d'accueil • Influence accrue du terrorisme et des éléments antisociaux
--	---

Source : Viswanathan & Jha, 2020

Xiaopeng et Pheng (2013) ont étudié les variables critiques affectant le niveau des risques politiques dans les projets de construction internationaux. Les études ont révélé 85 variables contribuant au niveau des risques politiques rencontrés par les entrepreneurs internationaux dont les plus significatives sont : le degré de stabilité du gouvernement, l'intérêt du projet pour le pays d'accueil, l'incertitude politique, le racisme et la xénophobie, et l'attitude défavorable à l'égard des entreprises étrangères. Selon les auteurs, les résultats et les conclusions devraient être également pertinents pour d'autres entrepreneurs internationaux qui sont confrontés à des risques politiques lorsqu'ils entreprennent des projets de construction dans des pays en développement.

Les pays en développement présentent des défis pour les entreprises internationales de constructions, d'ingénierie et d'architecture (AEC) en raison des risques inhérents (1998). Jaselskis & Talukhaba (1998) ont présenté les caractéristiques uniques des pays en développement que les entreprises doivent considérer en envisageant des projets de construction dans ces derniers. Ces caractéristiques, appelées risques et défis, sont : instabilité politique ou de gouvernement, faible niveau de vie, faible niveau de productivité, haut niveau de chômage et de sous-emploi et caractéristiques du financement des projets. De même, les auteurs ont effectué des entrevues avec des professionnels dans la construction et une étude de cas afin de valider les 15 principaux facteurs critiques que les entreprises de constructions doivent prendre en compte avant de soumissionner dans des projets de construction dans les pays en développement. Les facteurs sont : type de lois et des exigences réglementaires ; types de restrictions à l'importation de matériaux, d'équipements et de main-d'œuvre ; risques liés à la construction ; disponibilité et coût des matériaux de construction ; caractéristiques des sous-traitants ; disponibilité des installations matérielles ; exigences de préqualification ; informations sur le client ; stabilité du pays étranger, qualité des équipements et des matériaux ; taux de salaire des artisans ; disponibilité et coût des équipements de construction lourds ; contacts ; logistique de transport et taux de productivité des artisans.

Les facteurs de risques dans les projets de construction dans les pays en développement ont été étudiés par certains auteurs dans la littérature de la gestion des risques dans les projets. Bahamid et al. (2019) ont conduit une analyse documentaire complète sur la gestion des risques dans les projets de construction et ont trouvé 56 facteurs de risque les plus cruciaux affectant les projets de construction menés dans les pays en développement. Plus particulièrement, Shih et al. (2023) ont identifié 26 facteurs risques classés en 5 catégories de risque dans la gestion des projets de construction dans les Petites Antilles en développement de la Caraïbe (Tab.8). Les études ont conclu qu'il y a une forte relation positive entre les catégories de risque (financière, contractuelle, conception, gestion et construction) et les contraintes (coût, temps et qualité). Dans cette étude, l'accent est mis principalement sur la classification des risques au niveau micro c'est-à-dire au niveau de la gestion de projet (la classification au niveau macro se réfère à la gestion de l'entreprise).

Tableau 8. Catégorie de risque et facteurs de risques.

Catégorie de risque	Facteurs de risque
Financière	Fonds inadéquats, augmentation des prix des matériaux, retards financiers, mauvaise utilisation des fonds, crise économique
contractuelle	Changements dans l'envergure, anomalies contractuelles, litiges et réclamations, estimations de coûts et calendriers irréalistes.
Conception	Modifications de la conception, conception incomplète du projet, études inadéquates du site, supervisions
Gestion	Planification inadéquate du projet, manque d'expertise, manque de coordination, mauvaise gestion et supervision du site, main-d'œuvre inadéquate
Construction	Retards de construction, travaux défectueux et problèmes de qualité, technologie insuffisante, faible productivité de la main-d'œuvre, pénurie de matériaux, étendue des travaux imprécise, conditions de chantier inattendues, interruptions de travail

Sources : Shih et al., 2023

Baloi et Price (2003), suite à des recherches approfondies dans la littérature et des discussions préliminaires avec des entrepreneurs de construction des pays en développement, ont suggéré les

principaux groupes de facteurs de risques globaux affectant la performance des coûts des projets de construction, comprenant les facteurs de risque économiques, politiques, de conception, d'estimation, de niveau de concurrence, de pratiques frauduleuses et des facteurs spécifiques à la construction. Selon les auteurs, le risque global fait référence aux facteurs de risque qui ne sont pas directement présents dans les estimations de coûts, mais qui sont susceptibles de provoquer des désastres financiers importants. Les risques globaux sont ainsi nommés parce qu'ils existent en dehors des limites de l'organisation, mais ont un impact significatif sur elle.

1.7.2 Risques et facteurs de risque dans les projets de développement international

Les projets de développement international, à l'instar des autres projets, font face à des risques divers. Peu de recherches ont été menées sur la gestion des risques liés aux projets de développement international, ce qui est frappant étant donné que pour d'autres types de projets, la gestion des risques est considérée comme un domaine important de la gestion de projet (Rodríguez-Rivero et al., 2020). Li (2009) a exploré les risques particuliers auxquels sont confrontés les projets de développement international et a identifié quatre types : le risque politique, le risque économique/financier et le risque culturel.

De même, Rodríguez-Rivero et al. (2020) ont étudié les projets de développement international en Colombie et ont trouvé que les plus importants risques de tous les projets correspondent aux facteurs économiques, culturels et politiques. Les résultats ont suggéré qu'une gestion attentive de certains risques liés à l'environnement culturel peut contribuer à améliorer l'acceptation et l'appropriation du projet par la communauté bénéficiaire, facilitant ainsi la réalisation d'un projet ayant un impact réel. Selon l'organisation de coopération et de développement économique (OECD) (1992), pour rendre les projets de développement international durable, il est nécessaire d'accorder une attention particulière à l'évaluation des risques dans les six grands domaines suivants : économique et financier, environnemental, institutionnel, politique, socioculturel et technologique.

Samset et Haavaldsen (1999), analysant les principaux domaines de risque proposés par l'OECD, ont conclu que la plupart des risques qui causent des problèmes majeurs aux projets de

développement international sont opérationnels (c'est-à-dire internes et liés à la gestion) plutôt que contextuels (liés à l'environnement). Le risque opérationnel est principalement lié au processus de mise en œuvre lui-même et est généralement considéré comme relativement indépendant du contexte dans lequel le projet fonctionne, qu'il s'agisse d'un projet de routine ou d'un projet de développement. L'une des caractéristiques du risque opérationnel est le fait qu'elle diminue au fur et à mesure que le projet se développe. Tandis que le risque contextuel est associé à l'environnement ou au contexte du projet. Le fait que le risque contextuel est lié à des conditions ou à des circonstances qui dépassent la portée et l'autorité du projet, telles que les processus politiques, les décisions et les réponses des institutions concernées, les demandes et les réponses du marché et le développement technologique, la capacité d'influencer ou même de comprendre le risque contextuel est souvent limitée (1999).

Hekala (2012) a souligné que les projets de développement international sont par nature très risqués, car ils impliquent de nombreux facteurs qui échappent tout simplement au contrôle du gestionnaire de projet, même s'il utilise les meilleures pratiques de gestion de projet. L'auteur a conclu que les risques inhérents aux projets de développement international peuvent être mieux gérés et contrôlés grâce à une meilleure planification du projet et à des gestionnaires de projet suffisamment qualifiés.

D'autres auteurs se sont penchés sur les facteurs de risque dans les projets de développement international. En effet, Kwak et Dewan (2001) ont recensé des facteurs internes et externes, visibles et invisibles, qui influencent l'environnement et qui créent un risque élevé pour la réalisation des objectifs d'un projet de développement international. Ces facteurs incluent : l'influence des différentes parties prenantes ; l'environnement culturel, socio-économique, technologique et politique ; le manque de capacités managériales et technologiques dans les pays bénéficiaires ; l'ambiguïté des objectifs du projet ; le manque de ressources ; le manque d'appropriation ; les infrastructures insuffisantes pour le développement de projets ; et les forces motrices externes telles que l'inflation, le taux de change et la politique internationale.

Gamez (2009) a étudié les facteurs de risque qui affectent les grands projets d'infrastructure (routes et autoroutes) implémentés dans les pays en développement. L'auteur a analysé 89 projets de

développement dans 60 pays en développement financés par la Banque Mondiale pendant les 16 dernières années. Les études ont proposé 20 facteurs de risque et leur fréquence, groupés en fonction des risques (risque général, risque financier/marché, risque technique et risque managérial) (Tab.9). Les deux principaux facteurs critiques qui ont influencé les résultats du projet sont : retard dans l’approvisionnement, manque de fonds de contrepartie ou retard dans le déboursement des fonds. De plus, une proposition de méthodologie pour identifier, classer et sélectionner les facteurs de risque qui valent la peine d’être gérés est présentée dans cette étude, appelée « modèle de gestion des risques ». La précision du modèle a été validée par les facteurs de risque qui ont réellement affecté des projets dans deux études de cas. L’auteur a souligné qu’« il pourrait s’agir de l’une des plus grandes études jamais réalisées dans ce domaine, d’après les résultats de nos revues de littérature » (Gamez, 2009, p. 84).

Tableau 9. Risques et facteurs de risque

Groupe de risque	Facteurs de risque	Fréquence
Risque général (lié au pays)	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité sociale et politique • Ingérence politique • Force majeure • Changement dans les priorités du pays • Manque de sécurité dans les zones de travail • Manque de soutien du secteur privé • Retards des bailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 28 % • 24 % • 31 % • 15 % • 6 % • 3 % • 3 %
Risque de marché ou financier	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de fonds de contrepartie ou retard dans l’allocation des fonds • Volatilité macro-économique • Difficulté de décaissement • Crise dans la région (implications financières ou du marché) 	<ul style="list-style-type: none"> • 47 % • 36 % • 29 % • 19 %
Risque technique	<ul style="list-style-type: none"> • Retards ou inefficacité de l’entrepreneur ou du concepteur • Changement dans l’envergure du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • 38 % • 27 %
Risque managérial	<ul style="list-style-type: none"> • Changements institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • 39 %

• Retard dans l’approvisionnement	• 42 %
• Gestion inefficace de l’agence	• 34 %
• Lenteur de l’acquisition du terrain par l’agence	• 12 %
• Mauvaise communication des agences centrales ou locales	• 28 %
• Retard dans la compilation des données par l’agence (exigences du bailleur)	• 22 %
• Expérience limitée de la mise en œuvre	• 20 %

Source : Gamez, 2009

Dufková (2022) a étudié les dépassements de délais et de budgets dans les projets de développement international de la République tchèque. Selon l’auteur, plusieurs raisons expliquent ce phénomène, notamment des problèmes de passation de marchés, des problèmes de gestion, une conception inadéquate des projets et des causes spécifiques au pays, telles que l’inflation, la corruption et l’environnement naturel. Les études ont suggéré les facteurs de risque qui ont un impact sur la durée et le coût. Les résultats financiers sont influencés par le type d’agence de mise en œuvre, le pays en développement, le type de financement, la taille du projet et le secteur du projet, tandis que la durée n’est influencée que par le secteur et la taille du projet.

EL Fadil and St-Pierre (2015) ont étudié les facteurs de risques liés à l’internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) à travers une large revue de littérature. Les auteurs ont développé une grille classifiant les facteurs de risques exogènes et endogènes selon leur nature, ainsi que les risques qu’ils peuvent entraîner chez les PME. Les facteurs exogènes comprennent : les caractéristiques commerciales du marché visé, les infrastructures du pays visé, les différences culturelles, les aspects économiques et financiers du pays visé, les aspects politiques du pays visé, les aspects juridiques et légaux, la corruption, le problème de non-paiement des clients étrangers, les aspects associés à la main-d’œuvre dans le pays visé ; tandis que les facteurs endogènes comportent : l’inexistence d’un réseau d’affaires ou de contacts dans les pays visés, le manque d’engagement, la gestion et l’expérience de l’équipe de direction, le manque d’employés possédant les compétences souhaitées, les ressources financières insuffisantes, le manque de moyens de communication et de production et l’internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle.

D'après les revues de littérature sur les projets internationaux, différentes études ont été menées pour identifier les risques et les facteurs de risque dans les projets de développement international, notamment les projets de construction et plus particulièrement la construction des infrastructures de transport (Zhi, 1995). Toutefois, les risques et les facteurs de risque dans les projets de construction de logements sociaux n'ont pas fait l'objet d'études dans la littérature.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente les questions de recherche et la démarche méthodologique. D'abord, les questions de recherche ainsi que le paradigme épistémologique sont présentés. Puis, la méthode d'autopraxéographie, ses spécificités, son processus ainsi que ses limites seront exposés.

2.1 QUESTIONS DE RECHERCHE

La plupart des pays en développement ont fait face à des difficultés économiques pour financer les infrastructures de développement. Certains bailleurs de fonds internationaux supportaient ces pays à travers des projets de développement international. Ainsi, après le séisme du 12 janvier 2010 en Haïti, des projets d'infrastructures, de construction d'écoles et de logements sociaux ont été financés par des organisations internationales. La plupart de ces projets n'ont pas respecté les critères du succès de projet initial défini relatif au coût, à l'échéancier et à la qualité (ou envergure) en raison d'un certain nombre de facteurs. Dans ce sens, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les projets de développement international n'atteignent souvent pas leurs objectifs en raison d'un certain nombre de problèmes de gestion et d'organisation, entre autres, la mauvaise conception du projet, la gestion inadéquate des parties prenantes, les retards dans la mise en œuvre du projet, les dépassements de coûts, l'insuffisance du suivi et de l'évaluation et l'analyse des risques inadéquates (Diallo & Thuillier, 2004; Ika et al., 2012; Ika & Hodgson, 2014).

À la lumière de ce qui est exposé précédemment, notre question principale qui est la suivante : quels sont les facteurs de risque associés aux projets de développement dans les pays en développement, spécifiquement dans le cas de construction de logements sociaux en Haïti ?

De cette question découle les questions spécifiques sont les suivantes :

- Quels sont les facteurs de risque endogènes et exogènes associés aux projets de construction de logements sociaux en Haïti ?
- Quels sont les facteurs les plus critiques appartenant à chaque catégorie de facteurs de risque ?

- Comment les facteurs de risque pourraient-ils influencer la performance du projet ?

2.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODE DE RECHERCHE

Tout chercheur doit inscrire sa recherche dans un paradigme épistémologique afin de constituer des connaissances valables. Notre démarche de recherche se repose sur le paradigme épistémologique constructiviste, en particulier le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). En effet, les paradigmes s'inscrivant dans une orientation constructiviste formulent pour leur part une réponse de nature non essentialiste à la question ontologique, c'est-à-dire le questionnement de la nature de la réalité. Cette réponse s'exprime par l'affirmation que la réalité est construite et non donnée (Thietart et al., 2014). La réalité est socialement construite à partir de perceptions individuelles susceptibles de changer avec le temps (Fortin & Gagnon, 2016) . Dire d'une réalité qu'elle est construite ne revient pas à affirmer que cette réalité n'existe pas. Cela signifie que la réalité n'a pas d'essence propre, autrement dit aucune substance indépendante, nécessaire ne se trouve à son fondement (Thietart et al., 2014). La réalité sociale est avant tout construite à travers du jeu d'intention et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations.

La connaissance est vue à travers la subjectivité. Ce que l'on connaît n'est pas une réalité en soi, mais la représentation que l'on se fait du phénomène perçu (Fortin & Gagnon, 2016).

Les croyances rattachées au paradigme constructivisme tiennent compte de la globalité des êtres humains, notamment de leurs expériences de vie et du contexte dans lequel se tissent des liens avec l'environnement (Fortin & Gagnon, 2016). Le paradigme constructivisme fait appel au raisonnement inductif, c'est-à-dire qu'il passe du particulier au général.

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique (c'est-à-dire en rapport à l'essence ou la nature possible du réel) autrement dit, ne se prononce pas sur l'existence, ou la non-existence, d'un monde peuplé d'entités indépendantes de l'esprit humain (Avenier, 2011). Si un tel monde existe, personne n'a la possibilité de le connaître de manière rationnelle au-delà de son expérience. Dans ce paradigme, l'élaboration de la

connaissance ne cherche pas à développer des théories sur la réalité telle qu'elle est. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique vise à développer des connaissances susceptibles de fournir des points de référence adaptés à l'expérience humaine et permettant d'atteindre nos objectifs (Avenier, 2011).

Le constructivisme pragmatique implique le processus de formation des connaissances, qui cherche à conceptualiser la compréhension par les chercheurs du flux d'expériences relatives aux phénomènes étudiés (Avenier & Thomas, 2015). Le PECP est à portée générale et peut être mobilisé dans l'étude de n'importe quel type de phénomène, qu'il relève de la physique, de la biologie, du social ou des trois à la fois (Avenier, 2011). Pour légitimer la construction de son savoir, le chercheur doit produire un travail épistémique en examinant de manière approfondie la littérature pour comprendre les connaissances locales et développer les connaissances génériques (Albert & Michaud, 2016). Dans le PECP, l'évaluation de la connaissance s'effectue par confrontation à l'action (Avenier, 2011).

« Selon le paradigme de recherche et le niveau actuel des connaissances, le chercheur dirigera sa recherche vers la méthode qui convient le mieux à sa position paradigmatique et à son orientation personnelle » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 29). Dans le cadre de ces travaux, la méthode de recherche qui sera utilisée sera la recherche qualitative. La recherche qualitative est mieux associée au paradigme constructiviste. *« La recherche qualitative est plutôt aux sciences humaines et sociales »* (Fortin & Gagnon, 2016, p. 30). L'un des buts de la recherche qualitative est de comprendre la signification que les personnes accordent à leur propre vie et à leurs expériences et en quoi consiste la connaissance sous-jacente aux multiples constructions sociales (Anadon, 2006). La recherche qualitative sert à comprendre le sens de la réalité sociale dans laquelle s'inscrit l'action ; elle fait usage du raisonnement inductif et vise une compréhension élargie des phénomènes. *« Le chercheur observe, décrit, interprète et apprécie le milieu et le phénomène tels qu'ils existent, mais ne les mesure ni ne les contrôle »* (Fortin & Gagnon, 2016, p. 31).

Plusieurs méthodes de recherches qualitatives existent, notre recherche sera basée sur la méthode autopraxéographie. Cette dernière permet d'avoir à des informations sur la vulnérabilité de la personne ayant vécu l'expérience, qui est inaccessible avec les autres méthodes qualitatives, car

dans un contexte professionnel, les personnes sont réticentes à montrer leur vulnérabilité (Albert & Michaud, 2016, 2023). Par ailleurs, cette méthode offre plus de liberté à celui qui témoigne lui permettant d'offrir un récit ouvert.

2.3 METHODE AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode basée sur l'expérience des chercheurs, ancrée dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Albert & Michaud, 2023). Cette méthode a été développée et utilisée (Albert & Michaud, 2016) pour produire des connaissances et inviter l'influence inconsciente sur la recherche. Cette méthode est particulièrement intéressante pour les personnes qui retournent à l'université et souhaitent produire des connaissances à partir de leurs expériences personnelles (Albert & Michaud, 2023).

L'autopraxéographie est un néologisme qui fait référence à la fois au terme « auto » et à la praxéographie et qui est proche d'ethnographie (Albert & Michaud, 2016). Selon Schmidt (Schmidt, 2017), le terme praxéographie diffère significativement du terme ethnographie dont l'objet de ses études se limite à la culture d'un groupe ethnique. L'investigation et la description praxéographique se concentrent sur les pratiques sociales, leurs participants, leurs supports et leurs infrastructures, plutôt que sur des groupes culturellement définis qui peuvent être relativement homogènes (Schmidt, 2017). Ainsi, la praxéographie met l'accent sur une conceptualisation plus large (Albert & Michaud, 2016). Par conséquent, l'autopraxéographie est la contrepartie de l'auto-ethnographie et englobe un large éventail de champs d'investigation (Albert & Michaud, 2016). Enfin, la méthode autopraxéographie pourrait être utilisée si l'un des chercheurs a vécu une expérience spécifique combinée à une revue de littérature complète pour générer des connaissances génériques (Albert & Michaud, 2016).

Les spécificités, le processus et les limitations de la méthode autopraxéographie selon (Albert & Michaud, 2016, 2023) sont présentés ci-dessous.

2.3.1 Spécificité

La méthode autopraxéographie présente 3 spécificités. D'abord, cette méthode, basée sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, et en utilisant un vaste corpus de littérature, produit des connaissances génériques contrairement aux autres méthodes utilisant la première personne (fondées sur les expériences des chercheurs) qui génèrent des connaissances locales. Cette méthode ne respecte pas les obligations de formes narratives. Les connaissances génériques ne sont pas généralisables ; elles doivent être remises en contexte dans chaque nouvelle situation (Avenier & Thomas, 2015). Ces connaissances génériques pourraient réduire l'écart entre la théorie et la pratique dans le domaine de la gestion.

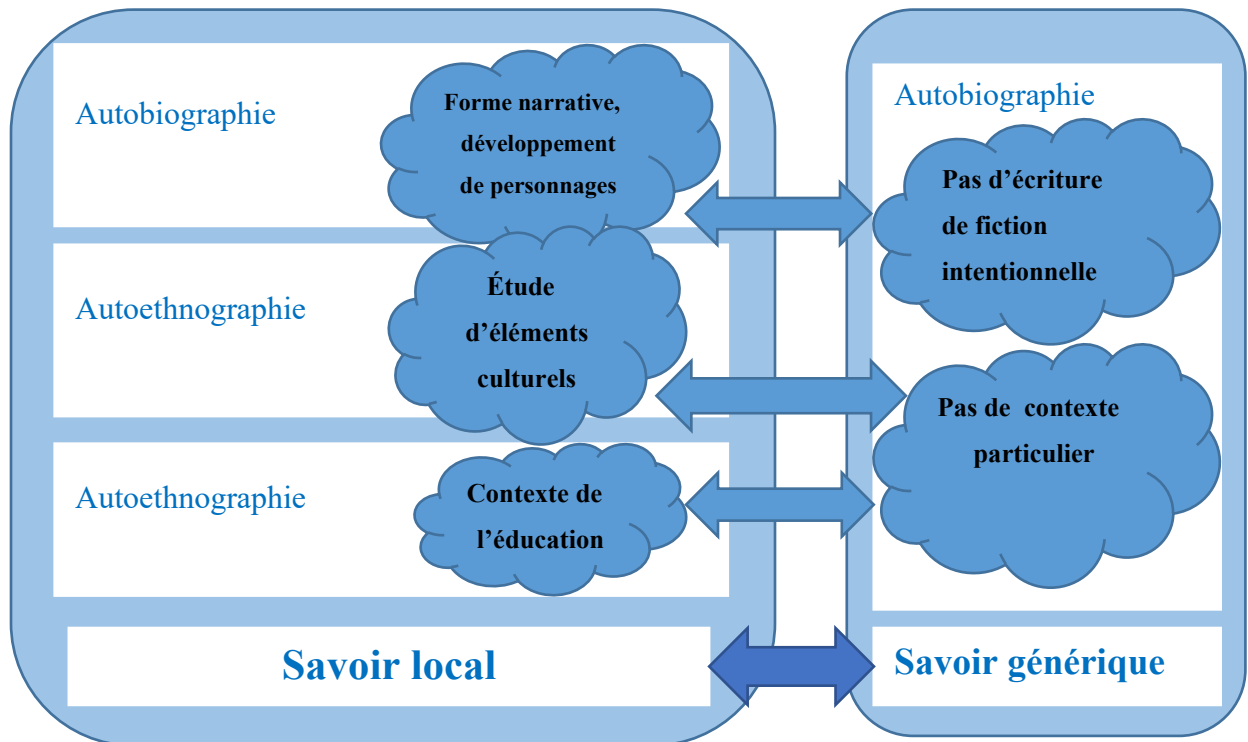


Figure 13. Spécificité de l'autopraxéographie par rapport aux autres méthodes. Albert et Michaud, 2023

2.3.2 Processus

Le processus de production de connaissances génériques est défini en 3 étapes récursives : l'écriture du témoignage de manière naïve, réaliste et sincère ; le travail épistémique et la construction de connaissances génériques (Albert & Michaud, 2016).

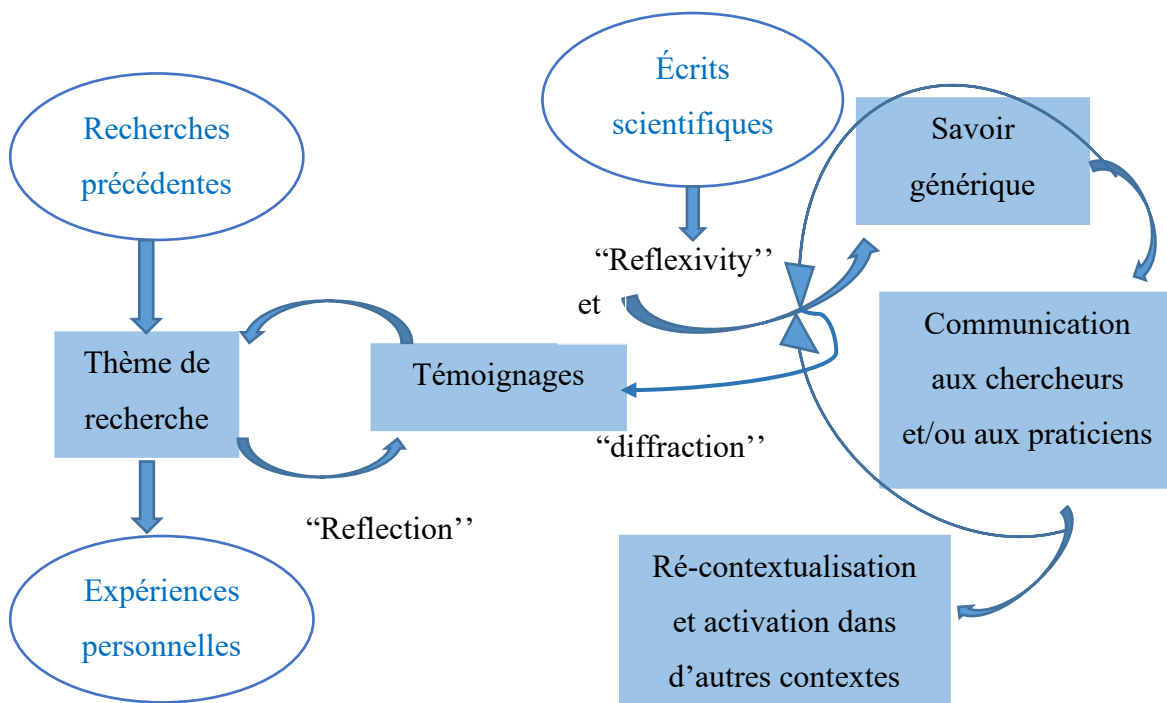


Figure 14. Le processus d'autopraxéographie. Albert et Michaud, 2016

L'écriture des témoignages : cette méthode consiste à écrire un témoignage de manière complètement naïve. Il est crucial que le récit semble réaliste. Étant donné que c'est un récit traitant d'actions passées, il est nécessaire de l'écrire à la première personne du singulier et du passé. C'est l'occasion pour les praticiens-chercheurs d'observer ou d'examiner leurs propres actions. Dans l'écriture du témoignage, il s'agit d'une « reflection » (en anglais) c'est-à-dire, le praticien-chercheur regarde sa pratique comme dans un miroir. Au moment de la rédaction, le récit est écrit sans chercher à comprendre ce qui s'est passé et pourquoi.

Le travail épistémique : le praticien-chercheur essaie de prendre du recul sur son témoignage en utilisant un vaste éventail de littératures diversifiées et son entourage (encadrant, collègues...). Il profite de l'opportunité pour analyser son récit à maintes reprises afin de développer les idées initialement implicites ou inconscientes. Pour y parvenir, les praticiens-chercheurs doivent comparer et confronter leurs expériences personnelles à des recherches multidisciplinaires existantes. Le travail épistémique est un dialogue entre les analyses réflexives et les analyses de « diffraction ». La « reflexivity » fait référence à une pensée et à des expériences complexes : cela pourrait être perçu comme un processus d'enquête sur nos propres actions. La « diffraction » est une finalité méthodologique permettant de changer de perspective et de permettre l'émergence de modèles alternatifs. Cette écriture à la troisième personne respecte les canons scientifiques.

La construction de savoirs génériques : Ces comparaisons entre le témoignage et la littérature existante peuvent permettre aux praticiens-chercheurs de développer des connaissances génériques qui peuvent être activées dans d'autres contextes. Ainsi, cette connaissance pourra être activée et communiquée. Enfin, la connaissance produite, pour être valable, doit faire du sens pour les autres praticiens.

2.3.3 Limites de la méthode autopraxéographie

La méthode d'autopraxéographie présente un ensemble de limites. D'abord, la première limite est la subjectivité. Cette dernière limite notre connaissance du passé quand nous utilisons des méthodes de recherches de notre propre personne. De plus, la limite de notre mémoire peut transformer notre perception des actions passées. Toutefois, compte tenu du choix épistémologique, le récit ne vise pas la représentation de la vérité, mais la préparation du terrain sur lequel semer son travail épistémique. C'est ce dernier qui produit la connaissance scientifique, et non pas la matière première consistant en la reconstitution du passé à partir du présent d'une seule personne. Enfin, cette méthode ne constitue pas une source d'informations empiriques, mais consiste en un point de vue unique, limité et ancré dans un contexte géographique et institutionnel. Cependant, cette limite est réduite par les travaux épistémiques réalisés qui font référence à un

large éventail de littérature provenant de divers contextes. La connaissance produite n'est pas le témoignage, mais la connaissance générique.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE, ANALYSES ET DISCUSSIONS

Ce chapitre représente le fondement empirique de notre recherche. D'abord, le témoignage découlant d'une expérience du chercheur en tant que gestionnaire de projet dans le cadre d'un projet de construction de logements sociaux en Haïti, financé par des bailleurs de fonds internationaux, est exposé. Certes, le chercheur a participé dans l'exécution de plusieurs projets de développement international en Haïti, toutefois une seule expérience est utilisée pour le témoignage. Par la suite, des éléments de ce témoignage sont analysés et comparés avec les revues de littératures existantes, et les connaissances génériques qui en découlent sont exposées.

3.1 TÈMOIGNAGE

Il y a de cela 9 ans, j'étais ingénieur en structure et chargé de projet dans une institution publique dans le cadre d'un projet de construction d'écoles en Haïti financé par un bailleur de fonds international, quand mon ami et collègue de travail Pierre (le nom est changé de façon à garder l'anonymat) m'avait montré deux postes (gestionnaire de projet et ingénieur de structure) dans une organisation internationale de renommée mondiale dans la construction parasismique des bâtiments. Mon ami me disait : « Gaspard, tu peux postuler pour ces postes, ils vous correspondent très bien ». A priori, j'étais tenté par les expériences que pourraient m'apporter ces postes soit à titre d'ingénieur soit à titre de gestionnaire de projet et aussi c'était mon plus grand rêve de travailler dans une grande organisation internationale, mais à priori, je n'étais pas trop intéressé à postuler pour le poste. Je n'avais pas envie de laisser l'institution, car j'avais à peine un an. De plus, j'ai aimé l'expérience que j'étais en train d'accumuler à la fois en tant qu'ingénieur et aussi l'environnement de travail était agréable.

Quelques jours après, Pierre est encore revenu vers moi sur le sujet et m'a stimulé et encouragé pour postuler et me disait : « Cela ne te coûtera rien, Gaspard, si tu postules ». En écoutant les conseils de mon ami, j'ai fini par postuler pour les deux postes, étant donné que j'étais intéressé par les deux. Peu de temps après, j'ai reçu un email de la part de l'organisation internationale pour une entrevue puis plusieurs entrevues se sont succédé à des dates différentes. J'ai été interviewé

une première fois par le gestionnaire d'alors et l'administratrice, puis une deuxième fois par le gestionnaire et l'ingénieur en chef de l'organisation et enfin par le CEO de l'organisation. Pendant toutes ces entrevues, je ne savais pas pour quelle poste j'ai été interviewé puisqu'on m'interrogeait à la fois sur des aspects techniques et sur la gestion de projet. Peu de temps après, j'ai reçu un email de l'organisation confirmant qu'on m'a attribué le poste de gestionnaire de projet. J'étais ému de recevoir l'information et j'informais tout à coup mon ami. J'étais alors ému de faire face à ce nouveau défi et d'embrasser cette nouvelle expérience. C'était donc en février 2016, après avoir fourni les préavis légaux, j'ai laissé tristement mes collègues pour entamer ce nouveau défi.

Ce 1^{er} février 2016 fut mon premier jour de travail comme gestionnaire de projet adjoint, car l'actuel gestionnaire allait partir cinq mois plus tard. Ce premier jour, on m'a présenté à tous les employés de l'organisation, plus particulièrement l'équipe multidisciplinaire et multiculturelle (Ingénieurs, architectes, agents communautaires, socioéconomiste, informaticien, le staff administratif, etc.) que je serai amené à diriger et m'a soumis les documents du projet pour commencer à m'en emparer. Ce projet est un projet pilote dans un quartier défavorisé ayant pour objectif de construire ou renforcer 255 unités de logements affectés par les séismes de 2010 en Haïti.

Ce projet a été financé par deux bailleurs européens. Différentes parties prenantes, en particulier des institutions publiques, ont participé à l'implémentation de ce projet dont chacune avait un rôle spécifique : une institution publique s'occupant du logement jouait le rôle du maître d'ouvrage, le ministère des travaux publics assurait la supervision, la Mairie de Port-au-Prince était là pour la livraison des permis et l'urbanisation, un comité de sélection s'occupe de la validation financière des projets et enfin l'organisation internationale (nommé ci-après ONG), pour laquelle je travaillais, assurait l'exécution du projet depuis la conception jusqu'à la clôture. Cette ONG est une organisation internationale américaine à but non lucratif spécialisant dans la formation, la conception et la construction parasismique et paracyclonique des logements et des écoles. Depuis sa création, depuis 2004, elle a implémenté un ensemble de projets de logements pour le compte des gouvernements et organisations internationales dans divers pays en développement dans le monde notamment dans la Caraïbe (Haïti, La Dominique, Sainte Lucie, Martinique, Haïti), en Asie

et pacifique (Philippines, Indonésie, Népal, Iran, Inde, Chine) et en Amérique du Sud et Centrale (Guatemala, Honduras, Colombie, Pérou et Equateur). L'ONG travaille avec les communautés locales pour rendre leurs maisons et leurs écoles plus sûres en renforçant les compétences locales et en stimulant la demande locale pour de meilleurs bâtiments.

Dans la mise en œuvre de ce projet, l'ONG a adopté une méthodologie spécifique à savoir, les propriétaires s'approprient l'ensemble du processus, de l'appui à la conception de leur nouvelle maison à la supervision de la construction. Cette méthodologie s'apparente à la pratique de construction utilisée majoritairement dans le pays par la population, à savoir que le propriétaire est maître de son chantier, c'est-à-dire qu'il s'occupe d'approvisionner le chantier en matériaux, de sélectionner le contremaître et de s'assurer du paiement et du suivi (construction assistée).

Après 5 mois comme gestionnaire adjoint, ce fut mon tour pour assurer la gestion du projet seul en tant que gestionnaire de projet pendant 2 ans et 5 mois. Après son exécution, le projet s'est soldé aux résultats suivants, en utilisant la triple contrainte pour évaluer sa performance : la durée, le coût et la qualité ou l'envergure. D'abord, concernant la qualité et l'envergure du projet, 239 unités de logement ont été construites selon les normes parasismiques comparativement à 255 unités de logement initialement prévues, auxquelles s'ajoutent 40 conceptions additionnelles qui n'ont pas été construites, par faute de budget. En ce qui concerne le budget, le projet a connu une augmentation de 60 % en deux avenants. Enfin, il y a eu un dépassement de délai, le projet est passé de 18 mois à 29 mois et demi, soit une augmentation d'environ 64 % pour les deux avenants. Bref, le projet a connu un ensemble de défis qui ont eu des impacts sur les résultats.

En tant que jeune gestionnaire de projet, ce projet a été un grand défi pour moi. Je n'avais pas beaucoup d'expériences dans la gestion de projet, encore moins avec un projet de telle envergure ayant une grande équipe multidisciplinaire et multiculturelle. Mes expériences en tant que gestionnaire ont été focalisées sur la gestion des entreprises. En ce sens, je voyais en ce projet, une opportunité d'apprendre et d'accumuler davantage d'expériences enrichissantes tant sur le plan technique que sur l'aspect de gestion de projet et d'équipe. Mon début a été marqué par une étape d'apprentissage. Ne sachant pas comment j'allais gérer efficacement ce projet, j'ai dû apprendre et m'inspirer discrètement du style de gestion et de leadership du gestionnaire d'alors pendant que

j'étais son adjoint pour une période de 5 mois. Son style de leadership était délégitif c'est-à-dire peu de directives et peu de soutiens, car l'équipe était compétente et motivée, selon le modèle de Hersey and Blanchard (1969). Étant en mode d'apprentissage, j'ai adopté son style, car j'ai vu que cela a donné de résultat. Après 5 mois, je me retrouve seul à la tête de l'équipe pour assurer la continuité de la gestion du projet. Certes, ces 5 mois n'ont pas retardé le calendrier, mais le salaire que j'ai perçu pendant cette période constitue un coût supplémentaire pour le projet.

Même si ma confiance et mes expériences ont augmenté au fur et à mesure que j'avancais dans la gestion du projet, ceci n'a pas empêché que le projet, comme étant tout projet, a connu un ensemble de défis qui allait avoir des impacts sur les résultats sur le projet. J'avais pris connaissance d'un document au début du projet qui pourrait m'aider à éviter certaines dérives dans le projet qui est le cadre logique, mais je ne connaissais pas ni son importance ni comment l'utiliser. En effet, le cadre logique comportait une colonne dans laquelle sont identifiés certains risques qui pourront avoir des impacts négatifs sur le projet, mais n'a pas été utilisé de manière appropriée. Je n'avais pas établi ni suivi aucun processus de gestion de ces risques, à savoir l'analyse, l'évaluation, le plan de gestion et le contrôle. Par la suite, un ensemble d'événements allait se produire pendant la durée du projet.

Tout d'abord, le projet a connu des lenteurs administratives à plusieurs reprises. En effet, pour démarrer un groupe de logements, les conceptions faites par mon équipe et validées par le ministère des 6 publics, le comité de sélection doit valider la proposition financière de chaque logement. Parfois, plusieurs lots de dossiers se sont accumulés sans que le comité se réunisse alors que selon le calendrier soumis, le comité devrait se réunir dès la soumission de chaque lot de dossiers. Par conséquent, ceci a entraîné un retard dans le démarrage du lot en question. Quand le retard d'un lot s'est produit au milieu du calendrier, ceci n'avait pas d'impact sur la durée globale du projet, mais impactait les ressources humaines, car cela a exigé selon la situation des ingénieurs supplémentaires. Cependant, quand cela s'est produit à la fin, elle impactait non seulement les ressources, mais aussi la durée du projet.

Le côté du financement du projet a eu ses difficultés, voire les plus grandes. Du côté du maître d'ouvrage, pour certains lots de dossiers, il a pris du retard dans la soumission des subventions qui

devrait être faite tout de suite après la validation des dossiers par le comité. Toutefois, les plus grandes difficultés de financement que le projet a connues provenaient des bailleurs. En effet, à deux reprises, les bailleurs ont mis du retard à soumettre les fonds au maître d'ouvrage qui, à son tour, devrait nous les soumettre. Ceci a causé l'arrêt complet de tous les travaux à deux reprises pendant environ 2 mois. Ces situations se sont produites à des périodes de pic des travaux, c'est-à-dire à des moments où il y a plus de chantiers en construction. Cette situation a engendré d'autres conséquences, par exemple, les difficultés à remobiliser certains contremaîtres qui, pendant les arrêts, ont trouvé d'autres contrats ailleurs. Parfois, certains ont continué avec leurs deux chantiers en même temps. Ces deux situations se sont produites en dépit du fait que j'avais prévenu et continué à informer le maître d'ouvrage que les travaux vont s'arrêter si je ne recevais pas les fonds. Malheureusement, rien n'a pu être fait pour empêcher l'arrêt des travaux, car le maître d'ouvrage, de son côté, attendait la réponse des bailleurs. L'ONG, quant à elle, n'avait pas eu de ressources financières pour faire continuer les travaux en attendant son paiement. Donc, le retard dans le calendrier des travaux était inévitable.

Sur le plan technique, j'avais une équipe d'ingénieurs qui ont accumulé des années d'expérience avec l'ONG dans divers projets et j'étais très confiant dans leur capacité à mener à bien le projet. Les risques potentiels que j'avais identifiés se trouvaient du côté des contremaîtres et des fournisseurs de matériaux et ont rapport à la qualité des matériaux et des mains-d'œuvre. D'ailleurs, le projet privilégiait d'abord les contremaîtres et fournisseurs dans la zone ou dans la zone avoisinante. Pour les contremaîtres, dès le démarrage des travaux et parallèlement à l'avancement des chantiers, je soumettais des groupes de contremaîtres pour être formé par le ministère des travaux publics sur les constructions parasismiques. Toutefois, le rythme de la formation ne s'harmonisait pas avec l'avancement des travaux au point qu'à certains moments des travaux il manquait de contremaîtres. Malgré cette formation, le manque d'expériences de certains contremaîtres a occasionné la reprise de certains travaux, même si c'était dans quelques rares cas pendant le déroulement du projet. Quant aux fournisseurs, avant le démarrage des travaux, j'avais élaboré une liste de fournisseurs dans la zone du projet et dans la zone avoisinante qui produisait des matériaux de qualité, laquelle était testée tout le long du projet. Cependant, pendant les moments de pic du projet, ces fournisseurs n'avaient pas la capacité de répondre à la demande des

matériaux du projet et à cela s'ajoutent des difficultés d'approvisionnement dans d'autres zones en raison des situations d'insécurité. Ceci a entraîné des temps d'attentes longs, par conséquent, le ralentissement voire l'arrêt de certains chantiers.

La situation de sécurité se referait à la situation globale de la zone avoisinante, mais aussi la situation de la zone du projet. Cette situation avait créé des impacts directs négatifs sur l'avancement des travaux et avait entraîné soit l'inaccessibilité de certains membres de l'équipe, soit l'arrêt complet des travaux. En effet, la situation sécuritaire de la zone avoisinante était due au fait que des groupes armés occupaient les territoires en amont du projet de manière inattendue, soit pour faire des cambriolages de marchandises ou des individus, soit dans le cadre des conflits entre différents groupes armés. En conséquence, la majorité des équipes du projet était incapable de se rendre sur le chantier, car le bureau se trouvait en amont de ces zones, ce qui paralysait les travaux. Cette situation de sécurité résultait des situations politiques du pays, car la plupart de ces gens ont été utilisés par les politiciens pour arriver au pouvoir, et continuait à s'envenimer, car ces derniers ont toujours besoin d'eux pour conserver leurs pouvoirs.

Par ailleurs, la situation sécuritaire dans la zone du projet a causé de plus grands impacts négatifs sur le projet, car elle avait provoqué l'arrêt complet des travaux à deux reprises durant une à deux semaines. Dans un premier cas, les bandits armés ont menacé les membres de mon équipe sur les chantiers et face à ces menaces, les travaux sont arrêtés. À la suite de l'intervention du maître d'ouvrage, à travers leurs travailleurs sociaux et leurs agents communautaires, mon équipe est retournée sur le terrain. Par la suite, d'autres menaces des bandits armés ont été proférées à l'endroit de mon équipe. Mon organisation a décidé d'arrêter les travaux pour trouver des solutions plus durables. Ainsi, des formations ont été réalisées pour mon équipe sur les comportements à adopter dans la zone face à des situations d'insécurité et aussi des personnes de la zone ont été employées pour accompagner les membres de l'équipe sur le chantier. Ce qui avait permis aux chantiers de bien se dérouler, et ceci sans arrêt jusqu'à la fin des travaux. Donc, les situations sécuritaires avaient des impacts sur la durée des travaux.

Un autre défi que j'avais rencontré était la question foncière, car le projet interdisait de construire pour des propriétaires occupant illégalement des terrains. Dans ces quartiers défavorisés, la

majorité des habitants n'ont pas de documents légaux justifiant leur occupation du sol. Dans la plupart des cas, les propriétaires possédaient uniquement un début de preuves tels qu'un reçu de paiement, un plan d'arpentage, un contrat sous seing privé ou un accord verbal avec les vendeurs.

Pour faire face à ces défis, j'avais contracté un notaire pour harmoniser et régulariser ces documents. Ainsi, nous avons abouti au document légal, un contrat sous seing privé, que chaque propriétaire devait posséder avant de démarrer ses travaux. L'aboutissement à ce document légal pour chaque propriétaire était un long processus. En effet, diverses rencontres se sont réalisées entre le maître d'ouvrage, les propriétaires terriens (vendeurs), les bénéficiaires du projet (acheteurs) et le cabinet notarial et mon équipe. Après avoir élaboré le contrat sous seing privé, nous avons procédé à la conception du bâtiment pour ensuite le construire. Si un propriétaire était incapable de trouver des débuts de preuves d'occupation foncière, son projet était retiré du lot et par conséquent, ne passe pas à l'étape suivante de la construction.

Par ailleurs, un aspect liant la question foncière et le bâtiment est l'habitation collective. En effet, quand nous avons les dossiers de reconstruction les uns à côté des autres offrant des possibilités de groupement, nous essayions toujours de concevoir des habitations collectives. Ce processus avait consommé beaucoup de temps, car les bénéficiaires étaient très attachés à leur parcelle de terrain et leur bâtiment individuel. Il est plus facile quand les bénéficiaires sont de la même famille, même si nous avons pu obtenir l'acceptation des bénéficiaires qui n'étaient pas de la même famille. Nous nous retrouvons aussi dans des situations où nous avons perdu beaucoup de temps à discuter avec des familles pendant diverses rencontres sans aboutir à des accords et nous devons par la suite faire des habitations individuelles.

Après la livraison de bon nombre de chantiers, il y avait eu un engouement de la part de certains propriétaires qui voyaient que leur maison était différente au milieu des nouvelles maisons. Ainsi, il y avait une forte demande du côté des propriétaires pour considérer leur maison dans le cadre du projet. Pour répondre à certaines de ces demandes, le maître d'ouvrage m'a soumis 40 nouveaux dossiers pour faire la conception, changeant ainsi l'envergure du projet. Pour réaliser ces travaux, j'ai dû faire appel à des ingénieurs supplémentaires pour l'équipe. Cette décision n'avait pas eu d'impact sur la durée du projet, mais avait conduit à l'augmentation du coût de projet.

Durant l'exécution des travaux, j'avais confronté à des obstacles ayant rapport avec l'environnement naturel et physique du projet qui a eu des impacts, en particulier, les conditions imprévues du site et les catastrophes naturelles. En effet, le projet comportait des travaux de reconstruction et de renforcement. La plupart des travaux de renforcement ont eu des travaux supplémentaires par rapport à ceux qui ont été prévus dans le plan en raison des situations imprévues rencontrées pendant les travaux. Dans la majorité des cas, les montants attribués aux travaux supplémentaires dépassaient le montant alloué aux imprévus estimé à environ 10 % à 15 % du montant total du projet. Dans de telles situations, j'ai dû faire la demande de changement auprès du maître d'ouvrage pour obtenir leur validation. Ces travaux avaient pris plus de temps que prévu et aussi le budget est supérieur à ce qui avait été planifié. Quant aux catastrophes naturelles, heureusement, il n'y a pas eu de grand événement nature qui est survenu dans la zone du projet pendant l'exécution des travaux. Toutefois, durant les saisons pluvieuses, il y a eu des ralentissements des travaux en raison des pluies sporadiques qui s'abattaient dans la zone du projet.

Un élément important survenu sur le plan économique pendant l'exécution du projet à mettre en exergue est la variation de la devise américaine (dollar US) par rapport à la devise haïtienne (Gourde). Le taux de change a augmenté de 35 % pendant la période d'exécution du projet. Cette augmentation n'avait pas eu d'impact sur le coût du projet étant donné que le contrat était signé en dollars américains et que les matériaux utilisés ont été achetés dans le pays en monnaie locale. Cette variation aurait de grand impact sur le projet si le contrat était signé en gourdes haïtien et si les matériaux devaient être achetés à l'étranger.

La communication avec les parties prenantes importantes a été un défi pour le projet. Elle concerne à la fois le canal de transmission, la langue, mais aussi une communication effective avec les parties prenantes afin de satisfaire leurs exigences. Il faut signaler que la langue de communication dans le cadre du projet était le français. Elle était utilisée à la fois pour les communications écrites, comme les rapports, les comptes rendus, mais aussi pour les communications orales telles que les appels téléphoniques et les réunions avec le maître d'ouvrage, la partie prenante la plus importante du projet. L'interlocuteur direct de cette dernière pour les aspects stratégiques du projet est le

directeur ou la directrice de l'ONG qui implémente le projet et pour lequel j'occupe le poste de gestionnaire.

Au début du projet, la communication a été très fluide et efficace en particulier pendant les réunions entre le maître d'ouvrage et l'ONG avec la directrice de cette dernière qui était française et qui avait plusieurs années d'expérience de travail en Haïti. La compréhension mutuelle était facile, les réunions moins de temps et les deux parties parvenaient à des accords plus facilement et plus rapidement. Peu de temps après, la directrice de l'ONG a quitté son poste et a été remplacée par un Américain qui ne parlait pas le français. Depuis lors, les communications et l'aboutissement à des compromis étaient difficiles entre le maître d'ouvrage et l'ONG. Les réunions étaient plus compliquées et duraient davantage, car il a fallu que je traduise tout ce qui se dit dans la rencontre pour mon directeur, mais aussi je devais traduire ses propos pour l'autre partie. De plus, parvenir à des compromis était plus compliqué. En raison de sa gestion, ce nouveau directeur a eu un départ prématuré et par conséquent, les représentants de l'ONG étaient moi, comme gestionnaire de projet, et l'administratrice de l'ONG. Depuis, nous avons eu une meilleure communication avec le maître d'ouvrage qui a continué ainsi jusqu'à la clôture du projet.

D'un autre côté, une communication efficace et la satisfaction des exigences des parties prenantes importantes représentaient des éléments cruciaux pour la réussite du projet. En effet, le projet était implémenté dans une zone contrôlée par des groupes armés sous l'autorité du chef. Donc, ces groupes constituaient une partie prenante qui a beaucoup d'intérêts dans le projet et beaucoup de pouvoir pour nuire à la bonne marche du projet. Le projet était arrêté à deux reprises, car des bandits armés ont menacé les équipes du projet sur les terrains. À la suite des communications avec les notables de la zone qui ont des liens avec le chef, leurs exigences étaient qu'ils devaient avoir des gens qui travaillaient dans le projet. Dans cette perspective, des personnes sont contractées pour travailler comme des guides et des accompagnateurs des équipes de terrains et des roulements ont été effectués tous les 15 jours pour permettre à plus de gens de travailler. Par la suite, les équipes du projet n'ont jamais reçu des menaces de la part des gens armés jusqu'à la fin du projet.

En somme, sans être exhaustif, j'ai mis en exergue un ensemble de défis majeurs auxquels le projet que je menais faisait face et aussi les principaux éléments qui ont eu des impacts sur la réussite du projet, en particulier des impacts négatifs.

3.2 ANALYSES ET DISCUSSIONS

La méthode utilisée dans le cadre de cette recherche est l'autopraxéographie, autrement dit, le chercheur présente d'abord au lecteur un témoignage à la première personne, puis ce dernier va être analysé en utilisant en ensemble de littératures diversifiées afin de construire son résultat de recherche. En effet, le chercheur, à travers son récit, a décrit un projet exécuté en mettant en évidence un certain nombre d'événements qui se sont survenus, les conséquences ainsi que les résultats. Ce témoignage est confronté et comparé avec des recherches existantes réalisées dans les régions diverses. De cette manière, le chercheur identifie un ensemble d'éléments qui peuvent affecter négativement le succès des projets de développement, autrement dit les facteurs de risque associés aux projets de développement international, en particulier les projets de construction de logements en Haïti.

Cette étude ne comporte pas tous les facteurs de risques affectant les projets de développement international, car selon El-Sayegh and Mansour (2015) se lancer dans une exploration exhaustive de tous les risques potentiels est contreproductif et prend du temps. La stratégie clé consiste à identifier efficacement les risques et les facteurs de risque importants et à les atténuer de manière appropriée (El-Sayegh & Mansour, 2015). Ainsi, les facteurs de risques les plus essentiels seront considérés.

3.2.1 Facteurs de risque liés à l'environnement/à la nature

Les facteurs de risque naturels/environnementaux, incluant les catastrophes naturelles et les conditions imprévues du site, sont parmi les facteurs qui ont un impact profond sur la réalisation des trois critères du succès (qualité, temps, coût) des projets de construction international dans les pays en développement (Razzaq et al., 2018).

Conditions imprévues du site. En qui attrait aux conditions imprévues du site, le narrateur a souligné ce qui suit : « La plupart des travaux de renforcement ont eu des travaux supplémentaires par rapport à ceux qui ont été prévus dans le plan en raison des situations imprévues rencontrées pendant les travaux. Dans la majorité des cas, les montants attribués aux travaux supplémentaires dépassaient le montant alloué aux imprévus estimé à environ 10 % à 15 % du montant total du projet... Ces travaux avaient pris plus de temps que prévu et aussi le budget est supérieur à celui qui a été planifié. » (Témoignage)

L'un des principaux facteurs de risque auquel sont confrontés les projets de construction est lié aux conditions imprévues rencontrées au cours de l'exécution de ces projets (Amarasekara et al., 2018). En construction, une condition imprévue sur le site représente une situation qu'un entrepreneur rencontre sur le chantier et qui diffère matériellement de l'une des conditions indiquées dans le contrat ou de ce à quoi on peut normalement s'attendre sur le chantier (Amarasekara et al., 2018). Les conditions imprévues peuvent affecter à la fois le coût et la durée du projet. Les conditions imprévues sur le terrain représentent l'un des facteurs les plus élevés qui méritent une attention particulière dans la lutte contre les retards de construction (Kumaraswamy & Chan, 1998).

Le coût des travaux liés aux conditions imprévues sur le site a été classé comme le facteur affectant le coût le plus important parmi les six facteurs identifiés, tandis que les retards dus à l'arrêt des travaux sur le site jusqu'à ce que d'autres décisions soient prises ont été considérés comme le facteur de temps le plus important parmi les sept facteurs identifiés (Amarasekara et al., 2018). Kim Joseph et al. (2020) ont trouvé que les ordres de modification dus à des conditions existantes imprévues dans les projets de rénovation de bâtiments ont des incidences significatives par rapport aux ordres de modification causée par d'autres raisons, et que le coût moyen calculé est plus élevé pour les ordres de modification découlant de conditions existantes imprévues.

Catastrophes naturelles. Selon le praticien-chercheur, il n'y avait pas eu de grand événement naturel qui a causé de grand impact négatif sur le projet, cependant les pluies sporadiques ont contribué au ralentissement des travaux qui ont provoqué des retards dans la livraison des travaux.

Parfois, des retards peuvent survenir en raison de facteurs de risque qui sont hors du contrôle de l'homme, tels que les catastrophes naturelles (Ahsan & Gunawan, 2010). Le terme catastrophe naturelle est souvent utilisé pour désigner des événements naturels tels que des tremblements de terre, des ouragans ou des inondations (Blaikie et al., 2014). D'autres auteurs utilisent l'expression « actes de Dieu » pour le terme de catastrophes naturelles. Les « actes de Dieu » représentent des risques dont la probabilité de survenance est extrêmement faible, mais qui peuvent avoir d'énormes répercussions négatives sur les projets s'ils se produisent (Baloi & Price, 2003). Cette catégorie de risques relève de la force majeure en vertu des conditions du contrat (Baloi & Price, 2003). Les retards de projets de développement international peuvent souvent résulter de plusieurs facteurs tels que les inondations, les glissements de terrain, les altérations des cours des rivières, les tsunamis ou l'impossibilité d'accéder au lieu de travail (Ahsan & Gunawan, 2010).

3.2.2 Facteurs de risque liés à la politique

La nature politique du pays d'accueil peut avoir des impacts sur la performance des projets de développement international. Le terme risque politique fait référence à la possibilité que des décisions politiques ou des événements politiques ou sociétaux dans un pays affectent le climat des affaires de telle sorte que les investisseurs perdent de l'argent ou ne gagnent pas autant d'argent qu'ils l'avaient prévu au moment où l'investissement a été réalisé (Howell, 2001). Plusieurs facteurs de risques sont spécifiques à la culture politique du pays d'accueil.

Bureaucratie. Selon le narrateur, le gestionnaire du projet faisait face au défi de la lenteur administrative dans le cadre de son projet. Un comité de sélection, qui devrait se réunir après la soumission de chaque lot de dossiers, a laissé accumuler à maintes reprises plusieurs lots avant de se réunir. Ceci a provoqué, d'une part, des retards sur les dates de démarrage des lots en question, par conséquent, sur le calendrier global des travaux quand le retard est accumulé proche de la fin du calendrier initial. D'autre part, ces retards avaient entraîné l'utilisation des ressources supplémentaires quand cela est arrivé au milieu du calendrier, par conséquent, avaient engendré des impacts sur le coût du projet.

Le rôle de la bureaucratie du pays d'accueil est d'une importance considérable pour déterminer le succès d'un projet de construction international, car la majorité des choix opérationnels faits par l'entreprise nécessiteront l'approbation du pays d'accueil (Viswanathan & Jha, 2020). Les problèmes bureaucratiques gouvernementaux comprennent la lenteur du processus décisionnel et les problèmes institutionnels ou frontaliers, et entraînent des changements de politique fréquents qui retardent le calendrier du projet (Ahsan & Gunawan, 2010).

Éléments antisociaux. Selon le narrateur, les éléments antisociaux ont été un grand défi pour le gestionnaire en ce sens que cela avait eu des impacts sur l'intégrité physique des employés. Dans la zone des travaux, des individus armés ont proféré des menaces à plusieurs fois sur les employés sur le chantier qui ont conduit à l'arrêt complet des travaux à deux reprises dans le but de trouver des solutions définitives. Dans la zone avoisinante, la situation d'insécurité avait entraîné des impacts négatifs moindres sur le projet.

L'influence des éléments antisociaux représente un challenge pour les projets de développement international. Pour Al Khattab et al. (2007), les projets internationaux sont plus préoccupés par les risques liés aux éléments antisociaux, tels les émeutes, les manifestations, et résurrections, que ceux liés au gouvernement accueil. En raison de ces circonstances, l'accès aux chantiers par les équipes pouvait être rendu difficile, voire impossible.

Changement de gouvernement. Le narrateur n'a pas fait état de changement de gouvernement pendant la durée d'exécution du projet. Toutefois, les auteurs s'accordent sur l'impact négatif que peut avoir le changement de gouvernement sur le succès d'un projet. Dans ce sens, les résultats des recherches de Xiaopeng and Pheng (2013) ont trouvé que tous les répondants ont convenu que la variable « degré de stabilité du gouvernement » est la plus importante variable affectant les risques politiques des projets de construction internationale.

Un changement de gouvernement dans le pays d'accueil peut avoir un impact sur le marché de la construction par le biais de modifications de la politique gouvernementale, du changement dans les relations entre une entreprise et le gouvernement et parfois même par l'abandon d'un projet (Viswanathan & Jha, 2020). L'absence d'un cadre juridique approprié dans le pays d'accueil peut

donner lieu à des conflits liés au projet, à des dépassements de coûts et à des perturbations supplémentaires des activités commerciales à long terme (Eyboosh et al., 2011).

3.2.3 Facteurs de risque liés à l'économique

Inflation et la fluctuation des devises. Selon le narrateur, « le taux de change a augmenté de 35 % pendant la période d'exécution du projet. Cette augmentation n'avait pas eu d'impact sur le coût du projet étant donné que le contrat était signé en dollars américains et que les matériaux utilisés ont été achetés dans le pays en monnaie locale. » (Témoignage)

L'inflation et la fluctuation du taux de change des devises étrangères sont des facteurs de risques économiques importants affectant les projets de développement international. Sur le marché international, les facteurs de risque économiques comprennent également l'inflation et les fluctuations inattendues des devises qui entraînent le risque d'excédent des coûts au cours du projet, affectant la rentabilité (Viswanathan & Jha, 2020). Les projets de développement international exigent parfois l'importation de matériaux, d'équipements et/ou de services de pays industrialisés. Par conséquent, il devient impératif que les gestionnaires de projet aient une compréhension complète des règles de change en vigueur (Kwak & Dewan, 2001). Pour faire face à la fluctuation des taux de change, Kwak and Dewan (2001) ont suggéré, entre autres, la signature du contrat en dollars et l'augmentation des achats locaux.

3.2.4 Facteurs de risque liés à la différence culturelle

Langue, culture et manque de participation des parties prenantes. Le praticien-chercheur a mis en évidence deux éléments importants relatifs au risque culturel à savoir la langue de communication avec les parties prenantes ainsi qu'une communication et une gestion efficace des parties prenantes. Selon le narrateur, le fait que le représentant de l'ONG ne parlait pas la même langue que le maître d'ouvrage (langue officielle du projet qui est le français) a engendré des difficultés pour le projet, notamment les difficultés de trouver les accords, difficultés pour les deux parties de se comprendre sans la présence d'un interprète et aussi l'allongement des réunions. De plus, l'harmonie entre les deux parties était plus difficile à maintenir. Par ailleurs, selon le

gestionnaire, le manque de communication, de compréhension des exigences et de la stratégie de gestion d'une partie prenante importante (les groupes armés) dans la zone de projet a occasionné l'arrêt des travaux à deux reprises. Une fois que les exigences et les intérêts de cette dernière sont satisfaits, le projet a pu continuer sans aucune difficulté.

De nombreux projets de développement international exigent des pays bénéficiaires qu'ils engagent des consultants étrangers pour les aider dans la préparation et la mise en œuvre du projet. Ces expatriés viennent d'horizons culturels très différents, parlent des langues différentes, sont habitués à des approches différentes en matière d'ingénierie et de pratiques de gestion de projet, et ne connaissent pas les coutumes, les exigences et les ressources locales (Kwak & Dewan, 2001). La différence culturelle peut devenir une source de préoccupation sérieuse pour une gestion efficace des risques, en particulier dans les projets internationaux (Dandage & Mirji, 2022). Les barrières culturelles et linguistiques rendent la mise en œuvre de la gestion des risques inefficace (Dandage & Mirji, 2022). La différence de culture, de langue, d'origine et de perspective rend extrêmement difficile le maintien d'une bonne communication entre les membres de l'équipe (Li, 2009).

Le gestionnaire de projet de développement international doit comprendre et apprécier l'importance des différences interculturelles, effectuer une analyse culturelle du pays bénéficiaire et prévoir des mécanismes tels que des sorties en famille, des événements culturels, des démonstrations interculturelles et des colocations pour renforcer la conscience culturelle des membres de l'équipe et promouvoir le renforcement de l'esprit d'équipe (Kwak & Dewan, 2001). Les chefs de projet doivent collaborer avec les autres membres de l'équipe pour identifier les principales différences culturelles et adopter ensuite des mesures appropriées pour assurer la performance du projet (Li, 2009).

Rodríguez-Rivero et al. (2020) ont souligné l'importance d'identifier et de gérer les différences culturelles dès le début d'un projet comme une condition nécessaire et suffisante pour obtenir l'impact d'un projet de développement international. Selon Ortiz-Marcos et al. (2013), les projets internationaux et les projets de développement international échouent plus souvent que les projets nationaux en raison d'un manque de formation aux compétences interculturelles des membres de

l'équipe. Travailler avec des cultures différentes implique la nécessité de se former à une série de compétences, y compris la capacité des équipes et des chefs de projet à s'adapter à l'environnement dans lequel un projet est exécuté (Benita).

3.2.5 Facteurs de risque liés aux aspects légaux

Retard dans l'acquisition de terrain ou absence de documents fonciers légaux. Selon le praticien chercheur, le gestionnaire faisait face au défi foncier dans la mise en œuvre du projet. La plupart des bénéficiaires du projet ne possédaient pas les documents justifiant leurs occupations. Ils ne possédaient qu'un début de preuve tels qu'un reçu de paiement, un plan d'arpentage, un contrat sous seing privé, un accord verbal avec les vendeurs, etc. Le processus d'aboutissement à un document légal pour chaque propriétaire, mise en œuvre par un Notaire, a pris du temps pour les bâtiments individuels et encore plus pour les bâtiments collectifs où plusieurs propriétaires doivent mettre en commun leur parcelle de terrain pour construire un logement unique. Ce processus a entraîné du retard dans le démarrage de certains chantiers voire l'abandon de certains dossiers, en particulier, des logements collectifs en raison de la réticence des propriétaires de mettre en ensemble leur terrain (témoignage).

L'acquisition des terrains constitue un défi pour les projets de développement international. Dans de nombreux pays, en particulier dans les pays en développement, les retards dans l'acquisition de terrains sont considérés comme l'un des principaux facteurs de retard dans les grands projets de construction (Vu, 2017). L'acquisition de terrains pour la construction de projets d'infrastructure dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) pose de plus en plus de problèmes dans les pays en développement (Babatunde et al., 2017).

L'un des problèmes les plus fréquents observés sur les marchés fonciers urbains informels est la présence de revendications de propriété contestées et non enregistrées, ainsi que les cas de double ou de triple vente d'une même parcelle de terrain, communément appelés activités frauduleuses (Malpezzi & Sa-Aadu, 1996). Par exemple, l'un des principaux défis auxquels est confronté le développement des infrastructures en Inde est l'acquisition de terrains (Mahalingam & Vyas, 2011). L'informalité des marchés fonciers urbains, qui, dans l'ensemble, répondent aux besoins en

terres et en logements de la majorité des résidents urbains à faibles revenus, est autant un commentaire sur l'inefficacité des dispositions officielles existantes en matière de régime foncier et de réglementation que sur leur manque croissant de pertinence (Fekade, 2000).

Les cadres réglementaires et de contrôle de l'utilisation des terres en vigueur dans de nombreux pays en développement contribuent de plus en plus à la difficulté d'identifier des alternatives plus raisonnables et plus équitables (Fekade, 2000). Il est difficile de discerner un ensemble de meilleures pratiques internationales en matière d'acquisition foncière, car, il existe plusieurs approches, chacune ayant ses propres limites (Mahalingam & Vyas, 2011). Les projets de développement international accusent souvent des retards en raison des problèmes prolongés liés à l'acquisition de terres, qui découlent de facteurs tels que la dynamique politique locale, la législation foncière et les considérations religieuses (Ahsan & Gunawan, 2010). Les retards dans l'acquisition des terrains peuvent entraîner des dépassements de coûts et de délais, ainsi que des échecs dans l'obtention des résultats du projet (Phuc et al., 2015).

3.2.6 Facteurs de risque liés aux ressources humaines et matérielles

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Selon le récit du praticien chercheur, la disponibilité et la qualité des mains-d'œuvre étaient importantes pour l'organisation et pour la réussite du projet. À côté des équipes techniques de qui ont eu beaucoup d'expériences avec l'ONG, les contracteurs (contremaîtres) devraient faire partie de la liste des contremaîtres certifiés ou devront être formés par les travaux publics. Cette formation a permis d'assurer la disponibilité de mains-d'œuvre formées tout au long du projet, même si à des moments pics il en manquait un certain nombre. Toutefois, en dépit des formations, certains contremaîtres, n'ayant pas d'expérience dans les types de construction, ont fourni des travaux qui ne respectent pas les normes, ce qui a conduit à des démolitions et des reprises. Par conséquent, le coût et la durée des projets concernés sont impactés.

La pénurie de mains d'œuvres qualifiées est un autre facteur de risque important lié à la politique du pays affectant les projets de développement international. La main-d'œuvre qualifiée est une ressource très importante et critique dans tout projet, car elle peut directement entraver les performances du projet en termes de délais, de qualité et de coûts (Kamal et al., 2022). Lo et al.

(2006) ont révélé que les maîtres d'ouvrage et les consultants classaient les contracteurs inexpérimentés parmi les trois principales causes de retard dans la construction à Hong Kong. Selon les conclusions de Sambasivan et Soon (2007), le manque d'expérience des contracteurs est le troisième facteur contribuant le plus aux retards des projets de construction en Malaisie. Le secteur de la construction est confronté à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce qui entraîne plusieurs problèmes tels que l'augmentation du coût des projets, les retards, la diminution de la qualité, l'augmentation du nombre d'accidents sur le chantier, les reprises et la baisse de la productivité du personnel (Oke et al., 2018). L'inexpérience, la pénurie et la qualification des mains-d'œuvre (sous contracteurs : électricien, contremaîtres, etc.) sont parmi les facteurs affectant la performance des projets internationaux (Gamez, 2009; Shih et al., 2023; Viswanathan & Jha, 2020). L'inexpérience de la main-d'œuvre peut entraîner la reprise des travaux. Les reprises dues à des erreurs ont été classées comme le troisième facteur de risque critique ayant un effet négatif sur la durée des projets de construction de bâtiments au Pakistan (Kamal et al., 2022). De même, les résultats de l'étude de Kamal et al. (2022) ont conclu que, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a été classée au cinquième rang des facteurs de risque critiques à l'origine des dépassements de délais dans les projets de construction au Pakistan.

Indisponibilité des matériaux de qualité. Le narrateur a expliqué que les fournisseurs capables de fournir des matériaux au chantier n'étaient pas nombreux. À des périodes spécifiques de projets, ces fournisseurs n'étaient pas capables de répondre à des demandes, ce qui a occasionné l'augmentation des temps d'attente de la livraison des matériaux, par conséquent le ralentissement ou l'arrêt de certains chantiers.

La disponibilité de matériaux de qualité est un facteur de risque affectant les projets de développement international. Enshassi et al. (2009) affirment que le manque de matériaux sur les marchés, la pénurie de matériaux de construction sur le site et le retard dans la livraison des matériaux sur le site sont les principales raisons des retards de construction dans la bande de Gaza. La pénurie de matériaux de construction, les problèmes d'approvisionnement et la mauvaise qualité des matériaux, les retards dans la livraison des matériaux et l'approvisionnement tardif des matériaux sont considérés comme l'une des principales causes de retard dans le secteur de la

construction au Pakistan (Rahsid et al., 2013). Les pays en développement posent de plus grands défis aux entrepreneurs internationaux en raison de risques inhérents tels que, la pénurie de main-d'œuvre convenablement formées, la difficulté d'acquérir les matériaux nécessaires (disponibilité, qualité, coût) et la disponibilité des fournisseurs de matériaux de qualité (Jaselskis & Talukhaba, 1998). Par ailleurs, Kamal et al. (2022) ont trouvé que le retard dans l'approvisionnement en matériaux a été identifié comme le quatrième facteur de risque le plus important ayant eu un impact négatif sur le délai des projets de construction de bâtiment au Pakistan. Le retard dans l'approvisionnement en matériaux entraîne non seulement un retard dans l'échéancier, mais aussi des pertes financières en raison d'une main-d'œuvre improductive.

3.2.7 Facteurs de risque liés au projet

Le retard de décaissement ou le manque de fonds du bailleur. Le narrateur a affirmé : « Du côté du maître d'ouvrage, pour certains lots de dossiers, il a pris du retard dans la soumission des subventions qui devrait être faite tout de suite après la validation des dossiers par le comité. Toutefois, les plus grandes difficultés de financement que le projet a connues provenaient des bailleurs. En effet, à deux reprises, les bailleurs ont mis du retard à soumettre les fonds au maître d'ouvrage qui, à son tour, devrait nous les soumettre. Ceci a causé l'arrêt complet de tous les travaux à deux reprises pendant environ 2 mois » (témoignage).

Le retard de décaissement ou le manque de fonds du bailleur sont parmi les facteurs de risques financiers pouvant impacter négativement le succès des projets. L'exécution des projets nécessite des fonds de manière périodique afin de se procurer des matériaux et des équipements et aussi de payer les ressources humaines. Un retard dans l'acquisition des matériaux, en raison d'indisponibilité des fonds, occasionnera des retards dans l'exécution des activités et par conséquent va provoquer des retards pour le projet. Les études de Mahamid et al. (2012) ont trouvé que le retard dans le décaissement des fonds est l'un des facteurs critiques de dépassement de délai des projets. De même, des retards dans le paiement des travailleurs vont créer une baisse de motivation et de productivité qui va occasionner un retard dans la livraison des travaux. Ce résultat est en ligne avec les études de Mahamid (2013). Par conséquent, les retards dans l'approbation du

financement par les bailleurs de fonds et l'indisponibilité occasionnelle des fonds entraînent des retards dans les projets de développement international (Ahsan & Gunawan, 2010).

Modification de l'envergure du projet. Selon le témoignage du gestionnaire, le maître d'ouvrage a modifié l'envergure du projet, en soumettant 40 projets pour faire la conception. Ce changement a nécessité l'affectation des ressources supplémentaires (des ingénieurs supplémentaires) pour réaliser ces travaux, ce qui n'a pas affecté la durée du projet, mais le coût du projet. À défaut d'utiliser des ressources supplémentaires, la durée du projet serait impactée.

Al-Sabah et al. (2014) ont reconnu que dans le contexte des projets de construction internationaux, les risques qui exercent une influence significative sur la performance du projet comprennent les modifications de la construction, une définition insuffisante de l'envergure du projet et des documents de conception en dessous des normes. La tendance du bailleur ou du pays d'accueil à élargir ou à modifier régulièrement la portée d'un projet peut entraîner une reconfiguration des tâches et de l'affectation des ressources, ce qui peut conduire à un dépassement de la date de livraison (Ahsan & Gunawan, 2010).

Manque de compétences et d'expériences du gestionnaire. Selon le narrateur, le gestionnaire de projet n'était pas expérimenté en ce sens qu'il n'avait pas beaucoup d'expériences dans la gestion de projet. Il avait géré surtout des entreprises de conception ou de construction, mais aucun projet de cette envergure en matière de ressources humaines et livrables. Dans cette expérience, il avait à gérer une équipe diversifiée et multidisciplinaire et aussi de nombreuses parties prenantes. À cela s'ajoute le fait qu'il n'avait pas reçu de formation dans la gestion de projet. En raison de cela, le gestionnaire n'a pas su dans toutes les phases du cycle de vie du projet mettre en œuvre un processus de gestion de risque, malgré que certains risques aient été identifiés dans le cadre logique du projet. Certains risques ont été identifiés de façon naturelle et des mesures d'atténuation ont été mises en œuvre, mais ce n'était pas dans le cadre d'un processus rigoureux de gestion. On peut citer par exemple la formation des contremaîtres aux normes de construction (Témoignage).

Les compétences des gestionnaires de projet sont essentielles pour les projets de développement international, et le succès de ces derniers dépend en grande partie de la prudence et de l'efficacité

auxquelles le gestionnaire de projet gère les opérations (Bashir et al., 2021). Le manque de gestionnaires de projet qualifiés et de la capacité administrative est un facteur humain lié à l'échec des projets de développement international (Shafiei & Puttanna, 2018). Pour cela, il est impératif que les gestionnaires de programme possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour superviser efficacement le programme de construction à chaque phase du processus de construction (Akogbe et al., 2013). En effet, un gestionnaire de programme doit posséder des compétences dans différents domaines, notamment la communication, le travail d'équipe, le leadership, la planification, l'administration et l'action stratégique (Akogbe et al., 2013).

Akogbe et al. (2013) ont conclu que toutes les causes du dépassement du délai des projets de développement (construction) proviennent d'une mauvaise gestion du projet. En effet, le manque d'expérience des consultants peut entraîner une émission tardive des plans de construction, des retards dans l'approbation des travaux, une mauvaise communication et des ordres de modification, qui sont susceptibles d'entraîner des retards dans la construction (Hwang et al., 2013). Par conséquent, les risques inhérents aux projets de développement international peuvent être mieux gérés et contrôlés grâce à une meilleure planification du projet et à des gestionnaires de projet suffisamment qualifiés Hekala (2012).

3.2.8 Facteurs de risque liés à l'entreprise ou l'organisation

Les facteurs de risques spécifiques à l'organisation sont des facteurs de risques liés aux ressources et à la gestion d'une organisation.

Gestion et manque de compétence de l'équipe de direction. Selon le narrateur, le changement dans l'équipe de direction avait eu de l'impact sur le projet. Avec l'ancienne directrice de l'ONG qui était française et qui avait des expériences en Haïti, la communication était facile et les discussions avec le maître d'ouvrage aboutissaient à des solutions plus rapidement. Toutefois, avec le nouveau directeur, qui n'avait pas d'expérience en Haïti et dont le style de gestion était différent, la communication et les accords étaient difficiles, et ceci avait eu des impacts négatifs sur le projet (Témoignage).

Concernant les compétences de l'équipe de la direction dans la conduite du processus de l'internationalisation, Pantini 1 (2010) établit la distinction entre les compétences stratégiques et les compétences opérationnelles. Pour l'auteur, les compétences stratégiques débutent le processus d'internationalisation et correspondent entre autres, à la capacité à créer et gérer un réseau d'affaires et à élaborer une stratégie d'entreprises, tandis que les compétences opérationnelles permettent la mise en œuvre avec succès, à chaque étape du processus, de la stratégie de pénétration du marché. Selon l'auteur, l'absence des compétences opérationnelles peut entraîner des dysfonctionnements importants, voire conduire à des échecs lourds de conséquences sur la pérennité des entreprises à l'international.

Pantini 1 (2010) souligne qu'un changement dans l'équipe dirigeante, et plus précisément une modification des compétences présentes au sein de cette équipe, avait une incidence certaine sur la stratégie élaborée par des PME, permettant de pénétrer plus rapidement des pays étrangers, d'envisager des modalités plus lourdes et de viser de nouveaux pays. Dans le même sens, Latukha and Panibratov (2015) ont trouvé qu'il existe une forte corrélation entre les compétences des cadres supérieurs et la réussite des opérations d'une entreprise sur les marchés internationaux. Les auteurs indiquent que les compétences les plus significatives à cet égard sont des capacités cognitives et analytiques supérieures, la capacité à créer et à utiliser des contacts étrangers, l'aptitude au projet et la capacité à créer une interaction multiculturelle.

Carpenter et al. (2004) soulignent que les équipes de direction qui ont accumulé des connaissances sur les cultures et les pratiques commerciales étrangères grâce à des affectations internationales sont plus à même de faire face à l'ambiguïté associée aux opérations internationales. En effet, l'expérience internationale de l'équipe dirigeante permet d'anticiper les risques relative à la stratégie d'internationalisation (Chandra et al., 2009), et de diminuer leur occurrence et l'impact de leurs conséquences (Spence & Crick, 2009). Dans ce sens, Ochieng and Zuofa (2011) a conclu que le rôle principal de l'équipe de direction dans les activités de gestion de risque est principalement axé sur l'atténuation des risques organisationnels stratégiques.

Enfin, Ochieng and Zuofa (2011) ajoutent que les caractéristiques des compétences de leadership de l'équipe de direction ont été notées comme étant capables de promouvoir la compatibilité interne

entre les membres de l'équipe du projet tout en gravitant autour des aspirations du projet et des bailleurs. Donc, la gestion et les compétences de l'équipe de direction représentent un facteur qui peut affecter la réussite des projets de développement international, notamment la durée des projets.

Manque de compétence de l'équipe du projet. Selon le narrateur, certains membres de l'équipe de projet n'avaient pas les compétences nécessaires, notamment le gestionnaire et des contremaîtres. Le gestionnaire a affirmé : « Ne sachant pas comment j'allais gérer efficacement ce projet, j'ai dû apprendre et m'inspirer discrètement du style de gestion et de leadership du gestionnaire d'alors pendant que j'étais son adjoint pour une période de 5 mois... Certes, ces 5 mois n'ont pas retardé le calendrier, mais le salaire que j'ai perçu pendant cette période constitue un coût supplémentaire pour le projet ». Quant aux contremaîtres, le narrateur a écrit : « Malgré cette formation, le manque d'expériences de certains contremaîtres a occasionné la reprise de certains travaux, même si c'était dans quelques rares cas pendant le déroulement du projet. » (Témoignage)

Afin d'accroître les chances de réussite des projets de construction internationaux, il est impératif que l'équipe de projet possède les aptitudes et compétences fondamentales nécessaires pour mener à bien le projet, qui englobent une communication efficace, la coordination, la résolution de problèmes et une solide expertise technique (Alashwal et al., 2017). En effet, le chef de projet, dans son rôle de chef d'équipe, doit posséder une combinaison de compétences techniques et managériales, ainsi que l'autorité nécessaire pour gérer et diriger efficacement le projet (Alashwal et al., 2017). Dans le même sens, Todryk (1990) a affirmé que la présence d'un gestionnaire de projet compétent est un facteur déterminant associé à la réalisation des objectifs du projet, car sa capacité à favoriser le travail d'équipe lui permet de mettre en place une équipe très efficace.

Plusieurs études sur la théorie de la compétence ont établi la corrélation entre les compétences et la réussite d'un projet. Higgs and Dulewicz (2003) ont mené une analyse approfondie des compétences en matière de leadership et ont identifié quinze facteurs qui ont un impact sur l'efficacité du leadership. Ces facteurs sont classés en trois types de compétences : intellectuelles (QI), managériales (QM) et émotionnelles (QE). En se basant sur ces dernières, Müller and Turner

(2007) ont trouvé que certaines des compétences de leadership du gestionnaire de projet sont corrélées à la réussite du projet. L'étude a révélé que la compétence émotionnelle contribue de manière significative à la réussite du projet. Tandis que la compétence managériale était parfois significative, et occasionnellement la compétence intellectuelle était négativement corrélée à la réussite du projet.

Dans le même sens, les résultats de l'étude de Oh and Choi (2020) ont montré la corrélation entre les trois compétences des membres de l'équipe et la réussite du projet pour différentes industries. La dimension intellectuelle fait référence à la capacité d'évaluer les membres de l'équipe sur la base d'une vision, d'une créativité et d'un point de vue stratégique. Cette compétence facilite la mise en œuvre harmonieuse du projet conformément aux objectifs de l'entreprise et permet à l'équipe de projet à prendre des décisions correctes. La dimension managériale correspond à la capacité des membres de l'équipe à gérer efficacement les ressources, à faciliter la communication, à responsabiliser les autres et à atteindre les objectifs afin d'améliorer la communication au sein du projet. Elle implique de développer ses propres compétences par l'éducation ou la formation, d'utiliser les connaissances et l'expertise pertinentes pour établir les meilleures pratiques, et d'assurer des réunions régulières et des canaux d'information clairs pour le projet. Enfin, la dimension émotionnelle englobe la conscience de soi, la résistance émotionnelle, l'intuitivité, la sensibilité, la motivation et la conscience professionnelle des membres de l'équipe. Ces qualités leur permettent d'assumer leurs responsabilités dans le cadre d'objectifs et d'un champ d'application définis, de prendre des décisions rapides et précises et de faire preuve de détermination pour mener à bien le projet. D'où, le manque de compétence de l'équipe de projet peut occasionner la réalisation des travaux ne respectant pas la qualité, entraîner des retards dans la livraison des travaux et d'augmentation du coût du projet.

Manque de ressources financières. Le narrateur a affirmé : « Malheureusement, rien n'a pu être fait pour empêcher l'arrêt des travaux, car le maître d'ouvrage, de son côté, attendait la réponse des bailleurs. L'ONG, quant à elle, n'avait pas eu de ressources financières pour faire continuer les travaux en attendant son paiement. Donc, le retard dans le calendrier des travaux était inévitable. » (Témoignage)

Les ressources financières se réfèrent au financement liquide disponible pour l'équipe de projet, ainsi qu'aux ressources équivalentes en argent telles que l'équipement technique (y compris la capacité du laboratoire) et les essais de prototypes, mais pas aux ressources humaines (c'est-à-dire les membres de l'équipe eux-mêmes) affectées au projet (Mone et al., 1998). De plus, les ressources financières sont nécessaires pour fournir une assistance à diverses activités telles que l'expérimentation, la formulation et la sélection d'idées, les enquêtes auprès des clients, la collaboration avec les fournisseurs et les partenaires technologiques, et l'essai de prototypes (Hoegl et al., 2008). Une forte capacité financière soutient la compétitivité des entrepreneurs et les stratégies de gestion des risques dans des environnements aussi volatiles (Alashwal et al., 2017).

Par ailleurs, les ressources financières permettent aux entreprises d'obtenir les actifs dont elles ont besoin et aussi de fournir un coussin de sécurité pour pallier aux imprévus, dont des délais de paiement allongés et des coûts de production et de livraison plus élevés (Kubíčková & Toulová, 2013). En effet, la disponibilité des ressources monétaires permet à la compagnie de payer ses fournisseurs, ses sous-traitants ainsi que ses employés à temps, en attendant la réception de paiement. À défaut de payer ses fournisseurs à temps, des retards peuvent être produits dans la livraison des matériaux. De même, le fait de payer ses employés en retard peut entraîner des démotivations et de diminution de performance, par conséquent, peut occasionner le retard dans la livraison des travaux. Omopariola and Windapo (2019) ont confirmé que des flux monétaires suffisants et des liquidités sont, entre autres, des systèmes d'évaluation des performances efficaces pour les projets et les organisations en Afrique du Sud. Dans ce même sens, Calvert et al. (1995) ont souligné que l'avancement de tout projet de construction dépendait principalement d'un flux de trésorerie et d'une rentabilité suffisante.

3.3 CONSTRUCTION DE SAVOIRS GENERIQUES

En s'appuyant sur les éléments découlant des discussions, le succès des projets de construction de logements sociaux en Haïti peut être affecté négativement par des facteurs de risques à la fois liés au projet et des facteurs de l'environnement externe. Les facteurs de risque sont groupés en facteurs exogènes et endogènes en s'inspirant de la classification des auteurs EL Fadil and St-Pierre (2015).

Un facteur endogène est généré par les caractéristiques des activités d'une organisation, les produits ou les services d'une organisation, tandis qu'un facteur exogène est une caractéristique de l'environnement d'une organisation (Aubert, 2004).

3.3.1 Facteurs de risque exogènes

Certains facteurs provenant de l'environnement externe de l'organisation (entreprise) qui sont liés aux pays d'accueils visés peuvent impacter négativement la performance des projets de développement international à défaut d'identification et de la mise en œuvre d'un plan de gestion.

3.3.1.1 Facteurs de risque liés à l'environnement et à la nature

Catastrophe naturelle. Les catastrophes naturelles sont des facteurs de risques naturels importants à tenir compte par les organisations dans les projets de développement international. Les catastrophes peuvent créer des défis pour les projets de construction tels que la destruction des infrastructures de transport ; les dommages aux équipements, aux matériaux sur le site de construction et à la stabilité des composantes structurelles des constructions en cours ainsi que l'augmentation drastique des demandes en mains-d'œuvre qualifiées et des matériaux de construction (Pamidimukkala et al., 2020). Par exemple, la pénurie de ressources et l'augmentation du coût des matériaux ralentissent le processus de construction et augmentent le coût du projet. Par conséquent, les catastrophes naturelles peuvent avoir une incidence sur l'achèvement des projets de construction et de reconstruction et peuvent augmenter les coûts du projet (Rouhanizadeh et al., 2019).

Conditions imprévues du site. Pendant l'exécution des travaux, les exécutants peuvent faire face à des conditions imprévues du site qui n'ont pas été considérées dans le plan initial. Une activité quelconque peut prendre plus de temps que prévu en raison de certaines contraintes. Par exemple, la condition géotechnique différente de celle prévue peut augmenter la durée de cette activité. Si cette dernière est une activité critique, la durée du projet peut être allongée. De même, une activité supplémentaire peut être ajoutée suite à la découverte d'un vice caché rencontré pendant

l'exécution des travaux et peut occasionner des coûts supplémentaires au projet. Les conditions imprévues du site sont parmi les facteurs les plus importants occasionnant des retards et affectant le coût des travaux de construction (Amarasekara et al., 2018).

Enfin, tenant compte de l'analyse et des expériences du praticien-chercheur, les catastrophes naturelles représentent le facteur de risque de plus critique de cette catégorie.

3.3.1.2 Facteurs de risque liés à la politique

Les décisions et les événements politiques ou sociétaux peuvent avoir des influences sur la performance des projets de développement international. Plusieurs facteurs rentrent dans la catégorie de risque politique.

Bureaucratie gouvernementale. La bureaucratie gouvernementale du pays d'accueil est un facteur de risque politique important affectant les projets de développement international. La lenteur du processus administratif est due entre autres à des procédures administratives longues et à l'utilisation des technologies obsolètes, lesquelles sont des caractéristiques des pays en développement. Cette lenteur administrative alourdit le processus de prise de décision, par conséquent, retarde l'exécution des activités. Les problèmes bureaucratiques gouvernementaux comprennent la lenteur du processus décisionnel et les problèmes institutionnels ou frontaliers, et entraînent des changements de politique fréquents qui retardent le calendrier du projet (Ahsan & Gunawan, 2010).

Éléments antisociaux. Les éléments antisociaux représentent un autre facteur de risque pour les projets de développement international. La plupart des projets de développement sont implémentés dans des zones vulnérables à forte propension au comportement antisocial. Les facteurs culturels liés à la discipline, au développement moral et à la tolérance de la déviance peuvent être particulièrement pertinents pour influencer les facteurs de risque individuels et familiaux de comportement antisocial (Murray et al., 2018). À défaut d'une approche sociale appropriée envers des personnes à comportement antisocial, ces dernières peuvent perturber la bonne marche des activités, voire arrêter les travaux en exigeant des avantages économiques. Ainsi, les éléments

antisociaux peuvent affecter à la fois la durée et le coût des projets de développement international. Al Khattab et al. (2007) soutiennent que les projets internationaux sont plus préoccupés par les risques liés aux éléments antisociaux, tels que les émeutes, les manifestations, et les résurrections, que ceux liés au gouvernement d'accueil.

Instabilité gouvernementale. L'instabilité gouvernementale est un facteur affectant la performance des projets de développement. Les gouvernements ont la possibilité d'exercer un contrôle direct sur le secteur de la construction publique en établissant des réglementations pour le développement et les arrangements contractuels. L'impact sur le marché de la construction fait référence à des altérations ou des perturbations imprévues dans l'environnement opérationnel d'un projet, tel que des modifications des politiques et de la législation gouvernementales, ainsi que des changements dans les relations entre l'entreprise et le gouvernement (Xiaopeng & Pheng, 2013). Les changements dans les réglementations peuvent entraîner des changements dans les contrats, par conséquent peuvent impacter la durée et le coût du projet. L'un des problèmes graves qui peuvent également se poser lorsque le gouvernement du pays d'accueil change rapidement est que les nouveaux responsables du gouvernement peuvent abandonner un projet en cours pour canaliser les fonds ailleurs (Ling & Hoang, 2010).

En somme, à la lumière de l'analyse de la littérature et de l'expérience du chercheur-praticien, l'instabilité gouvernementale est le facteur de risque politique ayant le plus d'impact sur le succès des projets de développement international.

3.3.1.3 Facteurs de risque liés à l'économie

Inflation et fluctuation du taux de change. L'inflation et la fluctuation du taux de change sont entre autres des facteurs de risques économiques impactant les projets de développement international. L'inflation due à l'instabilité du marché du pays d'accueil pendant l'exécution des travaux contribue à l'augmentation du coût des matériaux, ce qui entraîne une augmentation du coût du projet. Par ailleurs, pour les projets nécessitant l'importation des matériaux et équipements de l'étranger où le paiement se fait en monnaie étrangère, la fluctuation du taux de change entraîne l'augmentation du prix d'importation de ces ressources, et par conséquent, engendre des coûts

supplémentaires pour le projet. Les études de Jaya et al. (2021) ont révélé que l'impact principal de l'inflation est l'apparition des dépassements de coûts et de délais dans les projets de construction et que le secteur de la construction est exposé à un risque élevé en raison des fluctuations de l'inflation dans le temps.

En somme, selon l'analyse et les expériences du praticien-chercheur l'inflation représente le facteur de risques le plus critique pouvant impacter la performance des projets.

3.3.1.4 Facteurs de risque liés à la législation

Retard dans l'acquisition de terrain ou absence de documents fonciers légaux. La construction des projets de logement public nécessite l'acquisition de terrain. Dans les pays en développement, l'acquisition de terrain représente un défi pour les projets. La faiblesse ou le manque de structure légale de régulation foncière a contribué à ce que certains propriétaires de terrain occupent le sol sans les documents fonciers légaux. La lenteur du processus administratif pour la vérification, l'acquisition des documents fonciers légaux et la compensation en raison de l'expropriation peut entraîner le retard dans l'exécution du projet. Par ailleurs, Mukhopadhyay (2005) a mis en évidence deux problèmes complexes liés à l'acquisition de terrain : longs litiges juridiques sur l'indemnisation, la propriété et la répartition ; opposition publique qui gagne en force en cas de résistance organisée. Les litiges et les oppositions retardent le démarrage ou la continuité des travaux, par conséquent, peuvent impacter le délai de la livraison et le coût du projet. Les retards dans l'acquisition des terrains peuvent entraîner des dépassements de coûts et de délais, ainsi que des échecs dans l'obtention des résultats du projet (Phuc et al., 2015).

Selon l'expérience du praticien-chercheur, l'absence des documents fonciers légaux représente le facteur le plus critique de ce groupe.

3.3.1.5 Facteurs de risque liés à la différence culturelle

Langue, culture et manque de participation des parties prenantes. La plupart des projets de développement international sont implémentés avec une équipe multiculturelle. Les différences culturelles (organisationnelles et nationales) peuvent impacter négativement la performance des

projets. La différence culturelle peut devenir une source de préoccupation sérieuse pour une gestion efficace des risques, en particulier dans les projets internationaux (Dandage & Mirji, 2022).

Les différences culturelles des pays sont caractérisées par des dimensions et, à défaut de connaissance et de prise en considération de ces dernières, des conflits peuvent être générés au sein de l'équipe et des parties prenantes du projet. Par exemple, le manque de connaissance de la langue peut constituer une barrière à la communication pendant les rencontres par conséquent, peut retarder le processus de décision et aussi créer des conflits. De même, à défaut d'utiliser des approches locales appropriées pour communiquer et satisfaire les intérêts des parties prenantes importantes, particulièrement pour les projets dans les zones vulnérables, ces dernières peuvent provoquer le ralentissement des activités, voire bloquer le projet de manière définitive. Les différences culturelles peuvent être reflétées dans les défis suivants qui peuvent provoquer des retards et des pertes financières pour le projet : peur et confiance des parties prenantes ; manque de participation et d'engagement, manque de communication, transparence, partage de connaissances et d'informations (Lückmann & Färber, 2016). Li (2009) soutient que la différence de culture, de langue, d'origine et de perspective rend extrêmement difficile le maintien d'une bonne communication entre les membres de l'équipe.

Enfin, manque de participation des parties prenantes importantes est le facteur le plus important de la catégorie de risque culturel selon les expériences et l'analyse du praticien-chercheur.

3.3.1.6 Facteurs de risque liés aux ressources humaines et matérielles

Pénurie de mains-d'œuvre qualifiées. La pénurie de mains-d'œuvre qualifiées est un élément clé affectant le succès des projets de développement, notamment les projets de construction. Les mains-d'œuvre non qualifiées en raison de leur manque de compétences et d'expériences peuvent exécuter des travaux ne respectant pas les normes, c'est-à-dire ne respectant pas les exigences de qualité. Ceci peut entraîner la reprise des travaux, ce qui peut contribuer à l'augmentation du coût et de la durée des travaux. Les reprises dues à des erreurs ont été classées parmi les facteurs de risque critiques ayant un effet négatif sur la durée des projets de construction de bâtiments au Pakistan (Kamal et al., 2022).

Indisponibilité des matériaux de qualité. Les projets de construction requièrent les matériaux pour la réalisation des livrables. La disponibilité des matériaux, soit en termes de qualité ou de délai de livraison, est importante pour le succès d'un projet. La réalisation des ouvrages avec des matériaux qui ne sont pas de qualité peut entraîner la démolition et la reprise des travaux, ce qui nécessitera des temps et des ressources supplémentaires, par conséquent aura des impacts sur la durée et le coût du projet. De même, les retards dans la livraison des matériaux par les fournisseurs auront des impacts sur le délai de la réalisation d'une activité et entraîneront un retard dans le projet. La pénurie de matériaux de construction, les problèmes d'approvisionnement et la mauvaise qualité des matériaux, les retards dans la livraison des matériaux et l'approvisionnement tardif des matériaux sont considérés comme l'une des principales causes de retard dans le secteur de la construction au Pakistan (Rahsid et al., 2013).

Selon l'expérience du praticien-chercheur, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est le facteur de risque le plus critique de cette catégorie.

3.3.2 Facteurs de risque endogènes

Les projets de développement international font face à des risques qui sont spécifiques au projet et aussi à l'entreprise (ou organisation) d'exécution.

3.3.2.1 Facteurs de risque liés au projet

Le retard de décaissement ou le manque de fonds du bailleur. Les projets nécessitent des fonds de roulement sur une base régulière pour permettre l'approvisionnement en matériaux et équipement ainsi que le paiement de l'équipe du projet. Ainsi, le bailleur ou le client doit soumettre les fonds à l'entrepreneur (entreprise exécutant le projet) selon un calendrier établi. Un manquement dans la soumission des fonds peut entraîner des difficultés dans l'approvisionnement des matériaux et le retard de paiement des employés qui créent une diminution de la motivation de ces derniers. En conséquence, le projet accumulera du retard par rapport à l'échéancier des travaux.

La modification de l'envergure du projet. La modification de l'envergure du projet représente un autre facteur de risque pour les projets de développement international. Les projets de

développement international font souvent l'objet de demandes de changement de l'envergure du projet de la part des parties prenantes pour des raisons diverses. Un changement significatif de l'envergure du projet peut entraîner un besoin en ressources supplémentaires (matérielles ou humaines), et par conséquent, peut impacter le coût du projet. De même, une augmentation de la portée du projet peut exiger des temps additionnels pour la réalisation des tâches supplémentaires, ce qui peut augmenter la durée du projet. Ahsan and Gunawan (2010) soutiennent que la tendance du bailleur ou du pays d'accueil à élargir ou à modifier régulièrement la portée d'un projet peut entraîner une reconfiguration des tâches et de l'affectation des ressources, ce qui peut conduire à un dépassement de la date de livraison.

Manque de compétences et d'expériences du gestionnaire. L'exécution des projets de développement international requiert des gestionnaires pour diriger l'équipe et contrôler les activités. Le manque de compétence et d'expérience du gestionnaire constitue un facteur de risque pour les projets qui peut impacter à la fois le coût et la durée du projet.

Dans une étude, Sunindijo (2015) a trouvé une corrélation entre les compétences du gestionnaire de projet et la performance des projets de construction. Les résultats de l'analyse montrent que l'influence interpersonnelle a une relation positive avec la durée du projet. La performance en matière de coûts de projet est influencée par quatre composantes de compétences, à savoir l'intelligence émotionnelle, les compétences interpersonnelles, la sincérité apparente et la budgétisation. Enfin, la qualité du projet est influencée par huit compétences, à savoir la vision, l'intelligence émotionnelle, les compétences interpersonnelles, le leadership transformationnel, l'influence interpersonnelle, la sincérité apparente, la gestion de la qualité et l'administration des documents et des contrats. De même, Hwang et al. (2013) ont révélé que le manque d'expérience des consultants peut entraîner une émission tardive des plans de construction, des retards dans l'approbation des travaux, une mauvaise communication et des ordres de modification, qui sont susceptibles d'engendrer des retards dans la construction.

En conclusion, selon l'analyse et l'expérience du praticien-chercheur, le retard de décaissement ou le manque de fonds du bailleur représente le principal facteur de risque pouvant avoir le plus d'impact sur le succès des projets.

3.3.2.2 Facteurs de risque liés à l'entreprise ou à l'organisation

Gestion et le manque de compétence de l'équipe de direction. La gestion et le manque de compétence de l'équipe de direction est un facteur de risque lié à l'organisation qui peut influencer négativement les projets. Le style de gestion et l'inexpérience de l'équipe de direction peuvent entraîner des difficultés à trouver des solutions d'ordre stratégique, à établir les relations harmonieuses avec les partenaires et à anticiper les risques stratégiques potentiels qui peuvent constituer un obstacle à l'avancement du projet.

Manque de compétence de l'équipe du projet. Les entreprises cherchent toujours à dénicher les meilleurs talents pour s'y intégrer. En effet, une équipe compétente est capable de réaliser ses tâches rapidement et de fournir un travail de qualité. De plus, avec des employés compétents, l'entreprise dépense moins d'argent dans la formation et dans la reprise des travaux pour cause de mauvaise qualité. D'où, le manque de compétence de l'équipe du projet est un facteur de risque pouvant affecter négativement la durée, le coût ainsi que la qualité d'un projet.

Manque de ressources financières. Le manque de ressources financières de l'organisation est un facteur de risque qui peut impacter la réussite d'un projet. En effet, lors d'un défaut de paiement, l'entreprise pouvait utiliser ses ressources financières pour payer ses fournisseurs et ses employés afin de faire avancer les projets. Par conséquent, le manque de ressources financières peut affecter la durée d'un projet.

En conclusion, de ces trois facteurs, selon les expériences du chercheur, le manque de compétence de l'équipe de projet est le facteur le plus critique des facteurs de risque lié à l'organisation (ou entreprise).

3.4 SYNTHÈSE

Afin de s'assurer de la réussite des projets de développement international, les gestionnaires de projets doivent déterminer les éléments qui peuvent avoir un impact négatif dans l'atteinte des

objectifs du projet. L'occurrence de ces éléments peut être amplifiée par un certain nombre de facteurs. Cette synthèse propose un ensemble de facteurs de risque affectant les projets de développement international, en particulier les projets de logements sociaux en Haïti.

En appuyant sur les éléments ci-dessus, nous présentons un schéma synthétique (fig. 16) illustrant les groupes de facteurs de risque et les facteurs de risque. Les facteurs de risques sont groupés en deux grandes catégories : facteurs exogènes et facteurs endogènes. Les facteurs de risque exogènes comportent 6 groupes de facteurs de risque : environnemental/naturel, politique, économique, culturel, légal, et ressources matérielles et humaines. Tandis que les facteurs endogènes comportent les groupes de facteurs de risque liés au projet et à l'entreprise (ou organisation).

Pour le groupe de facteurs de risque environnemental/naturel, deux facteurs sont identifiés : les catastrophes naturelles et les conditions imprévues du site. Le groupe de facteurs de risque politique comporte les facteurs tels que : la bureaucratie du pays d'accueil, l'instabilité du gouvernement, les éléments antisociaux. Le groupe de facteurs de risque économique comporte : l'inflation et la fluctuation des devises. Le groupe de facteurs de risque culturel comprend : manque de participation des parties prenantes importantes, le manque de connaissance de la langue et de la culture du pays hôte. Les facteurs liés à la législation sont : le retard dans l'acquisition du terrain et l'absence des documents fonciers légaux. Enfin, le groupe de facteurs liés aux ressources matérielles et humaines comprend : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'indisponibilité des matériaux de qualité.

Par ailleurs, les facteurs endogènes comportent les groupes de facteurs de risque liés au projet et à l'entreprise. Le premier comporte : le retard dans les décaissements ou le manque de fonds des bailleurs, la modification de l'envergure du projet, le manque de compétence et d'expériences du gestionnaire. Le deuxième comprend : la gestion et le manque de compétence de l'équipe de direction, le manque de compétence de l'équipe du projet ainsi que le manque de ressources financières.

En somme, l'étude a identifié les facteurs de risque les plus importants associés aux projets de développement international qui sont : les catastrophes naturelles, l'instabilité gouvernementale,

l'inflation, l'absence des documents fonciers légaux, le manque de participation des parties prenantes importantes, le manque de fonds ou retard dans le décaissement du bailleur et enfin le manque de compétence de l'équipe du projet.

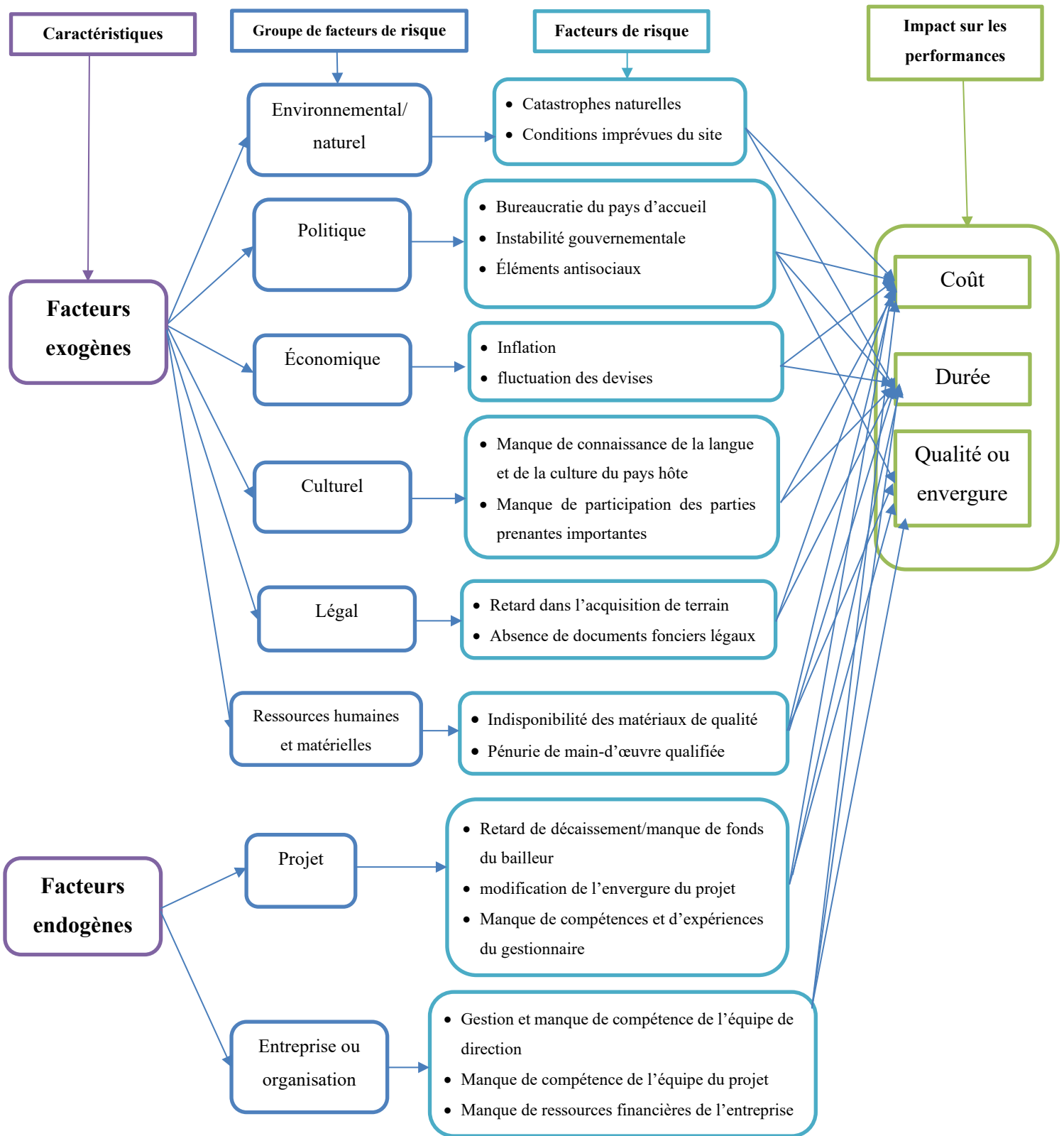


Figure 15. Groupe de facteurs risque et facteurs de risque

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les projets de développement international, notamment les projets de construction, font face à de nombreux risques compte tenu des caractéristiques des pays en développement, de la complexité liée aux travaux de construction et à l'internationalisation. Ces risques peuvent impacter négativement les dimensions des critères du succès de projet à savoir la qualité ou l'envergure, le coût et la durée. Pour évaluer les risques d'un projet, nous devons trouver les facteurs de risque qui affectent le succès des pratiques du projet, car les éléments de ces facteurs constituent la base principale du processus d'évaluation et de gestion des risques (Shih et al., 2023). Cette étude visait à identifier et catégoriser les facteurs de risque des projets de développement international dans les pays en développement, plus particulièrement, les projets de construction de logements sociaux en Haïti. Pour atteindre cet objectif, l'étude a adopté la méthodologie autopraxéographie qui est une méthode en première personne basée sur les expériences du chercheur. Cette étude a recueilli le témoignage du chercheur à titre de gestionnaire de projet d'une organisation internationale qui a implémenté un projet de logement en Haïti. Ce témoignage a été ensuite comparé et confronté à des recherches multidisciplinaires existantes afin de produire les connaissances génériques.

Cette étude a identifié 19 facteurs de risques les plus essentiels associés aux projets de développement international, particulièrement la construction de logements sociaux en Haïti. Ces facteurs de risque sont groupés en 2 grandes catégories de facteurs (exogènes et endogènes), lesquels comprennent 8 groupes de facteurs. D'abord, les facteurs exogènes comportent six groupes de facteurs de risque : environnemental/naturel, politique, économique, culturel, légal et ressources matérielles et humaines. Tandis que les facteurs endogènes comportent les groupes de facteurs de risque liés au projet et à l'entreprise (ou organisation).

Pour le groupe de facteurs de risque environnemental/naturel, deux facteurs sont identifiés : les catastrophes naturelles et les conditions imprévues du site. Le groupe de facteurs de risque sociopolitique comporte les facteurs : la bureaucratie du pays d'accueil, l'instabilité du gouvernement et les éléments antisociaux. Le groupe de facteurs de risque économique comporte : l'inflation et la fluctuation des devises. Le groupe de facteurs de risque culturel comprend les facteurs

de risque : manque de participation des parties prenantes importantes ; le manque de connaissance de la langue et de la culture du pays hôte. Les facteurs liés à la législation sont : le retard dans l'acquisition du terrain et l'absence des documents fonciers légaux. Enfin, le groupe de facteurs liés aux ressources matérielles et humaines comprend : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'indisponibilité des matériaux de qualité.

Par ailleurs, les facteurs endogènes comportent les groupes de facteurs de risque liés au projet et à l'entreprise. Le premier comporte : le retard dans les décaissements ou le manque de fonds des bailleurs, la modification de l'envergure du projet, le manque de compétence et d'expériences du gestionnaire ; tandis que le deuxième comprend : la gestion et le manque de compétence de l'équipe de direction, le manque de compétence de l'équipe du projet ainsi que le manque de ressources financières.

Enfin, l'étude a permis d'identifier les facteurs les plus importants : les catastrophes naturelles, l'instabilité gouvernementale, l'inflation, l'absence des documents fonciers légaux, le manque de participation des parties prenantes importantes, le manque de fonds ou retard dans le décaissement du bailleur, le manque de compétence de l'équipe du projet et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Sur le plan des contributions théoriques, cette étude est importante, car elle offre une compréhension approfondie de l'environnement des projets de développement en Haïti qui est un véritable reflet des pays en développement dans leur ensemble. En effet, il n'y a pas eu d'études sur les facteurs de risques dans les projets de développement en Haïti, en particulier les projets de construction de logements sociaux. De plus, les résultats obtenus de cette étude permettent d'enrichir la littérature sur la gestion des projets de développement international en mettant en évidence les facteurs de risques sur les projets de construction de logements sociaux ainsi que leur impact sur la performance des projets. Les recherches effectuées à ce jour sur les facteurs de risques associés aux projets de développement international ont mis l'accent sur d'autres projets, entre autres, les projets d'infrastructure de route. Par ailleurs, cette recherche utilise une méthodologie différente de celles utilisées dans la littérature sur les projets de développement international qui fait surgir des éléments nouveaux. En effet, la méthode autopraxéographie utilisée dans cette recherche a permis d'avoir accès à des informations qui seraient inaccessibles avec d'autres

méthodes en ce sens qu'elle peut fournir des informations sur la vulnérabilité d'une personne. Dans les autres méthodes de recherche qui font surtout appel à des participants, dans un contexte professionnel, ces derniers ont tendance à cacher des informations sur leurs vulnérabilités (Albert & Michaud, 2023).

Cette recherche comporte également des contributions managériales. D'une part, cette étude fournit des éléments de compréhension des facteurs pouvant influencer négativement la réussite des projets de développement international dans les pays en développement, en mettant l'accent sur les projets de construction de logements sociaux en Haïti. D'autre part, cette étude fournit un outil aux gestionnaires de projet au moment d'implémenter des projets de développement international. En effet, l'étude propose un ensemble de facteurs risques qui peuvent servir de base aux praticiens dans la phase d'identification des risques afin de développer de meilleures stratégies d'atténuation pour la réussite des projets.

En dépit des contributions, cette étude présente des limites. Certaines d'entre elles sont liées à la méthode utilisée qui est l'autopraxéographie. D'abord, la subjectivité liée à cette méthode qui utilise l'expérience du chercheur limite sa connaissance de son passé et aussi sa mémoire et peut transformer sa perception des actions passées. De plus, une autre limite liée à cette méthode est qu'elle comporte une unique source d'informations empiriques consistant en un point de vue unique, limité dans un contexte géographique et institutionnel. Enfin, une autre limite de cette étude est que les connaissances produites ne sont pas généralisables ni universelles, mais elles doivent être récontextualisées à chaque fois (Albert & Michaud, 2023).

Cette étude recommande d'utilisation de la combinaison d'autres méthodes, telles que les entretiens et l'étude de cas, pour enrichir les résultats. De plus, d'autres études pourront être menées sur la détermination des poids de ces facteurs de risques sur chacun des critères de performances des projets de logements sociaux des projets de développements internationaux dans les pays en développement afin de les hiérarchiser. Enfin, d'autres auteurs pourront étudier des stratégies de mitigation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509-516.
- Aarseth, W., Rolstadas, A., & Andersen, B. (2013). Managing organizational challenges in global projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2011-0008>
- Abdul-Aziz, A.-R. (1994). Global strategies: a comparison between Japanese and American construction firms. *Construction Management and Economics*, 12(6), 473-484.
- Abdul-Aziz, A. R., Nor Azmi, H. A. C. M., Law, Y. H., & Pengiran, D. N. (2013). Internationalization of construction-related consultants: Impact of age and size [Article]. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 139(2), 148-155. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000135](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000135)
- Abdul-Aziz, A. R., & Wong, S. S. (2010). Exploring the internationalization of Malaysian contractors: the international entrepreneurship dimension. *Construction Management and Economics*, 28(1), 51-61. <https://doi.org/10.1080/01446190903460680>
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.005>
- Akintoye, A. S., & MacLeod, M. J. (1997). Risk analysis and management in construction. *International Journal of Project Management*, 15(1), 31-38. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00035-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00035-X)
- Akogbe, R.-K. T., Feng, X., & Zhou, J. (2013). Importance and ranking evaluation of delay factors for development construction projects in Benin. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17, 1213-1222.
- Al-Sabah, R., Menassa, C. C., & Hanna, A. (2014). Evaluating impact of construction risks in the Arabian Gulf Region from perspective of multinational architecture, engineering and construction firms. *Construction Management and Economics*, 32(4), 382-402.
- Al Khattab, A., Anchor, J., & Davies, E. (2007). Managerial perceptions of political risk in international projects [Article]. *International Journal of Project Management*, 25(7), 734-743. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.006>
- Alashwal, A. M., Fareed, N. F., & Al-Obaidi, K. M. (2017). Determining success criteria and success factors for international construction projects for Malaysian contractors [Journal Article]. *Construction Economics and Building*, 17(2), 62-80. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.947540931153180>
- <https://search.informit.org/doi/full/10.3316/informit.947540931153180>
- <https://search.informit.org/doi/pdf/10.3316/informit.947540931153180>

- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *SAGE Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.
- Alex, R., Rialp, J., & Knight, G. A. (2014). International entrepreneurship: a review and future directions. *The Routledge companion to international entrepreneurship*, 7-28.
- Ali, T., Butt, A., Arslan, A., Tarba, S. Y., Sniazhko, S. A., & Kontkanen, M. (2021). International projects and political risk management by multinational enterprises: insights from multiple emerging markets [Article]. *International Marketing Review*, 38(6), 1113-1142. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2020-0060>
- Amarasekara, W., Perera, B., & Rodrigo, M. (2018). Impact of differing site conditions on construction projects. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 10(3), 04518006.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Anderson, J., & Narasimhan, R. (1979). Assessing project implementation risk: a methodological approach. *Management science*, 25(6), 512-521.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation [Article]. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643. <https://doi.org/10.1108/14626001111155745>
- Atolia, M., Li, B. G., Marto, R., & Melina, G. (2017). Investing in public infrastructure: Roads versus schools. *Vox*, August, 9.
- Aubert, B. A. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. PUM.
- Aubert, B. A., Patry, M., & Rivard, S. (2002). *Managing IT outsourcing risk: lessons learned*. Springer.
- Aven, T. (2012a). *Foundations of risk analysis*. John Wiley & Sons.
- Aven, T. (2012b). The risk concept—historical and recent development trends. *Reliability Engineering & System Safety*, 99, 33-44.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61-98. <https://doi.org/10.3917/sim.151.0061>
- Axinn, C. N., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*.

- Babatunde, S. O., Adeniyi, O., & Awodele, O. A. (2017). Investigation into the causes of delay in land acquisition for PPP projects in developing countries. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(4), 552-570.
- Bahamid, R. A., Doh, S. I., & Al-Sharaf, M. A. (2019). Risk factors affecting the construction projects in the developing countries. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science,
- Baloi, D., & Price, A. D. F. (2003). Modelling global risk factors affecting construction cost performance. *International Journal of Project Management*, 21(4), 261-269. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00017-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00017-0)
- Barki, H., Rivard, S., & Talbot, J. (1993). Toward an assessment of software development risk. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 203-225.
- Bartnik, M. (2016). La Banque mondiale ne parlera plus des «pays en développement». *Le Figaro*. <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/05/18/20002-20160518ARTFIG00268-la-banque-mondiale-acte-la-disparition-de-la-notion-de-pays-en-developpement.php>
- Bashir, R., Sajjad, A., Bashir, S., Latif, K. F., & Attiq, S. (2021). Project Managers' Competencies in International Development Projects: A Delphi Study. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211058188. <https://doi.org/10.1177/21582440211058188>
- Benita, J. R. C. Diseño de un Modelo Basado en Competencias para la Dirección de Programas y Proyectos en el Nuevo Marco de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23, 461-476.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Binder, J. (2009). Global project management: communication, collaboration and management across borders. *Strategic Direction*, 25(9).
- Bird, D. M., & Cothorn, C. R. (2005). *Introduction to risk analysis : A systematic approach to science-based decision making*. Government Institutes.
- Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I., & Wisner, B. (2014). *At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters*. Routledge.
- Boddewyn, J. J. (1997). The conceptual domain of international business: territory, boundaries, and levels. *International business: An emerging vision*, 50-61.
- Botterill, L., & Mazur, N. (2004). Risk and risk perception: A literature review. *Kingstrom, ACT: Australian Government Rural Industries Research and Development Corporation*.
- Bu-Qammaz, A. S., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2009). Risk assessment of international construction projects using the analytic network process. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 36(7), 1170-1181. <https://doi.org/10.1139/109-061>
- Bulman, D. J., Kolkma, W., & Kraay, A. (2015). Good countries or good projects? Comparing macro and micro correlates of World Bank and Asian Development Bank project performance. *Comparing Macro and Micro Correlates of World Bank and Asian Development Bank Project Performance (April 21, 2015)*. *World Bank Policy Research Working Paper(7245)*.

- Calvert, R. E., Coles, D., & Bailey, G. (1995). *Introduction to building management*. Taylor & Francis.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European research*, 6, 273-281.
- Chan, E., & Suen, H. (2005). Dispute resolution management for international construction projects in China. *Management Decision*, 43, 589-602. <https://doi.org/10.1108/00251740510593576>
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010). What explains aid project success in post-conflict situations? *World Bank Policy Research Working Paper*(5418).
- Cheng, M.-Y., Tsai, H.-C., & Chuang, K.-H. (2011). Supporting international entry decisions for construction firms using fuzzy preference relations and cumulative prospect theory. *Expert systems with applications*, 38(12), 15151-15158.
- Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38(2), 141-149.
- Collier, P., & Venables, A. (2013). Housing and Urbanization in Africa: unleashing a formal market process, Chapter 15 in Glaeser, E. and A. Joshi Ghani edited "Rethinking Cities", *World Bank, forthcoming*.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ.
- Czinkota, M. R., & Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy* (Vol. 151). Praeger New York.
- Damoah, I. S., & Kumi, D. K. (2018). Causes of government construction projects failure in an emerging economy: Evidence from Ghana. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 558-582.
- Dandage, R. V., & Mirji, H. (2022). Planning the appropriate risk response strategies by exploring and prioritizing the risk categories in international projects. *Polaris Global Journal of Scholarly Research and Trends*, 1(1), 52-60.
- Dasgupta, B., Lall, S. V., & Lozano Gracia, N. (2014). Urbanization and housing investment. *World Bank Policy Research Working Paper*(115004).
- de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493-503. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60.

- Deresky, H. (2001). *International Management*, 3rd edition 20012 *International Management*, 3rd edition . London: Longman 1999. 656 pp., ISBN: 0321028295 £32.99. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 164-165. <https://doi.org/10.1108/ccij.2001.6.3.164.2>
- Dia, M., & Zéghal, D. (2008). Fuzzy evaluation of risk management profiles disclosed in corporate annual reports. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(3), 237-254.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Dufková, G. (2022). Time and budget overruns on Czech international development projects. *Ekonomický časopis (Journal of Economics)*, 70(7-8).
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen & Unwin. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/503136349>
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <http://www.jstor.org/stable/154984>
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190. <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593.
- Duttagupta, R., & Pazarbasioglu, C. (2021). Pays Émergents : Quels coups jouer à présent ? *Finances & Développement. Revue Economique du Fonds Monétaire International*, 58.
- Duval, R., & Furceri, D. (2019, le 9 octobre 2019). Comment relancer la croissance dans les pays émergents et les pays en développement <https://www.imf.org/fr/Blogs/Articles/2019/10/09/blog-reigniting-growth-in-ems-and-lics>
- El-Sayegh, S. M., & Mansour, M. H. (2015). Risk assessment and allocation in highway construction projects in the UAE. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04015004.
- EL Fakil, J., & St-Pierre, J. (2015). Élaboration d'un outil de gestion des risques pour favoriser le succès des activités internationales des PME. *Colloque Risques et PME*.
- Enshassi, A., Al-Najjar, J., & Kumaraswamy, M. (2009). Delays and cost overruns in the construction projects in the Gaza Strip. *Journal of Financial Management of property and Construction*, 14(2), 126-151.
- Eybpoosh, M., Dikmen, I., & Talat Birgonul, M. (2011). Identification of risk paths in international construction projects using structural equation modeling. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(12), 1164-1175.

- Fekade, W. (2000). Deficits of formal urban land management and informal responses under rapid urban growth, an international perspective. *Habitat International*, 24(2), 127-150. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0197-3975\(99\)00034-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0197-3975(99)00034-X)
- Figner, B., & Weber, E. U. (2011). Who takes risks when and why? Determinants of risk taking. *Current directions in psychological science*, 20(4), 211-216.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherches. Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition ed.).
- Gamez, E. A. (2009). Risk assessment for international development projects: owner's perspective.
- Gillies, D. (2003). Probability and uncertainty in Keynes's the general theory. In. Routledge.
- Han, S. H., Park, H. K., Yeom, S. M., Chae, M. J., & Kim, D. Y. (2014). Risk-integrated cash flow forecasting for overseas construction projects. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 18, 875-886.
- Hansson, S. O. (2004). Philosophical perspectives on risk. *Techné: Research in Philosophy and Technology*, 8(1), 10-35.
- Harris, R., & Arku, G. (2007). The rise of housing in international development: The effects of economic discourse. *Habitat International*, 31(1), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2005.10.004>
- Hastak, M., & Shaked, A. (2000). ICRAM-1: Model for international construction risk assessment. *Journal of Management in Engineering*, 16(1), 59-69.
- Hayenhjelm, M., & Wolff, J. (2012). The moral problem of risk impositions: A survey of the literature. *European Journal of Philosophy*, 20, E26-E51.
- Hazır, Ö., & Ulusoy, G. (2020). A classification and review of approaches and methods for modeling uncertainty in projects. *International Journal of Production Economics*, 223, 107522.
- Head, G. L. (1967). An alternative to defining risk as uncertainty. *Journal of Risk and Insurance*, 205-214.
- Hekala, W. (2012). Why donors should care more about project management. <https://www.devex.com/news/why-donors-should-care-more-about-project-management-77595>
- Heldman, K. (2005). *Project manager's spotlight on risk management*. John Wiley & Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Higgs, M., & Dulewicz, S. V. (2003). The design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2007). *Understanding and managing risk attitude*. Gower Publishing, Ltd.
- Hoegl, M., Gibbert, M., & Mazursky, D. (2008). Financial constraints in innovation projects: When is less more? *Research Policy*, 37(8), 1382-1391. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.018>
- Howell, L. D. (2001). The handbook of country and political risk analysis. (No Title).
- Hutchins, G., & Gould, D. (2004). The growth of risk management. *Quality Progress*, 37(9), 73.
- Hwang, B.-G., Zhao, X., & Ng, S. Y. (2013). Identifying the critical factors affecting schedule performance of public housing projects. *Habitat International*, 38, 214-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2012.06.008>

- 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., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105-116.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>
- International Housing Coalition. (2008). Multilateral and Bilateral Funding of Housing and Slum Upgrading Development in Developing Countries. In: IHC Washington, DC.
- International Monetary Funds. (2023). *World Economic Outlook : A Rocky Recovery*.
https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD
- IPMA, I. (2015). 4.0, Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, P. Zurich: *International Project Management Association (IPMA)*.
- IPMA, I. (2015). Individual competence baseline for project, programme & portfolio management. In (Vol. 4): IPMA Nijkerk, The Netherlands.
- ISO 31000. (2009). Management du risque — Principes et lignes directrices. In.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19(2), 89-101.
- Jaselskis, E. J., & Talukhaba, A. (1998). Bidding considerations in developing countries. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(3), 185-193.
- Jaya, I., Alaloul, W. S., & Musarat, M. A. (2021). Role of inflation in construction: A systematic review. ICCOEE2020: Proceedings of the 6th International Conference on Civil, Offshore and Environmental Engineering (ICCOEE2020),
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <http://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International Business Strategy* (pp. 33-59). Routledge.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
<http://www.jstor.org/stable/3875178>
- Kamal, A., Abas, M., Khan, D., & Azfar, R. W. (2022). Risk factors influencing the building projects in Pakistan: from perspective of contractors, clients and consultants. *International Journal of Construction Management*, 22(6), 1141-1157.
<https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1683693>
- Kast, R. (1992). *La théorie de la décision* (La Découverte ed.).

- Kermisch, C. (2012a). Risk and Responsibility: A Complex and Evolving Relationship. *Science and Engineering Ethics*, 18(1), 91-102. <https://doi.org/10.1007/s11948-010-9246-y>
- Kermisch, C. (2012b). Vers une définition multidimensionnelle du risque. *VertigO*, 12(2). <https://id.erudit.org/iderudit/1022537ar>
- Keynes, J. M. (1937). The General Theory of Employment. *The Quarterly Journal of Economics*, 51(2), 209-223. <https://doi.org/10.2307/1882087>
- 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.
- Kim Joseph, J., Miller James, A., & Kim, S. (2020). Cost Impacts of Change Orders due to Unforeseen Existing Conditions in Building Renovation Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(8), 04020094. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001888](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001888)
- Kirsi, A. (2010). Stakeholder Management in International Projects. *Aalto University, doctoral dissertation series (13)*, 25.
- Klinke, A., & Renn, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: Risk-based, precaution-based, and discourse-based strategies 1. *Risk Analysis: An International Journal*, 22(6), 1071-1094.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm [Article]. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Koster, K. (2009). International project management. *International Project Management*, 1-392.
- Kromidha, E., & Robson, P. J. A. (2021). The role of digital presence and investment network signals on the internationalisation of small firms [Article]. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(2), 109-129. <https://doi.org/10.1177/0266242620958898>
- Kubíčková, L., & Toulová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.
- Kumaraswamy, M. M., & Chan, D. W. (1998). Contributors to construction delays. *Construction Management & Economics*, 16(1), 17-29.
- Kwak, Y. H., & Dewan, S. (2001). Risk management in international development projects. *The George Washington University*.
- Lall, S. V. (2013). *Planning, Connecting, and financing cities—Now: Priorities for city Leaders*. World Bank Publications.
- Latukha, M. O., & Panibratov, A. Y. (2015). Top management teams' competencies for international operations: Do they influence a firm's result? *Journal of General Management*, 40(4), 45-68.
- Lessard, D. R. (1996). Incorporating country risk in the valuation of offshore projects. *Journal of applied corporate finance*, 9(3), 52-63.
- Li, H., Jin, Z., Li, V., Liu, G., & Skitmore, R. M. (2013). An entry mode decision-making model for the international expansion of construction enterprises. *Engineering, Construction and*

- Architectural Management*, 20(2), 160-180.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09699981311303026>
- Li, S. (2009). Risk management for overseas development projects. *International Business Research*, 2(3), 193-196.
- Li Sun, S. (2009). Internationalization Strategy of MNEs from Emerging Economies: The Case of Huawei. *Multinational Business Review*, 17(2), 129-156.
<https://doi.org/10.1108/1525383X200900013>
- Li, Y., Sun, T., Shou, Y., & Sun, H. (2020). What Makes a Competent International Project Manager in Emerging and Developing Countries? [Article]. *Project Management Journal*, 51(2), 181-198. <https://doi.org/10.1177/8756972820901387>
- Ling, F. Y. Y., & Hoang, V. T. P. (2010). Political, economic, and legal risks faced in international projects: Case study of Vietnam. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 136(3), 156-164.
- Liu, H., & Ko, W. (2017). Measuring the degree of internationalization for Taiwanese banking industry: Scoring measurement by principal component analysis. *International Business Research*, 10(6), 212-226.
- Lo, T. Y., Fung, I. W., & Tung, K. C. (2006). Construction delays in Hong Kong civil engineering projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(6), 636-649.
- Loosemore, M., Raftery, J., Reilly, C., & Higgon, D. (2012). *Risk management in projects*. Routledge.
- López-Morales, J. (2020). Internationalization: An Analysis of 26 Definitions. *Intersticios Sociales*, 87-99. <https://doi.org/10.55555/IS.19.290>
- 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.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.127>
- Mahalingam, A., & Levitt, R. E. (2007). Institutional theory as a framework for analyzing conflicts on global projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(7), 517-528.
- Mahalingam, A., & Vyas, A. (2011). Comparative Evaluation of Land Acquisition and Compensation Processes across the World. *Economic and Political Weekly*, 46(32), 94-102. <http://www.jstor.org/stable/23017763>
- Mahamid, I. (2013). Contributors to schedule delays in public construction projects in Saudi Arabia: owners' perspective. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 3(2), 608-619.
- Mahamid, I., Bruland, A., & Dmaldi, N. (2012). Causes of delay in road construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 28(3), 300-310.
- Malpezzi, S., & Sa-Aadu, J. (1996). What have African housing policies wrought? *Real Estate Economics*, 24(2), 133-160.
- Mat Isa, C. M. B. C. C. M. B. (2017). Development of OLI S entry decision model for construction firms in international markets. *Construction Economics and Building*, 17(4), 66-91.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.

- McKinsey and Devex. (2011). McKinsey-Devex survey results: Practitioners see need for new approaches to system-wide reform. <https://www.devex.com/news/mckinsey-devex-survey-results-practitioners-see-need-for-new-approaches-to-system-wide-reform-77026>
- Mone, M. A., McKinley, W., & Barker III, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of management Review*, 23(1), 115-132.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*.
- Mukhopadhyay, A. (2005). Problems Of Land Acquisition In The Context Of Urban Development. Seminar, Centre for Urban Economic Studies, Calcutta University,
- Müller, R., & Turner, R. (2007). Matching the Project Manager's Leadership Profile to Project Type. *International Journal of Project Management*, 25, 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Nieto-Morote, A., & Ruz-Vila, F. (2011). A fuzzy approach to construction project risk assessment. *International Journal of Project Management*, 29(2), 220-231.
- O'Shaughnessy, W. (2006). *La conception et l'évaluation de projet* (L. É. SMG, Ed. Vol. Tome 2).
- Ochieng, E. G., & Zuofa, T. (2011). Project managers perception of risk factors in heavy engineering construction projects: case of offshore projects. Procs 27th Annual ARCOM Conference,
- OECD, D. (1992). Principles for Effective Aid. *Development Assistance Manual, Paris: OECD*.
- OGC. (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. Office of Government Commerce. The Stationery Office.
- Oh, M., & Choi, S. (2020). The Competence of Project Team Members and Success Factors with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 51. <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/51>
- Oke, A., Aigbavboa, C., & Khangale, T. (2018). Effect of skills shortage on sustainable construction. Advances in Human Factors, Sustainable Urban Planning and Infrastructure: Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Human Factors, Sustainable Urban Planning and Infrastructure, July 17– 21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA 8,
- Omopariola, E. D., & Windapo, A. (2019). Financial management strategies that influence project and organisation performance. Gorse, C., & Neilson, CJ, Proceedings of The 35th Annual ARCOM Conference,
- ONU. (2019). *Rapport sur les objectifs de développement durable 2019*.
- Orr, R. J., & Scott, W. R. (2008). Institutional exceptions on global projects: A process model. *Journal of International Business Studies*, 39, 562-588.
- Ortiz-Marcos, I., Benita, J. R. C., Aldeanueva, C. M., & Colsa, Á. U. (2013). Competency training for managing international cooperation engineering projects. *Project Management Journal*, 44(2), 88-97.
- Othman, E., & Ahmed, A. (2013). Challenges of mega construction projects in developing countries. *Organization, technology & management in construction: an international journal*, 5(1), 730-746.

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <http://www.jstor.org/stable/154851>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2018). Toward a theory of international new ventures. In *International Entrepreneurship* (pp. 31-57). Springer.
- Paavilainen-Mäntymäki, E., & Welch, C. (2013). How to escape an unprocessual legacy? A viewpoint from international business research. In *Handbook of longitudinal research methods in organisation and business studies*. Edward Elgar Publishing.
- Pálinkás, P. (2011). *Kockázatkezelési eljárások alkalmazása az Európai unió mezőgazdaságában (The application of risk management procedures in the agriculture of the European union)* PhD Thesis. PhD school of financial Management and organisational studies of ...].
- Pamidimukkala, A., Kermanshachi, S., & Karthick, S. (2020). Impact of natural disasters on construction projects: Strategies to prevent cost and schedule overruns in reconstruction projects. Creative Construction e-Conference 2020,
- Panibratov, A. (2008). Internationalization of the construction industry: Entry strategy perspective. *Journal of global strategic management*, 4, 14-23.
- Pantini 1, F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME: un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. *Revue internationale PME*, 23(3), 13-42.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *John Wiley & Sons, New York*.
- Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects—a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73-79.
- Phillips McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Phuc, N. Q., Zoomers, A., & Van Westen, A. (2015). Compulsory land acquisition for urban expansion: A study of farmer's protest in peri-urban Hue, Central Vietnam. Conference paper,
- PMI. (2006). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (P. M. Institute, Ed.).
- PMI. (2017). *Guide du CORPUS DE CONNAISSANCES EN MANAGEMENT DE PROJET (PMBOK)* (P. M. Institute, Ed. 6ième ed.).
- Purtell, M. L. (1982). Problems in administering overseas projects. *Issues in Engineering: Journal of Professional Activities*, 108(2), 140-144.
- Rahsid, Y., Haq, S., & Aslam, M. (2013). Causes of delay in construction projects of Punjab-Pakistan: An empirical study. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(10), 87-96.
- Rayner, S. (1992). Cultural theory and risk analysis.
- Razzaq, A., Thaheem, M. J., Maqsoom, A., & Gabriel, H. F. (2018). Critical External Risks in International Joint Ventures for Construction Industry in Pakistan. *International Journal of Civil Engineering*, 16(2), 189-205. <https://doi.org/10.1007/s40999-016-0117-z>
- Rehacek, P. (2017). Risk management standards for project management. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(6), 1-13.

- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45-53.
- Renuka, S., Umarani, C., & Kamal, S. (2014). A review on critical risk factors in the life cycle of construction projects. *Journal of Civil Engineering Research*, 4(2A), 31-36.
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Romero, J., & Ballesteros-Sánchez, L. (2020). Finding the links between risk management and project success: Evidence from international development projects in colombia [Article]. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1-19, Article 9294. <https://doi.org/10.3390/su12219294>
- Rohrmann, B. (2002). Risk attitude scales: Concepts and questionnaires. *Melbourne: University of Melbourne*, 12.
- Rouhanizadeh, B., Kermanshachi, S., & Dhamangaonkar, V. S. (2019). Identification and categorization of policy and legal barriers to long-term timely postdisaster reconstruction. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 11(3), 04519014.
- Samset, K., & Haavaldsen, T. (1999). Uncertainty in development projects [Article]. *Canadian Journal of Development Studies*, 20(2), 383-401. <https://doi.org/10.1080/02255189.1999.9669837>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Scheba, A., Turok, I., & Visagie, J. (2021). The role of social housing in reducing inequality in South African cities. *AFD Research Papers*(202), 1-79. https://www.cairn-int.info/article-E_AFD_PR_202_0001--.htm
- https://www.cairn-int.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=E_AFD_PR_202_0001
- Schmidt, R. (2017). Sociology of Social Practices: Theory or Modus Operandi of Empirical Research? In M. Jonas, B. Littig, & A. Wroblewski (Eds.), *Methodological Reflections on Practice Oriented Theories* (pp. 3-17). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52897-7_1
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., & Cule, P. (2001). Identifying software project risks: An international Delphi study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36.
- Schroeder, K., & Hatton, M. (2012). Rethinking risk in development projects: from management to resilience. *Development in Practice*, 22(3), 409-416. <https://doi.org/10.1080/09614524.2012.664623>
- Scott, W. R., Levitt, R. E., & Orr, R. J. (2011). *Global projects: Institutional and political challenges*. Cambridge University Press.
- Serrano, R., Fernández-Olmos, M., & Pinilla, V. (2018). Internationalization and performance in agri-food firms. *Spanish Journal of Agricultural Research*.
- Sesmiwati, W. P. U. A. P. C. C. H. Z. A. K. R. G. (2019). Internationalization of Construction Enterprises: An Overview of Motivation. *International Journal of Technology*, 10(1), 291-319. <https://doi.org/https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i1.1558>

- Shafiei, N., & Puttanna, K. (2018). Cost and schedule performance analysis of World Bank international development projects in Afghanistan. *International Journal for Research in Engineering Application and Management*, 4(11), 462-467.
- Shafiei, N., & Puttanna, K. (2021). An investigation into the factors causing international development project failure in developing countries: Focus on Afghanistan. *Journal of Project Management*, 6(3), 157-170.
- Shih, H. S., Chen, I. F., Munier, N., & Alcide, Z. (2023). Investigating Risk-Constraint Nexus of Construction Projects in Caribbean Small Island Developing States [Article]. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231158023>
- Siegrist, M., & Árvai, J. (2020). Risk perception: Reflections on 40 years of research. *Risk Analysis*, 40(S1), 2191-2206.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1982). Why study risk perception? *Risk Analysis*, 2(2), 83-93.
- Slovic, P., & Weber, E. U. (2013). Perception of risk posed by extreme events. *Regulation of Toxic Substances and Hazardous Waste (2nd edition)*(Applegate, Gabba, Laitos, and Sachs, Editors), Foundation Press, Forthcoming.
- Spence, M., & Crick, D. (2009). An exploratory study of Canadian international new venture firms' development in overseas markets. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(2), 208-233.
- Strassman, P., & Wells, J. (1988). Introduction: Global Construction industry. London: Croom Helm.
- Sunindijo, R. Y. (2015). Project manager skills for improving project performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 67-83.
- Thamhain, H. (2013). Building a collaborative climate for multinational projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 316-328.
- Thamhain, H. J. (2013). Commitment as a critical success factor for managing complex multinational projects. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 10(04), 1350016.
- Thietart et al., R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition ed.).
- Todryk, L. (1990). The project manager as team builder: Creating an effective team.
- Turner, J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill Education.
- Turner, J. R., Turner, J. R., & Turner, T. (1999). The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives.
- UN. (2022). Standard country or area codes for statistical use (M49). *United Nations Statistics Division*. <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>
- UNDP. (2022). *Uncertain Times, Unsettled lives: Shaping our future in a transforming world*. <http://report.hdr.undp.org>
- Utama, W., Chan, A., Zahoor, H., Gao, R., & Peli, M. (2018). Exploring the strategic motivation of internationalisation: Indonesian contractors' perspectives [Article]. *Construction Economics and Building*, 18(4), 64-83. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i4.5899>
- Vahlne, J.-E., & Bhatti, W. A. (2019). Relationship development: A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise. *Management International Review*, 59, 203-228.

- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239-250. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks [Article]. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.
- Vasvári, T. (2015). Risk, Risk Perception, Risk Management-a Review of the Literature. *Public Finance Quarterly (0031-496X)*, 60(1).
- Viswanathan, S. K., & Jha, K. N. (2019). Factors Influencing International Market Selection for Indian Construction Firms [Article]. *Journal of Management in Engineering*, 35(5), Article 05019006. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000703](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000703)
- Viswanathan, S. K., & Jha, K. N. (2020). Critical risk factors in international construction projects: An Indian perspective [Article]. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5), 1169-1190. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2019-0220>
- Vu, T. H. (2017). *Equity issues in land acquisition: A source of delays in large construction projects in Vietnam* [Queensland University of Technology].
- Waeyenberge, E. V. (2018). Crisis? What crisis? A critical appraisal of World Bank housing policy in the wake of the global financial crisis. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50(2), 288-309.
- Wang, S. Q., Dulaimi, M. F., & Aguria, M. Y. (2004). Risk management framework for construction projects in developing countries. *Construction Management and Economics*, 22(3), 237-252.
- Welch, C., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23.
- Welch, L. S., Benito, G. R., & Petersen, B. (2008). *Foreign operation methods: Theory, analysis, strategy*. Edward Elgar Publishing.
- Wildavsky, A., & Dake, K. (1990). Theories of risk perception: Who fears what and why? *Daedalus*, 41-60.
- Wind, Y., Douglas, S., & Perlmutter, H. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14-23. <https://doi.org/10.2307/1250046>
- Wittgenstein, L., Anscombe, G. E. M., von Wright, G. H., Paul, D., & Anscombe, G. E. M. (1969). *On certainty* (Vol. 174). Blackwell Oxford.
- World Bank. (1994). *World development report 1994: Infrastructure for development*. The World Bank.
- World Bank. (2018). *Results and Performance of the World Bank Group 2017. Independent Evaluation Group*.
- World Bank. (2023). The World by Income and Region *World development Indicators*. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/the-world-by-income-and->

[region.html#:~:text=The%20World%20Bank%20classifies%20economies,%2Dmiddle%2C%20and%20high%20income.](#)

- Xiaopeng, D., & Pheng, L. S. (2013). Understanding the critical variables affecting the level of political risks in international construction projects [Article]. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(5), 895-907. <https://doi.org/10.1007/s12205-013-0354-5>
- Youker, R. (1999). Managing international development projects - lessons learned. *Project Management Journal*, 30(4), 6-7.
- Youker, R. (2003). The Nature of International Development Projects. *PMI® Global Congress 2003*.
- Zhi, H. (1995). Risk management for overseas construction projects. *International Journal of Project Management*, 13(4), 231-237.
- Zhu, G., Bard, J. F., & Yu, G. (2005). Disruption management for resource-constrained project scheduling. *Journal of the Operational Research Society*, 56(4), 365-381.