

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

**COMMENT L'IMPLICATION DES FEMMES DANS LES PROJETS DE  
DÉVELOPPEMENT PEUT ÊTRE UN FACTEUR DE SUCCÈS ?**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

**KADIDIA BA**

DIRECTRICE DE RECHERCHE : **MARIE-LAURE DIOH, Ph.D**

**JUIN 2024**

## Table des matières

Résumé .....	i
Remerciements .....	ii
Abstract .....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Liste des figures .....	v
Liste des acronymes .....	vi
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Problématique de la recherche .....	3
1.1. Contexte.....	3
1.2. Question générale de la recherche .....	6
1.3. Recension des écrits .....	6
1.3.1 Les projets de développement international.....	7
1.3.2 Les facteurs généraux de succès des projets de développement international.....	9
1.3.3 Les facteurs les plus importants pour le succès des projets. ....	11
1.3.4 L’implication des femmes dans les projets .....	12
1.3.5 L’entrepreneuriat féminin.....	13
1.4. Question spécifique de recherche.....	14
Chapitre 2 : Cadres théorique et conceptuel.....	15
2.1. L’épistémologie constructiviste.....	15
2.2 Cadre conceptuel .....	16
2.2.1 Le concept de femme et développement. ....	17
2.2.1.1 Implication.....	18
a- Participation .....	19
b- Discrimination.....	19
2.2.1.2 Autonomisation.....	19
a- Éducation.....	20
b- Estime de soi.....	20
2.2.2 Le concept de développement international.....	17
2.2.3 Le concept d’école de succès .....	21
Chapitre 3 – Méthodologie de recherche .....	23
3.1 Stratégie de recherche.....	23
3.2 Méthode de recherche.....	23

3.3 Stratégie d'échantillonnage .....	24
3.4 L'analyse des données .....	27
Chapitre 4 - Présentation des résultats .....	28
4.1 Catégorie 1 : L'école de la réussite des projets .....	28
4.1.1 Code 1.1 : les facteurs de succès des projets de développement.....	28
4.1.2 Code 1.2 : les facteurs d'échec des projets de développement. ....	30
4.2 Catégorie 2 : l'implication.....	31
4.2.1 Code 2.1 : La participation .....	32
4.2.2 Code 2.2 : La discrimination .....	35
4.3 Catégorie 3 : L'autonomisation .....	36
4.3.1 Code 3.1 : L'éducation .....	36
4.3.2 Code 3.2 : L'estime de soi.....	38
Chapitre V- Discussion .....	42
Conclusion.....	45
Références .....	48

## Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'explorer comment la participation des femmes peut contribuer au succès des projets en contexte de développement international. La question de recherche est énoncée comme suit : comment l'implication des femmes dans les projets de développement international peut être un facteur clé de succès pour la réalisation de ces projets ? Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une recherche qualitative avec des entretiens semis – dirigés. 12 participantes, dont des gestionnaires de projets, des membres d'équipes de gestion de projets et des entrepreneures qui interviennent dans les projets en contexte de développement international, notamment en Afrique et en Asie du Sud-Est, ont pris part à la recherche.

Les résultats de l'analyse des données mettent en évidence plusieurs facteurs clés pour assurer le succès des projets en développement grâce à l'implication des femmes. Tout d'abord, leur éducation, comprenant la scolarisation, la formation, l'alphabétisation et la sensibilisation, est identifiée comme un élément essentiel. Ensuite, la lutte contre les discriminations qui leur sont faites et la promotion de leurs droits jouent également un rôle important. De plus, une bonne estime de soi des femmes et leur participation active sont nécessaires pour favoriser leur implication pour la réussite des projets en contexte de développement international.

L'étude souligne que l'implication des femmes est non seulement bénéfique, mais aussi nécessaire pour le succès des projets de développement, car elles représentent un pilier de la société dans les pays en développement. Ainsi, il est recommandé aux gestionnaires de projets et aux acteurs du développement international de les impliquer davantage dans les équipes de gestion, de promouvoir leur éducation, leur alphabétisation et leur formation, et de les valoriser en tant que membres à part entière des projets.

Mots clés : Facteurs clés de succès, projet de développement international, implication, femmes

## **Remerciements**

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à madame Marie-Laure Dioh, directrice de ce mémoire, pour son soutien précieux tout au long de son élaboration. Son expertise, ses conseils et sa disponibilité ont été essentiels à la réussite de ce mémoire.

Je souhaite également adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral et administratif de l'UQO, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et leur soutien constant.

Par ailleurs, j'aimerais exprimer ma reconnaissance à mes proches, ma famille et mes amis. Leur présence et leur encouragement constants ont été une source de motivation pour la réalisation de ce mémoire.

Finalement, j'adresse mes remerciements à toutes les répondantes. Leur participation volontaire et leur contribution ont permis à ce travail de recherche de voir le jour.

## **Abstract**

This dissertation aims to explore how women's participation can contribute to the success of development projects. In order to achieve our objective, we have chosen a qualitative research approach, conducting semi-structured interviews with 12 participants, including project managers, project management team members, and project stakeholders in the context of international development, particularly in Africa and Southeast Asia.

The results of the data analysis highlight several key factors for ensuring the success of development projects through women's involvement. Firstly, women's education, including schooling, training, literacy, and awareness, is identified as an essential element. Additionally, combating discrimination against women and promoting their rights also play an important role. Furthermore, women's self-esteem and active participation are necessary to foster the success of projects in the context of international development.

The study emphasizes that women's involvement is not only beneficial but also necessary for the success of development projects, as they represent a pillar of society in developing countries. Therefore, it is recommended for project managers and stakeholders in international development to involve women more actively in management teams, promote education, literacy, and training for women, and value them as full-fledged members of projects.

**Keywords:** Key success factors, international development project, women's involvement

## Liste des tableaux

<i>Tableau 1: Standish Group CHAOS Report Project Outcome Results 1994-2016.....</i>	<i>6</i>
<i>Tableau 2 : Récapitulatif des résultats obtenus .....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 3. Schéma d'entrevue finale.....</i>	<i>48</i>

## Liste des figures

<i>Figure 1 : Aide publique au développement (APD) en 2022, par les membres du Comité d'aide au développement (données préliminaires OCDE) .....</i>	<i>5</i>
<i>Figure 2 : Illustration de l'architecture conceptuelle finale.....</i>	<i>20</i>

## **Liste des acronymes**

ACDI : Agence canadienne de développement international

FMI : Fonds monétaire international

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OMS : Organisation mondiale de la Santé

ONU : Organisation des Nations Unies

PNB : Produit intérieur brut

UQO : Université du Québec en Outaouais

## Introduction

Ce travail a pour but de présenter les résultats d'un projet de recherche scientifique sur les facteurs clés de succès des projets de développement international. L'échec des projets en général et des projets en développement international en particulier n'est pas un phénomène nouveau. En effet, plusieurs écrits ont déjà été rédigés sur les facteurs de succès des projets en général. Cependant, la réalisation des projets dans un contexte de développement international présente plusieurs défis à cause de la complexité de plusieurs éléments, comme l'interculturalité, la distance, etc.

Aussi, la réussite des projets dans ce contexte est un enjeu à la fois social, économique et politique. Autrement dit, la question de la pauvreté et de la précarité des populations dans les pays du Sud est encore d'actualité et de plus en plus grandissante. Le faible taux d'éducation des filles, l'accouchement des femmes dans des conditions de précarité, la malnutrition des enfants et des femmes enceintes, la fracture numérique, le chômage chronique des jeunes, le manque d'infrastructures adéquates, sont autant de maux dans les pays en développement qui nous interpellent. De plus, le contexte actuel d'inflation et la crise en Ukraine ne sont d'aucune aide pour ces populations déjà vulnérables. Ainsi, au-delà du concept de développement, les projets de développement international doivent permettre aux populations de sortir des conditions de précarité en matière de santé, d'éducation et d'économie.

Dans un tel contexte, la réussite des projets est non seulement un enjeu, mais une nécessité. En effet, réussir un projet en contexte de développement international, c'est sortir les populations concernées de la pauvreté, c'est améliorer leurs conditions de vie et d'existence, c'est renforcer leurs capacités, c'est donner de l'espoir à des générations entières ; d'où la nécessité et l'intérêt pour nous à travers cette recherche, de découvrir les facteurs pouvant permettre le succès des projets en contexte de développement international, en impliquant les femmes.

Notre travail est divisé en quatre grands chapitres. Le chapitre 1 est consacré à la problématique générale de recherche en situant le sujet dans son contexte socio-économique et politique pour aboutir à une question générale de recherche. Ensuite, à partir de la question générale de recherche, nous avons dans la deuxième partie fait une recension des écrits scientifiques pour voir l'état des connaissances et des recherches déjà faites sur le sujet. À

la suite des lacunes observées dans la littérature, nous avons formulé une question spécifique de recherche. Le deuxième chapitre est consacré aux cadres théoriques et conceptuel de notre recherche où nous avons dégagé les thèmes pivots et secondaires. Le chapitre 3 présente notre méthodologie dans laquelle nous avons d'abord présenté la stratégie de recherche, ensuite dans la deuxième partie nous avons présenté la stratégie d'échantillonnage et nous terminons par la méthode de recherche. Le chapitre 4 est consacré au traitement de l'information collectée grâce aux interviews et à la présentation des résultats. Le chapitre 5, enfin, présente la discussion. Et nous terminons ce mémoire par une conclusion générale.

## Chapitre 1 : Problématique de la recherche

### 1.1. Contexte

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le président américain Henry Truman dans le point quatre (4) de son discours d'investiture du 20 janvier 1949 souligne le lancement d'un programme aux services des autres nations moins développés, ainsi que des avancées scientifiques et industrielles pour le développement de ces pays. Ce discours lance le départ de l'aide au développement pour les pays dits "sous-développés". Ainsi, de nombreux projets de développement ont été mis en place par les États, à travers des relations de coopération internationale, et d'organismes internationaux comme l'ONU, le FMI ou la Banque Mondiale. Cependant, après plusieurs décennies, les états se sont retrouvés à lutter contre l'extrême pauvreté en lieu et place de la marche vers le développement. De nombreux projets de développement se sont soldés par des échecs. L'écart entre les pays du Nord et les pays du Sud s'est accru, laissant paraître une inégalité nette entre les pays riches et les pays pauvres.

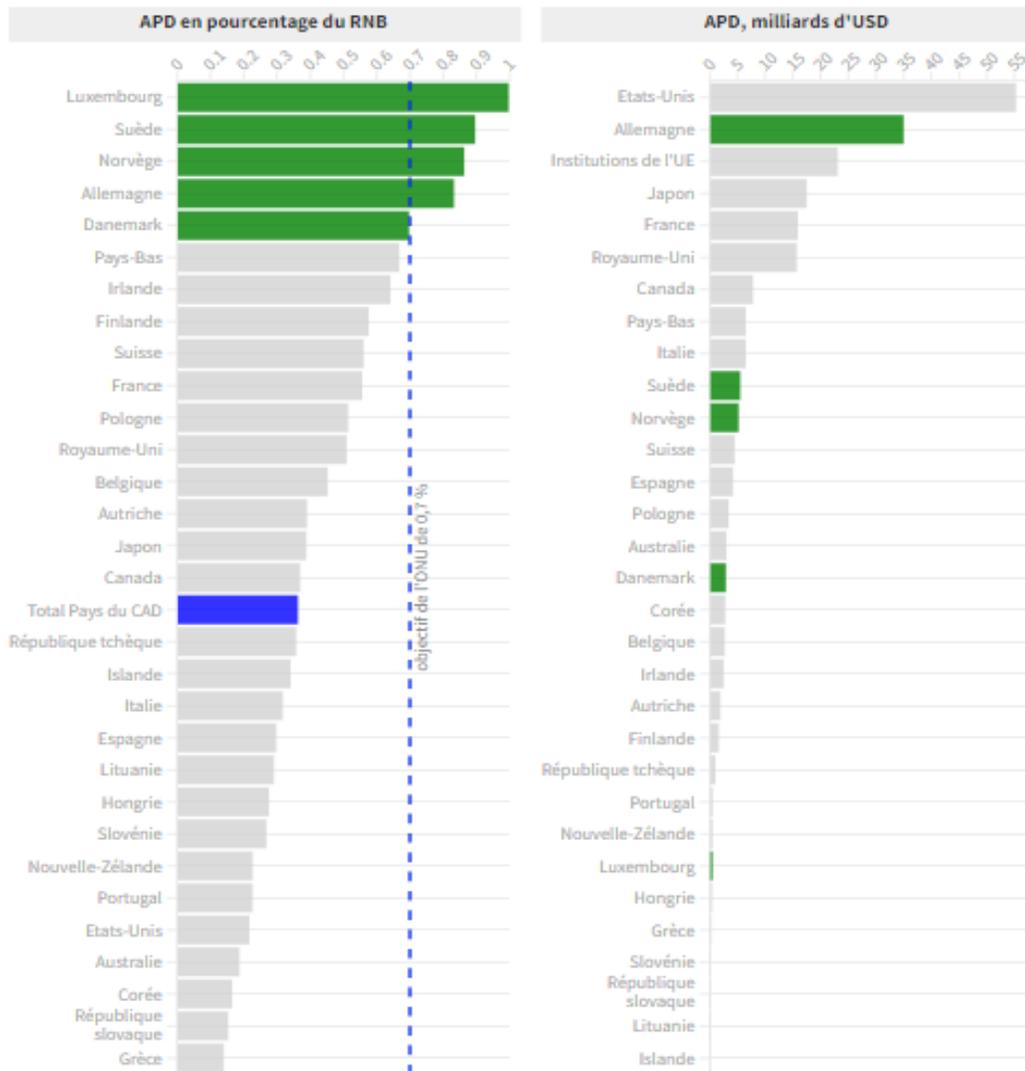
Ainsi, plusieurs décennies après le lancement de l'aide internationale, le développement n'est pas encore au rendez-vous. Le non-succès des projets de développement a d'énormes impacts sur des populations entières. Ces conséquences sont variées et étendues à plusieurs secteurs, à savoir la santé, l'éducation, les infrastructures, les droits humains, l'économie, etc. Dans un tel contexte, le succès des projets de développement nous interpelle.

Au cours des dernières années, l'aide publique au développement (APD) a subi des évolutions significatives. Selon les données de l'OCDE (2021), les membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ont enregistré une augmentation notable de l'APD, atteignant 185,9 milliards de dollars US. Cette augmentation représente une hausse significative par rapport aux chiffres précédents, marquant une croissance de 8,5% en termes réels par rapport à l'année 2020. Cette expansion a été principalement motivée par le soutien aux activités liées à la pandémie de COVID-19, notamment à travers des dons de vaccins. En excluant spécifiquement les contributions vaccinales, l'APD a tout de même progressé de 4,8% en termes réels par rapport à l'année précédente. Une analyse plus approfondie révèle que les pays membres du CAD ont consacré environ 21,9 milliards USD aux initiatives directement liées à la lutte contre le COVID-19, représentant 12% de leur APD nette combinée. Cette somme a été allouée principalement à des efforts de prévention, de traitement et de soins, ainsi qu'à l'aide humanitaire et au soutien macro-économique (OCDE

2021). De manière similaire, l'année 2022 a connu une croissance significative de l'APD, atteignant un record de 204 milliards de dollars US. Cette hausse notable par rapport à l'année précédente s'explique en grande partie par l'accroissement des dépenses consacrées au traitement et à l'accueil des réfugiés dans les pays donateurs. En effet, ces dépenses se sont élevées à 29,3 milliards de dollars US, représentant 14,4% de l'APD totale en 2022. Parallèlement, une part substantielle de cette augmentation découle également de l'aide spécifique allouée à des régions en crise, telles que l'assistance accrue à l'Ukraine suite à l'invasion par la Russie et la guerre en cours. En 2022, l'APD à destination de l'Ukraine a atteint 16,1 milliards de dollars US, marquant une augmentation considérable par rapport aux 918 millions de dollars US de l'année précédente, dont 1,8 milliard de dollars US dédiés à l'aide humanitaire (OCDE, 2022).

L'engagement des États, à travers la coopération internationale et l'aide au développement, témoigne des enjeux à la fois social et politique derrière chaque projet de développement. En effet, plusieurs acteurs sont impliqués dans les projets de développement international. Ainsi au-delà des populations bénéficiaires, nous pouvons citer entre autres les grandes institutions internationales comme la Banque mondiale ou le Fonds monétaire international, les différents États à travers leurs organes de coopération, les organismes non gouvernementaux, les associations, etc.

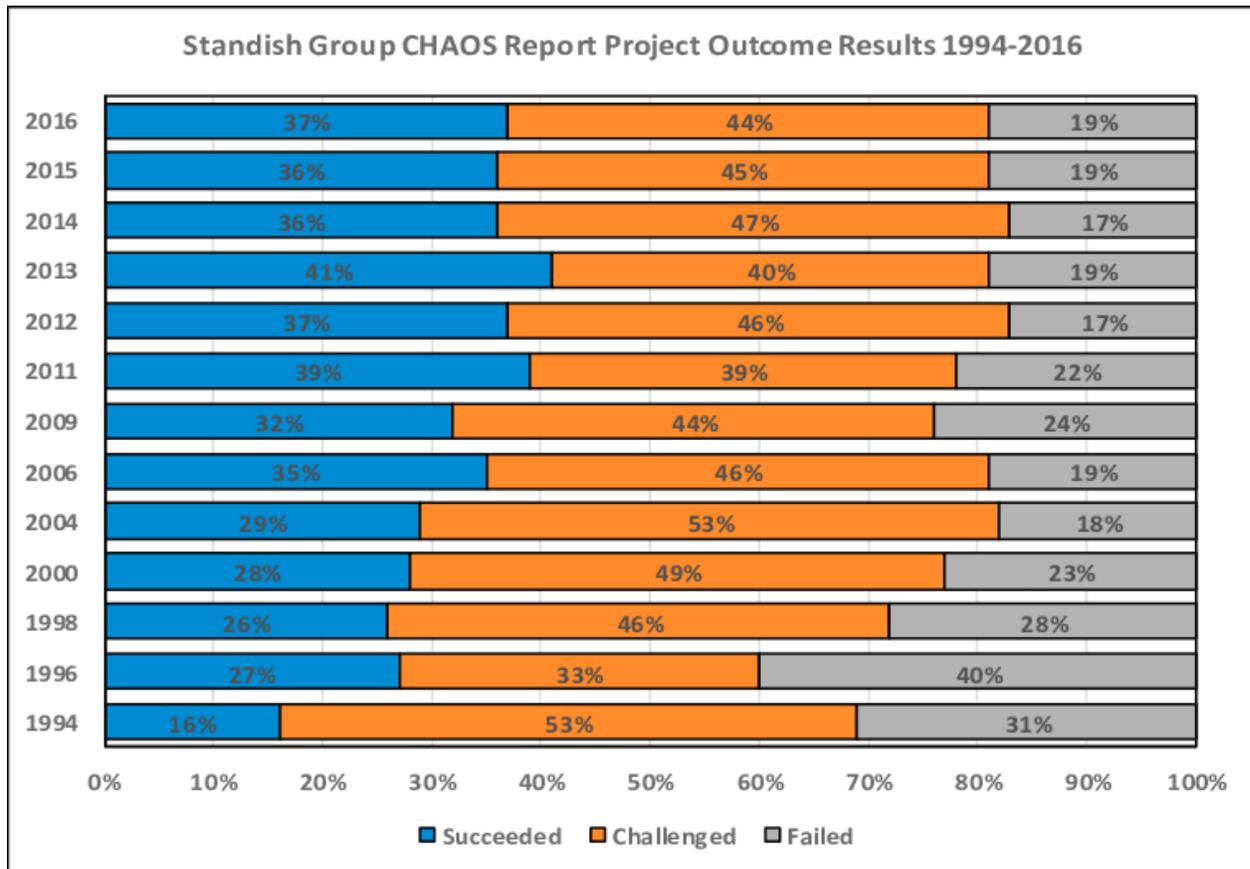
La figure 1 démontre l'enjeu politique de l'aide publique au développement avec l'engagement de nombreux grands États (trente États) qui investissent des milliards de dollars pour la croissance des pays en développement. Les données sont celles de l'OCDE (2022). Notons que même si la cible des 0.7% du PNB des pays donateurs n'est pas atteinte par tous, ces pays contribuent chaque année à l'aide au développement.



**Figure 1.** Aide publique au développement (APD) en 2022, par les membres du Comité d'aide au développement (données préliminaires OCDE)

Cependant, malgré cet engouement pour le développement et pour les investissements dans les projets de développement, les statistiques sur la réussite des projets ne sont pas encourageantes. En effet, selon le Standish Group- CHAOS Research Report 2016 (derniers chiffres disponibles), le taux d'échec des projets est élevé. Seulement 37% des projets atteignent leurs objectifs de départ. Aussi, les gros projets ont 10 fois plus de probabilité d'échouer, contrairement aux petits projets. Pourtant, les projets de développement international comprennent souvent de gros projets d'infrastructures nécessaires au développement. Le tableau 1 nous révèle une augmentation du taux de réussite des projets en général, cependant malgré cette évolution du taux de succès des projets, 63% des projets n'atteignent pas leurs objectifs de départ, ou sont simplement des échecs.

Tableau 1. Standish Group CHAOS Report Project Outcome Results 1994-2016.



Source: Standish Group CHAOS Report Project Outcome.

## 1.2. Question générale de la recherche

Au vu de tout ce qui précède, la question générale qui se pose est de savoir quels sont les facteurs clés de succès des projets de développement international. À travers cette question de recherche, notre objectif général est de cerner les facteurs clés de succès des projets de développement international qui permettront d'atteindre les objectifs de développement grâce au leadership de femmes, à travers l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité des projets.

## 1.3. Recension des écrits

Pour répondre à notre question générale de recherche, à travers laquelle plusieurs mots-clés se dégagent, à savoir facteurs de succès, projets, et développement international, nous avons fait une recension des écrits scientifiques pour mettre en exergue les études d'autres chercheurs qui ont déjà abordé la problématique des facteurs de succès des projets. D'abord,

nous avons opté pour une recension mixte dans le but d'exploiter des écrits dont nous disposions déjà et que nous estimions pertinents pour notre thème de recherche.

La méthode de recension des écrits a été la suivante : nous avons utilisé le moteur de recherche *ABI inform Global* sur le site de la bibliothèque de l'UQO. Les mots inscrits dans le moteur de recherche sont les suivants : *succès and projets and développement international*. Nous avons ensuite utilisé le système de filtre pour cibler les articles scientifiques revus par les pairs et datant des 10 dernières années. Nous avons choisi les trois premiers articles qui nous étaient proposés : Das et Ngacko (2017) ; Carpim et al. (2015) et Proulx, Pierre (2014). Aussi une seconde recherche toujours dans *ABI inform Global*, avec le thème *implication des femmes* nous a permis de faire une sélection d'articles jugés pertinents, que sont Abbaci et al.(2020); Akli et Bedrani (2014) ; Fecteau et Escot (2013). À ces six articles, nous avons ajouté cinq autres articles jugés, dont nous disposions déjà, mais qui avaient été pris dans la même base de données. Ce sont : Ika et Donnelly (2017) ; Golini et al. (2015) ; Assoumou Menye et Guetsop Sateu (2017).

Ainsi, bon nombre de chercheurs ont abordé le thème des facteurs de succès des projets. Nous allons nous appuyer sur les résultats de ces recherches pour une analyse plus approfondie de notre thème. À travers les écrits que nous avons exploités, nous classons les facteurs de succès des projets de développement international en deux groupes ; les facteurs que nous qualifions de généraux et les facteurs les plus importants, parce qu'identifiés comme tels par les auteurs. Nous soulignons aussi à travers les écrits, comment les femmes sont impliquées dans différents projets.

### **1.3.1 Les projets de développement international**

De nombreux projets de développement international sont mis en œuvre chaque année dans le monde. Ces projets de diverses envergures, principalement soutenus par l'aide internationale, touchent plusieurs secteurs. La gestion de projet dans ce contexte reste indispensable pour l'acheminement de l'aide internationale, dans un environnement complexe marqué par les inégalités, la pauvreté, les conditions locales instables et la multiplicité des parties prenantes.

Ainsi, les projets de développement international diffèrent d'autres projets qui se réalisent à une échelle plus restreinte. En effet, leur envergure est beaucoup plus grande à cause des initiatives plus larges et sur un environnement varié tel que la diversité des sites. De plus, ils

impliquent une multitude de parties prenantes individuelles et organisationnelles, contrairement à un projet local. Le contexte social et politique rend les projets de développement encore plus complexes et à risque. Aussi, les projets de développement international impliquent une équipe de gestion répartie sur plusieurs pays, avec des réalités (politiques, religieuses, culturelles, organisationnelles) différentes. Les enjeux en contexte de développement international étant plus grands, l'accent est mis sur les bénéfices dès la conception du projet (Brière, 2021).

Ndiaye (2017) va dans le même sens que Proulx et Brière (2014) concernant l'importance de la gestion de projets dans les projets de développement international. En effet, pour soutenir leur développement, la plupart des pays du sud bénéficient de l'aide publique au développement (APD), octroyée par les pays du nord et les institutions internationales sous forme de dons et de prêts. L'opérationnalisation de l'APD se fait à travers le financement de projets de développement international. À cet effet, Ndiaye (2017) se concentre sur les facteurs de risque des projets de développement international au Sénégal et leur impact. Les conclusions de son étude démontrent que les facteurs de risque soulignés pour les autres types de projet sont semblables aux facteurs de risque des projets de développement. Cependant les facteurs de risque les plus importants sont la fraude et la corruption. Les autres facteurs de risques sont liés à la compétence de l'équipe de gestion du projet et aux caractéristiques du projet.

Du point de vue des gestionnaires de projets (Proulx et Brière, 2014), trois aspects clés caractérisent les projets de développement international et leur succès. Tout d'abord, il est crucial de saisir les besoins locaux dès le début du projet pour garantir sa durabilité par une implication étroite des parties prenantes locales. Leur engagement joue donc un rôle essentiel. De plus, les gestionnaires de projets doivent constamment s'adapter à des contextes complexes en adoptant un leadership non conventionnel. Aussi dans cet environnement où les interactions entre les parties prenantes sont complexes, la flexibilité, la gestion orientée vers les résultats de même que la gestion des aspects émotionnels et interculturels sont essentielles malgré les lourdeurs bureaucratiques des projets de développement international. Par ailleurs, dans la gestion des projets de développement, la reddition de comptes envers les bailleurs de fonds ne s'aligne pas toujours avec les réalités du terrain et les besoins locaux.

### **1.3.2 Les facteurs généraux de succès des projets de développement international**

De manière générale, les facteurs de succès des projets de développement international ont été soulignés dans de nombreuses études. Ces facteurs sont identifiés comme pouvant influencer la performance d'un projet (Das et Ngacko, 2017; Golini et al., 2015; Proulx et Brière, 2014).

Une étude (Das et Ngacko, 2017) portant sur les projets du fonds de développement des circonscriptions au Kenya avait pour objectif la mise en place de projets d'infrastructures diverses pour le développement des zones rurales. C'est notamment la rénovation ou la construction d'écoles, d'unité de soins, l'agriculture et l'électrification. L'étude a déterminé six groupes de facteurs de succès des projets de développement qui sont les facteurs liés au projet, les facteurs liés au client, les facteurs liés à la chaîne d'approvisionnements, les facteurs liés à l'environnement, les facteurs liés aux consultants et les facteurs liés à l'entrepreneur. Les facteurs liés au projet et qui déterminent sa performance concernent les spécificités uniques liées au projet comme sa nature, sa complexité, sa taille, son besoin de planification, d'ordonnancement et de contrôle. Les facteurs liés aux clients regroupent le niveau d'expérience du client à gérer des projets semblables, la capacité à mobiliser et à gérer les fonds, la qualité des matériaux, sa capacité à concevoir le projet, la gestion du temps, etc. Quant aux facteurs liés à l'environnement, ils englobent l'environnement politique, social, culturel, économique, technologique dans lequel se déroule le projet. Le facteur lié à l'approvisionnement considère les aspects liés à la disposition des ressources matérielles et humaines pour le succès du projet. Les facteurs liés au consultant regroupent la disponibilité des conceptions et de la documentation nécessaire à la réussite du projet et enfin les facteurs liés à l'entrepreneur concernent les compétences requises des entrepreneurs et des gestionnaires pour la mise en œuvre du projet. Ainsi, tous ces six facteurs sont nécessaires à la réussite des projets de développement. Ces facteurs sont qualifiés de « colonne vertébrale » de la réussite d'un projet et de sa capacité à atteindre les objectifs de performance.

Par ailleurs, quatre facteurs parmi les six cités précédemment sont tous liés aux parties prenantes, dont l'importance a été spécifiquement soulignée dans une autre étude menée par Proulx et Brière (2014). Cette recherche présente un cas de coopération entre le Maroc et le Canada portant sur la mise en place d'un projet d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes au sein de l'administration marocaine et qui cernait également les facteurs de succès

des projets de développement international et leurs applications dans un cas concret. La notion du genre est incluse dans cette étude (Proulx et Brière, 2014), ce qui n'a pas été le cas dans Das et Ngacko (2017). L'étude a donc porté sur un ensemble de 13 projets déjà réalisés à la date de l'étude sur un total de 26 projets. Cette enquête a été réalisée à la fois au Canada et au Maroc auprès des membres de l'ACDI, des consultants du projet, des membres d'équipe. En conclusion, plusieurs facteurs définis comme facteur de succès dans la littérature ont été expérimentés dans l'étude de cas. Cependant, l'implication des parties prenantes durant tout le cycle de vie du projet a été déterminante dans la réussite du projet. Ainsi, dans l'étude, toutes les parties prenantes étaient impliquées dans toutes les étapes du projet. Ce facteur converge vers quatre des facteurs clés de succès déterminés par Das et Ngacko (2017).

Les outils et méthodologies de gestion ont aussi un impact sur le succès des projets en contexte de développement international. Golini et al. (2015) soutiennent que le succès interne et externe des projets est relié à ces derniers. En effet, les ONG utilisent généralement les outils de base, nécessaires pour obtenir le financement, mais il y a une lacune dans l'utilisation de méthodes nécessaires à la bonne gestion du projet. Cette réalité entraîne une faible performance des projets menés par les ONG. Les outils fréquemment utilisés sont par exemple le cadre logique et le rapport d'étape qui sont des techniques simples. En revanche, plusieurs autres outils plus complexes ne sont pas utilisés ou sont simplement négligés comme la méthode du chemin critique ou le calcul de la valeur acquise. Pourtant, l'utilisation de plus d'outils de gestion considérés a un impact sur la réussite du projet. Autrement dit, l'adoption de plus d'outils de gestion permet d'augmenter la performance des projets à la fois sur l'équipe du projet que sur les parties prenantes. Ainsi, pour atteindre la performance, les chefs de projet doivent apprendre à utiliser des méthodes plus complexes. Par exemple, les méthodes comme le diagramme de Gant, la comptabilité analytique, l'analyse et la gestion des risques qui ont toutes un grand impact sur la performance interne du projet. D'autres outils comme la matrice des parties prenantes, la matrice d'attribution des responsabilités et les plans de communication permettent de traiter les problèmes reliés à la gestion des ressources humaines.

Ainsi les facteurs de succès ont été différemment abordés par les auteurs et nous constatons des convergences, mais aussi des divergences de facteurs entre les auteurs.

### 1.3.3 Les facteurs les plus importants pour le succès des projets.

Malgré leurs multiplicités, les facteurs de succès des projets peuvent être classés par ordre d'importance, à travers un recensement des variables de succès en gestion de projet (Carpim et al. 2015). Plusieurs facteurs influencent la performance d'un projet. Cependant, six facteurs hiérarchisés sont les plus importants pour le succès des projets de développement international. Il s'agit de la définition de la portée du projet, le respect de la portée, l'engagement de l'équipe, le respect du délai, la planification du projet et la capacité à communiquer (*Idem.*). Cette classification que proposent ces auteurs ne fait pas de différence entre les types de projets. Une autre étude menée par Ika et Donnelly (2017) pose quant à elle la problématique des conditions de réussite des projets en contexte de développement international en s'intéressant plus spécifiquement aux projets de renforcement des capacités du gouvernement local. En d'autres termes, quelles sont les conditions qui permettent la réussite d'un projet de développement international ? Pourquoi des projets similaires réussissent dans certains endroits et échouent dans d'autres ? Contrairement à Carpim et al. (2015) qui classe les facteurs de succès sans faire de distinction entre les projets, cette étude distingue les projets de développement international des autres projets. Aussi, selon les conclusions de la recherche, un même projet de développement peut être une réussite dans un endroit et un échec ailleurs parce que les facteurs de succès en fonction du contexte ne sont pas maîtrisés par le gestionnaire de projet. C'est donc dire que le contexte influence la réussite du projet et il existe de bonnes circonstances pour leur succès. Cette démonstration est faite par les auteurs en mettant en évidence les similitudes, mais aussi des différences entre les projets de développement international et les projets conventionnels. À cet effet, les projets de développement international couvrent une majorité de contextes de projets, comme les infrastructures, les services publics, la santé, l'éducation, l'agriculture, l'urbanisation, etc. Ils traversent le cycle de vie normal d'un projet et partagent certains défis par rapport aux délais, au coût ou à la qualité. Cependant, ils échouent plus souvent à cause d'une multitude de raisons comme la mauvaise gestion et la mauvaise compréhension des multiples aspects. De plus, les projets de développement international présentent des défis politiques et interculturels dans le sens où les bailleurs de fonds sont souvent étrangers au pays de la réalisation du projet. Les buts et objectifs des projets peuvent diverger en fonction de la partie prenante. Les résultats de l'étude ont aussi montré plusieurs facteurs de succès des projets de développement international. Ce sont essentiellement le niveau d'engagement des parties prenantes, le niveau de collaboration, d'alignement et d'adaptation qui sont

nécessaires pour qu'un projet de renforcement des capacités en développement international soit considéré comme un succès (Ika & Donnelly, 2017).

#### **1.3.4 L'implication des femmes dans les projets**

À travers la littérature, l'implication des femmes dans la gestion des projets et l'entrepreneuriat féminin présentent des limites et des défis. Cependant, leur implication est source d'émancipation, d'égalité et d'épanouissement (Abbaci et al., 2020; Akli et Bedrani, 2014; Fecteau et Escot, 2013). En effet, une étude (Akli et Bedrani, 2014) sur le niveau d'intégration des femmes dans la gestion des ressources en eau en Algérie démontre qu'elles sont nombreuses dans les postes de cadres moyens, mais sont sous-représentées dans les postes décisionnels. Cela s'explique essentiellement par cinq raisons. D'abord le manque de compétences dû à un faible niveau d'éducation et un manque d'expériences et de formation professionnelle. Ensuite, les causes sont liées à discrimination qui leur est faite et à une absence de politiques publiques pour favoriser leur participation au niveau décisionnel. C'est aussi à cause du choix des femmes de ne pas prendre plus de responsabilités au vu de leurs engagements familiaux, puisqu'elles sont souvent seules à faire toutes les tâches ménagères de leurs familles. Enfin, elles sont confrontées à un plafond de verre quand elles souhaitent prendre plus de responsabilités.

Pourtant, l'implication des femmes dans des coopératives est une source d'émancipation. C'est ce que démontre l'étude de Fecteau et Escot (2013) sur la prise en charge de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes par les coopératives du Sud, notamment celles forestières au Honduras. Ces coopératives sont appuyées par la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI), à travers le projet COOPFORH. L'implication des femmes dans les coopératives représente un moyen de développer leur autonomie sur le plan social, économique et politique. Elle permet également la réduction des inégalités de genre. En effet, les coopératives permettent un meilleur accès à des opportunités économiques, à l'éducation, à la formation et aux processus décisionnels.

La stratégie adoptée dans le cadre du projet a consisté à impliquer les coopératives dans la prise en charge de l'égalité entre femmes et hommes principalement par la sensibilisation et la formation. Cela s'est passé dans un contexte où la marginalisation des femmes dans l'exploitation forestière et agroforestière est accentuée à cause des valeurs culturelles qui limitent leur rôle et leur accessibilité aux ressources. Cependant, selon Fecteau et Escot (2013), les hommes ne sont pas les seuls responsables de l'inaccessibilité des femmes aux

activités et aux responsabilités, mais également du fait que ces dernières montrent une réticence à ces activités, sources d'éloignement de leurs familles et nécessitant par ailleurs une importante force physique. On constate donc une répartition traditionnelle des tâches en fonction du sexe qui a un impact important sur l'implication des femmes dans certains types de coopératives et leur propre réticence à occuper des postes de responsabilité.

Contrairement aux études précédentes qui soulignent le faible niveau d'éducation des femmes, une étude sur l'entrepreneuriat éducatif comme facteur d'émancipation des femmes dans les pays en développement démontre un haut niveau d'éducation des femmes, malgré leurs orientations vers des projets informels (Abbaci et al., 2020).

### **1.3.5 L'entrepreneuriat féminin**

La recherche documentaire sur l'implication des femmes fait ressortir des articles sur l'entrepreneuriat féminin, notamment sur ses défis et ses atouts. Les défis soulignés sont essentiellement le faible niveau d'éducation des femmes, l'inaccessibilité ou la difficulté d'accès au financement, ou encore la précarité des activités qu'elles entreprennent dès fois (Menye et Sateu, 2017 ; Simen, Ibrahim et Diouf, 2013 ; Tsanga, 2020). En effet, l'éducation des femmes a une influence positive sur la réussite des projets qu'elles entreprennent. Plus les femmes ont un niveau d'instruction élevé, plus les projets qu'elles réalisent sont rentables. Par ailleurs, l'accès au financement a aussi une influence positive sur l'augmentation du chiffre d'affaires et la réussite des projets qu'elles initient. De plus, plusieurs formes d'exclusion et de discrimination limitent l'activité entrepreneuriale féminine (Menye et Sateu, 2017).

Tout comme les précédents chercheurs, Simen (2013) souligne le faible niveau de scolarisation des femmes entrepreneures au Sénégal. Elles s'orientent dans l'entrepreneuriat essentiellement informel par nécessité pour subvenir aux besoins de la famille, tout en ayant un emploi de temps flexible pour s'occuper de leurs familles. Aussi, la famille joue un rôle important dans leurs décisions à entreprendre. L'auteure souligne également les contraintes liées à la famille et aux financements, ainsi que les attitudes socioculturelles négatives, la discrimination liée au genre et le manque de compétences. Au vu de la lourdeur administrative liée au prêt bancaire, les femmes préfèrent financer leurs activités sur fonds propres en ayant recours à la famille, aux amis ou à des tontines. Le soutien de la famille est primordial dans la réussite de leurs activités. Une autre étude de Abbaci et al. (2020) démontre que l'entrepreneuriat féminin en Algérie est majoritairement basé sur des activités

domestiques ou nécessitant un savoir-faire domestique malgré le niveau de scolarité élevé des promotrices. Le secteur éducatif étant parmi les activités considérées comme féminin. Les difficultés rencontrées par les femmes lors de leurs activités entrepreneuriales sont liées au financement, aux contraintes administratives, aux retards de paiements et aux réalités socioculturelles du pays. Pour ce dernier point, les réticences s'expliquent par la tradition qui attribue un rôle spécifique à la femme. Cependant, la majorité des répondants ont obtenu le soutien de leurs familles dans leurs projets d'investissement. Même si la gestion d'une entreprise est une grande responsabilité et un engagement constant, pour ces femmes, entreprendre est source d'autonomie financière, d'indépendance et de liberté (Abbaci et al., 2020).

Tout comme les femmes entrepreneurs de l'Algérie, les femmes handicapées au Cameroun entreprennent essentiellement dans le secteur informel. Leurs motivations étant essentiellement de trouver une source de revenus pour satisfaire aux besoins de la famille et lutter contre les stéréotypes. Cependant, elles font face aux mêmes difficultés soulignées par les auteurs précédents (Menye, 2017).

#### **1.4. Question spécifique de recherche**

Les recherches sur les facteurs de succès s'intéressent à divers contextes et soulignent plusieurs facteurs de succès dans les projets de développement international. Cependant l'impact du genre sur le développement semble négligé et peu d'informations sont disponibles par exemple sur l'implication des femmes comme facteur de succès dans les projets de développement international. Pourtant, les femmes jouent d'importants rôles dans les pays en développement. Elles sont par moment considérées comme pilier de ces sociétés. En effet, ce sont elles qui s'occupent de l'éducation des enfants, travaillent dans les champs et mènent des activités informelles pour soutenir financièrement la famille. Dans cette optique, notre question spécifique de recherche est la suivante : comment l'implication des femmes dans les projets de développement international peut être un facteur clé de succès pour la réalisation de ces projets ?

## Chapitre 2 : Cadre théorique et conceptuel

### 2.1. L'épistémologie constructiviste

Notre approche épistémologique est constructiviste. En effet, la notion d'implication des femmes et le concept de facteur de succès sont des construits sociaux et donc subjectifs.

Le constructivisme a pour postulat l'étude de l'expérience du réel, où la vérité est une construction humaine par l'expérience. Ainsi, la conception de l'épistémologie constructiviste s'oppose à l'objectivité positiviste par la construction de la connaissance par le sujet. C'est donc dire que pour l'épistémologie constructiviste, il n'y a pas de vérité universelle et transcendante. Le constructivisme revendique l'existence de multiples réalités construites socialement, et non régies par des lois naturelles ou causales (Guba et Lincoln, 1989 cité dans Bertereau et al., 2019).

L'épistémologie constructiviste est plus adaptée et pertinente non seulement pour les sciences de gestion, mais aussi pour plusieurs autres nouvelles sciences qui ont opté volontairement pour l'épistémologie positiviste. En effet, elle a plusieurs postulats. D'abord la représentabilité, c'est-à-dire l'étude de l'expérience du réel et non la réalité ontologique objective. Ainsi, la vérité devient une construction humaine par l'expérience. Ensuite, le postulat du principe de l'univers construit qui fait en sorte qu'il n'existe pas de réalité indépendante de l'observateur comme dans le positivisme. Mais cette réalité est construite par l'intelligence de ce dernier. En d'autres termes, c'est l'observateur qui prescrit les lois et non la nature. Un autre postulat est celui de la projectivité et de l'interaction sujet-objet. Au lieu du principe de moindre action des positivistes, dans le cadre du constructivisme, le principe d'action intelligente illustrée par le modèle de l'abeille qui construit dans sa tête, avant de matérialiser dans sa ruche est prôné (LeMoigne, 1990).

Le constructivisme se démarque de l'épistémologie positiviste par son rejet de l'ontologie du réel pouvant être découvert par les scientifiques et dont les lois qui régissent son fonctionnement peuvent être révélées. Cependant, pour les constructivistes, la réalité n'est pas à découvrir et elle n'est pas indépendante du chercheur. Cette réalité doit être construite par le chercheur par son observation. Ainsi, l'interaction entre les chercheurs et l'objet de son étude ou son projet d'étude est importante dans l'épistémologie constructiviste. La pédagogie constructiviste encourage l'apprentissage par la construction active de l'apprenant en interaction avec son environnement et ses expériences propres. La connaissance est donc bâtie à travers les expériences dans le but de créer un monde acceptable (*Ibid.*). Ainsi, le

paradigme constructiviste endosse une ontologie relativiste par la multiplicité des réalités, une épistémologie subjectiviste du fait que le sens émerge de la relation entre l'observateur et le sujet et un ensemble de procédures méthodologiques naturalistes (Nguyễn-Duy, 2006). Le constructivisme n'exclut pas l'existence de la réalité. En effet la réalité est construite socialement dans le processus de compréhension du monde. Il existe un savoir préalable à l'action basé sur l'expérience collective que les chercheurs utilisent pour construire leurs connaissances par l'action. Par ailleurs, l'objet de la connaissance n'est pas une réalité indépendante, mais la manière dont nous construisons notre compréhension du monde à travers nos actions (Mucchielli, 2005).

Adopter une posture constructiviste dans le cadre de notre mémoire consiste à comprendre comment sont gérés les projets du point de vue des personnes qui vivent l'expérience. Cette posture permettra également de développer une connaissance du milieu et d'être en interaction avec les différents acteurs impliqués dans les projets de développement. Par ailleurs, la théorie constructiviste nous apporte une posture critique qui nous permet de nous impliquer intellectuellement et d'apporter nos remarques dans un contexte de projet de développement international. Aussi, comprendre le thème dans un contexte précis, celui du développement international est plus riche de sens. Ainsi, le constructivisme dans le cadre de notre recherche nous donne d'aller au-delà des phénomènes censés être objectifs et de voir plutôt des processus sociaux en nous intéressant à l'expérience des personnes, dans un environnement donné.

## **2.2 Cadre conceptuel**

Les concepts sont la façon dont nous concevons le monde social. Ils sont importants pour organiser et souligner nos questions de recherche (Menye et Sateu, 2017). Ils nous aident à réfléchir et à être plus disciplinés sur ce que nous voulons découvrir et aident à l'organisation des résultats de recherche (Bell et al., 2019).

C'est pourquoi le cadre conceptuel qui sera présenté dans cette section nous permettra de proposer un cadre d'analyse pour les données recueillies à travers le travail empirique. Nous avons opté pour une structure logique abductive (Bell et al., 2019), dans le sens où nous nous appuyons à la fois sur la recension des écrits et sur l'étude empirique qui sera menée auprès de gestionnaires de projets et d'acteurs de développement international. Cela nous amènera à faire un retour constant sur nos différents concepts et probablement sur notre question

spécifique de recherche. De même, la méthode abductive permet de pallier les limites des méthodes déductives et inductives (*Idem.*).

Dans cette section, nous apporterons des précisions sur certains concepts clés utilisés dans le cadre de notre travail. En effet, notre question de recherche que nous rappelons est la suivante : comment l'implication des femmes dans les projets de développement international peut être un facteur clé de succès pour la réalisation de ces projets ? La question présente deux thèmes pivot qui sont le concept de *femmes et développement* et le concept de *développement international*. Nous avons aussi un concept considéré comme secondaire dans le cadre de ce travail ; le concept de *école de succès* des projets de développement international.

Nous dégageons du concept de femme et développement deux catégories que sont : implication et autonomisation des femmes et deux codes pour chaque catégorie à savoir la participation, la discrimination pour l'implication, l'éducation et l'estime de soi pour l'autonomisation. Aussi, nous dégageons de notre concept secondaire, à savoir la catégorie-école de succès, deux codes que sont : les facteurs de succès et les facteurs d'échec.

Nous avons porté notre choix sur le concept de femme et développement comme premier thème pivot, parce que c'est une thématique sur laquelle sont basés de nombreux projets de développement et elle est inscrite dans les objectifs de développement des Nations Unies qui préconisent l'implication des femmes dans des projets en contexte de développement international. Nous avons choisi de joindre ces deux notions ensemble, car elles sont interreliées. En effet, les problèmes liés au genre sont plus perceptibles en contexte de développement international qu'ailleurs. Aussi, cette recherche s'appuie sur le concept des facteurs de succès des projets déjà abordés par plusieurs chercheurs. Ainsi, la notion de femme et développement, de développement international et les facteurs clés de succès sont interreliés dans le sens où impliquer les femmes dans les projets est considéré comme un atout pour le développement et la réussite des projets. Pour une meilleure compréhension de notre thème, nous définissons les différents concepts dans les prochaines lignes.

### **2.2.1 Le concept de développement international**

Plusieurs auteurs ont contribué dans la réflexion sur le concept de développement international. Ces contributions ont abouti à des dizaines de théories de développement avec une divergence de définition du concept. Selon Hans Singer, avec sa "théorie de la préférence dynamique" du développement, « le développement international consiste à s'assurer que

les pays en développement participent activement et bénéficient des avantages du progrès économique mondial ». Singer, H. W. (1978'.p.52 Selon cet auteur, les pays en développement ne doivent pas être de simples spectateurs dans le processus de progrès économique mondial. Ils doivent participer activement à l'économie mondiale, en contribuant à sa croissance et en bénéficiant des opportunités qu'elle offre.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition de Jeffrey Sachs. En effet, il définit le développement international comme « l'art de réduire la pauvreté et l'injustice dans le monde ». Sachs, J. D. (2005), p.56 Il met l'accent sur la réduction des inégalités et de la pauvreté comme objectif central du développement international. Selon cette définition, les objectifs fondamentaux du développement international sont de réduire la pauvreté et de l'injustice à l'échelle mondiale.

### **2.2.2 Le concept de femme et développement.**

Le rôle de la femme dans le milieu rural africain est principalement celui de la mère nourricière s'occupant de ses enfants et de son foyer. Elle joue aussi un rôle primordial dans le domaine agricole allant de la culture, à la transformation et la commercialisation des produits agricoles. Cependant, les femmes sont restées absentes des projets de développement. Cette absence a été reconnue par les Nations-Unis (1975-85), ce qui a abouti au concept de femme et développement, bâti sur une volonté d'impliquer davantage les femmes dans les projets de développement. Cependant, l'implication des femmes présente des défis d'alphabétisation : elles n'accèdent pas aux outils par manque d'éducation. Pourtant, leur participation à des projets de développement international est un atout pour de nombreux projets, par exemple dans le domaine rural (Baudouin, 2013). Ainsi, le concept de femme et développement présente plusieurs catégories. Nous retiendrons la notion d'implication soulignée par Baudouin (2013) avec comme code la participation directe au projet et la lutte contre la discrimination, ainsi que la notion d'autonomisation avec comme codes éducation et estime de soi.

#### **2.2.2.1 Implication**

Le concept d'implication a fait l'objet de nombreuses recherches, notamment l'implication organisationnelle. L'implication dans le contexte de cette étude se définit selon Baudouin (2013), comme leur donner la formation nécessaire pour la gestion de projet, les faire participer directement dans la mise en œuvre du projet et exclure toutes formes de

discrimination dont elles sont victimes. Nous retenons deux codes à ce concept : la participation et la discrimination.

#### **a- Participation**

Selon l’OMS, la participation communautaire désigne à la fois la sensibilisation des populations à avoir une attitude positive face aux programmes de développement, mais aussi à intervenir dans le processus de prise de décision, la mise en place et l’évaluation des projets de développement (Rifkin and Organization, 1990). Dans le cadre de notre recherche, la participation des femmes sous-entend que les décisions ne doivent pas être prises d’en haut. En effet, les femmes doivent participer aux décisions qui les concernent. Elles doivent elles-mêmes définir les objectifs et les actions à mettre en place. Calvès (2014) sous-entend que les femmes dans le cadre des projets de développement international doivent être impliquées dans toutes les phases du cycle de vie d’un projet, en amont et en aval des projets.

#### **b- Discrimination**

La discrimination est un concept reconnu par les organisations internationales, plus particulièrement par les institutions onusiennes. En effet, ces dernières reconnaissent que les inégalités de genre à l’endroit des femmes freinent le développement et constituent un obstacle au plein exercice de leurs droits. Pour Moghadam and Senftova (2005), la discrimination est une différence de traitement illégitime, arbitraire et contraire au droit. Les discriminations à l’égard des femmes concernent également les rapports sociaux entre hommes et femmes dans tous les domaines (Salmon and Dental, 2006). Ainsi, de ce point de vue, le concept de discrimination est pertinent pour notre recherche dans le sens où la discrimination peut être un frein à l’implication des femmes dans le projet, par conséquent l’annulation de toute discrimination pourrait être bénéfique.

#### **2.2.2.2 Autonomisation**

La plupart des approches qui portent sur l’empowerment prônent la transformation de tous les individus (Bacqué et Biewener, 2013). Néanmoins, depuis la fin des années 90, plusieurs d’entre elles mettent au cœur de leur lutte l’autonomisation ou l’insertion des femmes. Parmi celles-ci figure la théorie de Calvès (2014) qui s’intéresse à la question de la femme dans la

problématique du développement et critique l'insuffisante intégration économique des femmes du tiers monde au processus de développement. Elle préconise l'implication des femmes par le bas, en mettant l'accent sur les plus défavorisées, considérées comme des fers de lance dans les transformations structurelles nécessaires au développement. Elle souligne également le manque de pouvoir des femmes à travers le monde.

Le renforcement du pouvoir des femmes s'opère à plusieurs niveaux : la représentation politique, la participation, l'éducation, l'emploi, la santé reproductive et sexuelle, la violence et le viol, l'égalité face à la justice, les droits de propriété, l'iniquité des revenus et la charge de travail, l'estime de soi. L'empowerment est donc un processus multidimensionnel, qui a pour but de transformer les rapports de pouvoir inégalitaires dans la société (Calvès, 2014).

Dans le cadre de ce travail, nous gardons la définition selon laquelle l'autonomisation est un processus complexe d'accession des femmes à une pleine participation à la vie civile, politique, sociale et économique, et à l'exercice des droits correspondant (Moghadam et Senftova, 2005). Ainsi, le concept d'autonomisation regroupe dans le cadre de cette recherche deux codes : l'éducation et l'estime de soi.

#### **a- Éducation**

L'éducation est généralement considérée comme un facteur clé de développement. Elle contribue à la fois à la réduction de la pauvreté et des inégalités, mais reste en même temps, un facteur d'exclusion et de marginalisation (Amaghous et Ibourk, 2016). De ce point de vue, l'alphabétisation et l'éducation des femmes sont pertinentes pour l'autonomisation des femmes. Dans le cadre d'une recherche, Freire (2018) pense que l'éducation est non seulement un processus d'acquisition de connaissances, mais aussi un acte politique et libérateur par lequel l'individu peut être influencé par des structures de pouvoir. Cependant elle permet aussi aux individus marginalisés de prendre conscience de leur situation, de comprendre les mécanismes de domination et de les transformer en s'émancipant.

#### **b- Estime de soi**

L'estime de soi est comment une personne se voit de manière positive ou négative. Elle est une dimension affective de notre personnalité. Elle présente plusieurs aspects à la fois comportementaux, cognitifs et affectifs. En effet,

l'estime de soi influence notre aptitude à l'action, elle module le regard qu'une personne a sur lui-même. Une bonne estime de soi est une source de motivation dans l'engagement et dans l'action (André, 2005). Cette définition de l'estime de soi est pertinente pour notre recherche dans le sens où l'autonomisation des femmes passe par une bonne estime de soi pour un engagement sans complexe dans la gestion des projets.

### **2.2.3 Le concept d'école de succès**

De nombreuses recherches ont été réalisées sur les facteurs de succès. Le succès dans la gestion de projet est traditionnellement axé sur la portée, le délai et le coût (Carpim et al., 2015). Cependant, plusieurs autres facteurs ont été soulignés par d'autres auteurs tels que Ika et Donnelly (2017), Das et Ngacko (2017), etc.

Les facteurs de succès émanant de l'école de la réussite des projets sont une approche en gestion de projet pour laquelle le projet a un objectif commercial. Elle se concentre sur le succès et l'échec des projets et définit les facteurs de réussite du projet comme les éléments d'un projet qui peuvent être influencés pour accroître le succès ou le rendre plus probable (Bredillet, 2008). Nous nous appuyerons sur cette définition pour notre recherche.

La représentation schématique met en évidence l'importance de l'implication des femmes dans les projets de développement international, soulignant à la fois les facteurs de succès et d'échec associés. L'influence de la non-implication des femmes est présentée comme un élément pouvant contribuer à des lacunes potentielles dans ces projets. Cette perspective souligne l'importance de leur inclusion pour atteindre des résultats durables et réussis dans le contexte du développement international.

L'architecture conceptuelle à la page 48 de ce document résume schématiquement les concepts ainsi définis et les liens établis dans le cadre de cette recherche. Le prochain chapitre présente la méthodologie.

## 2.2.4- Architecture conceptuelle finale

CONTENU : Présentation graphique de l'architecture conceptuelle finale.

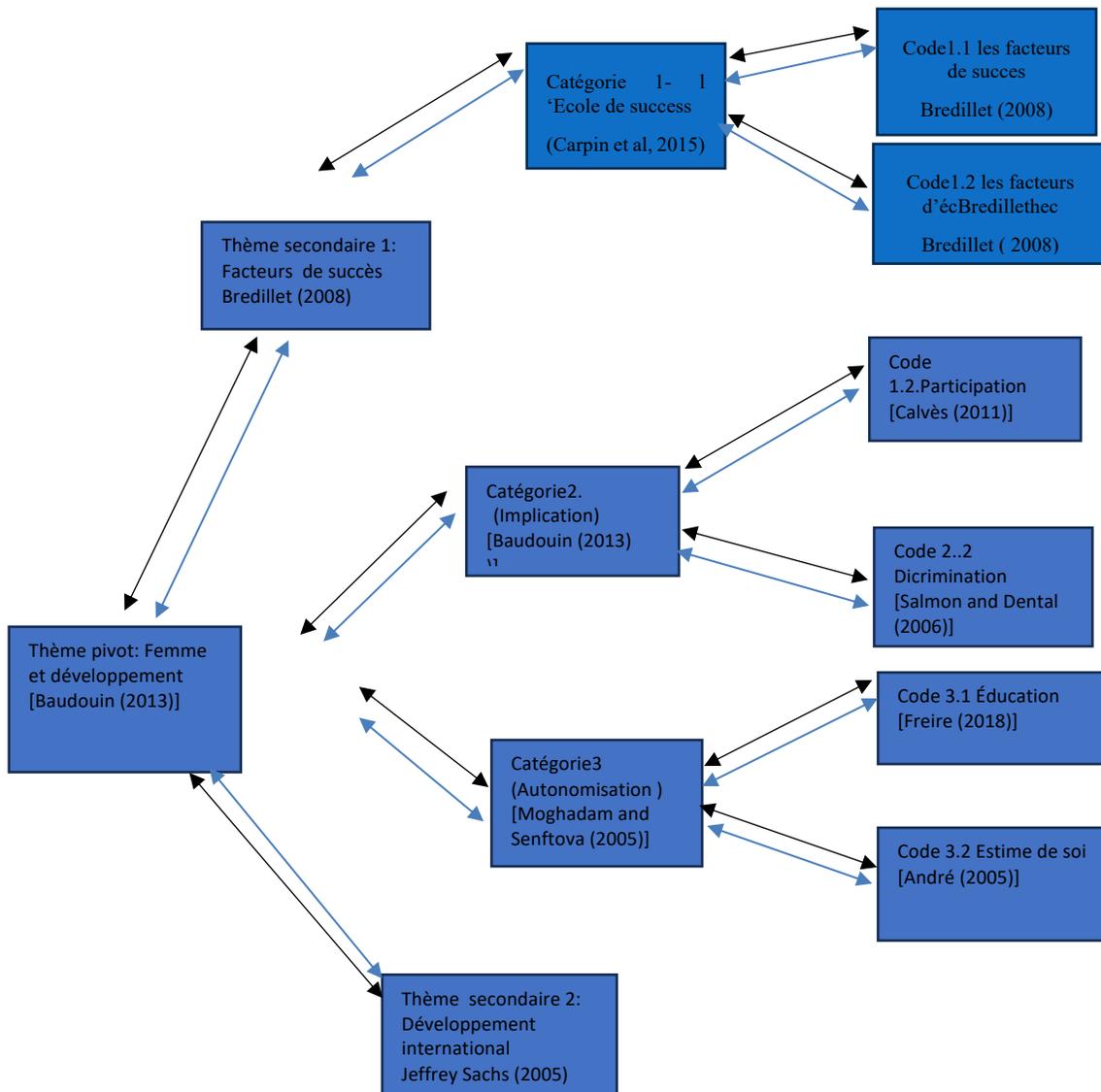


Figure 2. Illustration de l'architecture conceptuelle finale

## **Chapitre 3 – Méthodologie de recherche**

### **3.1 Stratégie de recherche**

La stratégie de recherche fait référence à l'approche globale que nous adopterons dans ce travail de recherche. Il s'agit notamment de notre conception philosophique, notre question de recherche et la méthode choisie pour y répondre (Bryman et al., 2019).

Ainsi, plusieurs considérations stratégiques ont été prévues dans le cadre de ce travail qui a une visée de compréhension, autrement dit, comprendre la contribution des femmes dans les projets de développement international, et donc en saisir le sens.

Notre stratégie de recherche nous a permis d'orienter la collecte et l'analyse des données dans le but de donner une réponse empirique à notre question spécifique de recherche. Notre stratégie de recherche était influencée par notre posture épistémologique. En effet, la stratégie adoptée était de comprendre un phénomène. Elle consistait alors à collecter un ensemble de données par entretien en une seule fois en rapport avec des suppositions prédéfinies, et ensuite examinées (Bell et al., 2019).

### **3.2 Méthode de recherche**

Afin de mieux comprendre comment l'implication des femmes peut être un facteur de succès dans les projets à développement international, nous avons opté pour la méthode de recherche qualitative, car elle est la plus indiquée lorsque l'on souhaite comprendre et cerner un fait dans un contexte précis. (Rupp, 1994 ; Engle, 1999). En effet, selon Mayer et Dorvil, (2001), la méthodologie qualitative et donc subjectiviste, s'éloigne du positivisme basé sur la description des faits matériels, pour s'intéresser au sens que donnent les acteurs sociaux à leurs gestes. En d'autres termes, elle tient compte du vécu des individus et de la signification qu'ils donnent à leurs actions, car elle reconnaît que la réalité est façonnée par les interprétations individuelles, émergeant des expériences vécues et des interactions sociales. Cela signifie que l'approche constructiviste s'inscrit comme une continuité de l'approche subjectiviste, mais va au-delà et considère le réel comme un point de départ des constructions théoriques multiples (*Ibid*).

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie qualitative offre une plateforme pour explorer les expériences, les perspectives et les significations portées par des femmes impliquées dans les projets de développement international. En donnant la parole aux actrices elles-mêmes, cette approche permet de comprendre en profondeur leur implication, leurs défis et leurs

contributions perçues. Malgré les critiques concernant sa subjectivité et sa non-généralité, la méthode qualitative demeure pertinente. En se concentrant sur la compréhension approfondie plutôt que sur la généralisation, elle offre une richesse narrative et une profondeur d'analyse incomparables. C'est cette profondeur contextuelle qui s'avère essentielle pour cette recherche, car elle permettra de saisir les réalités complexes et diverses des femmes engagées dans les projets de développement.

Comme mode de collecte de données, nous avons opté pour des entrevues individuelles semi-structurées administrées une seule fois, d'une durée de 30 minutes. Elles ont été réalisées par appel vidéo Zoom depuis le domicile ou le bureau des répondants. L'entretien individuel semi-structuré est une interaction limitée et spécialisée qui a pour but de répondre à la question spécifique de recherche. Il est guidé par un protocole d'entrevue avec des questions plus ou moins élaborées où le chercheur relance le répondant dans le but d'allonger la conversation pour en apprendre davantage sur le sujet (Prévost et al., 2015). Ainsi, les entrevues semi-dirigées sont importantes dans le cadre de ce travail dans le sens où c'est une technique qui laisse une certaine liberté aux participants et permet d'aller recueillir leurs propos (Savoie-Zac, 2009, cité dans Marzo, 2020).

Ce choix méthodologique découle de la souplesse inhérente aux entrevues semi-structurées (*Idem.*). Le protocole d'entrevue peut être modifié, les questions réordonnées ou adaptées en fonction des réponses obtenues. Cette adaptabilité s'aligne parfaitement avec la structure logique abductive utilisée dans le cadre de cette recherche, offrant ainsi la latitude nécessaire pour explorer en profondeur les expériences et les perceptions des participantes. En offrant un cadre plus informel et interactif, les entrevues semi-structurées favorisent une participation libre et ouverte des répondants. Cette approche vise ainsi à recueillir leurs perspectives et expériences authentiques, enrichissant ainsi la qualité et la profondeur des données collectées.

### **3.3 Stratégie d'échantillonnage**

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons adopté une stratégie d'échantillonnage dirigée. En effet, nous nous sommes basés sur nos objectifs généraux et spécifiques de recherche pour établir notre échantillonnage. Ainsi, le choix des participantes a été fait de manière à avoir des réponses pertinentes en lien avec notre question de recherche. Dans un échantillonnage dirigé, la recherche d'un échantillon se fait en fonction des questions de recherche qui intéressent le chercheur (Bryman et al., 2019).

Ainsi, en nous intéressant aux perceptions des participantes, l'objectif dans leur choix était d'avoir des répondants pouvant apporter des réponses riches à notre question spécifique de recherche. Le type d'échantillonnage se voulait donc générique. Nous nous sommes intéressées aux participantes travaillant ou ayant déjà fait partie d'une équipe de projet en contexte de développement international. Donc un échantillon ayant des connaissances et de l'expérience en gestion de projet et en contexte de développement international impliquant des femmes comme gestionnaires ou parties prenantes du projet.

Aussi, le cadre conceptuel axé sur le concept de femmes et le développement et le concept de facteur de succès des projets de développement expliquent notre stratégie d'échantillonnage axée sur les gestionnaires et les coordonnatrices de projets ou les actrices de développement international. Dans le cadre de la recherche, nous avons rencontré 12 participantes, toutes des femmes impliquées activement dans les projets de développement. Le choix du genre s'explique par le fait que nous voulons laisser les femmes parler d'elles-mêmes, de leurs implications dans les projets, leur vécu, etc. vu que notre question spécifique de recherche les concernait directement.

10 des 12 répondantes étaient au moment de les rencontrer des membres d'équipes de gestion de projets. Les deux autres ont déjà été membres d'équipes de projets. Toutes les répondantes avaient au moins trois années d'expérience dans les projets de développement, notamment dans plusieurs pays d'Afrique et d'Asie du Sud-Est.

L'entrevue s'est déroulée en trois étapes. D'abord, la période d'ouverture nous a permis de nous assurer que tout fonctionnait bien avec nos installations technologiques vu que nous avons opté pour des entrevues en vidéoconférence. Ensuite, nous avons accueilli chaque participante. Il s'agissait notamment des salutations, un retour sur le formulaire de consentement établi dans le but de respecter les règles éthiques et déontologiques de la recherche en milieu universitaire. Ce formulaire avait été envoyé par courriel et signé avant le début de l'entrevue, et revenait sur les objectifs de la recherche. Après l'ouverture, nous avons précisé au répondant que nous préférons l'enregistrement à la prise de note pour une meilleure concentration pendant l'entrevue et une écoute active.

Et lançant l'enregistrement, nous avons rappelé les objectifs de la recherche et le déroulement de l'entrevue. Nous avons commencé par une question d'introduction sur le parcours professionnel en gestion de projet de la répondante pour la mettre à l'aise. Cette première question a permis de fixer le statut du répondant en lien avec la stratégie d'échantillonnage, ce qui a aussi favorisé la relation. Ensuite, nous avons entamé le corps de

l'entrevue qui correspondait aux questions présentées dans notre protocole d'entrevue. Il s'agissait alors de poser chaque question en l'approfondissant par d'autres questions à travers les réponses données par les répondantes pour cerner au maximum les contours du sujet.

Notre protocole d'entrevue était composé de deux questions introductives sur les facteurs de succès et les facteurs d'échec des projets de développement - questions formulées à partir des catégories et des codes obtenus. Une question pour chacun des codes à savoir, la participation, la discrimination, l'éducation et l'estime de soi, était ensuite posée aux répondants, ainsi qu'une question en guise de conclusion sur comment favoriser la présence des femmes dans les projets de développement. Ces questions ont permis une meilleure orientation de l'entrevue. Cependant, leur formulation et leur ordre pouvaient être changés en fonction des réponses données par les participants. Et d'autres questions pouvaient émerger pendant ou après l'entrevue (Bell et al., 2019).

Les sept questions posées étaient donc les suivantes :

Question 1 : Selon vous, quels sont les facteurs qui facilitent le succès des projets de développement ?

Question 2 : Selon vous, quels sont les facteurs qui entravent le succès des projets de développement ?

Question 3 : À votre avis, comment la participation des femmes peut-elle être un facteur de succès aux projets de développement international ?

Question 4 : Comment la lutte contre les discriminations faites aux femmes peut contribuer aux succès des projets en contexte de développement international ?

Question 5 : Quelle est votre appréciation de l'apport de l'éducation des femmes dans le succès des projets de développement international ?

Question 6 : Comment l'estime de soi des femmes peut influencer le succès des projets de développement ?

Question 7 : Comment mieux favoriser la présence des femmes dans les projets de développement ?

Après avoir épuisé nos questions, nous avons terminé l'entrevue par une clôture dans laquelle nous avons invité le répondant à poser des questions, dans le cas échéant, nous l'avons remercié et invité à quitter.

### 3.4 L'analyse des données

Pour l'analyse de nos données, nous avons initialement utilisé le logiciel de traitement de texte Word. Les enregistrements des entrevues ont été transférés sur Office 360, facilitant ainsi une transcription automatique. Nous avons ensuite procédé à une correction manuelle, ciblant les erreurs et omissions. En effet, la transcription automatique présentait des erreurs, il a donc fallu revenir sur les enregistrements pour corriger les omissions ou les mots mal retranscrits. De plus, le décalage horaire n'a pas rendu la tenue des entrevues évidente de même que la qualité du débit de la connexion d'internet des répondantes, avec souvent des coupures d'électricité qui obligeaient la reprogrammation des certaines entrevues.

Par ailleurs, conformément aux principes de Miles et Huberman (1994), la thématisation continue des données a été cruciale. Nous avons consigné les thèmes, catégories et codes en marge du document pour organiser nos observations. Les codes, élaborés à partir de notre cadre conceptuel et opérationnel, ont servi à construire un arbre de codes. Les codes émergents durant les entrevues ont été identifiés et classifiés en fonction des thèmes. Notre choix s'est orienté vers une analyse thématique, méthode visant à extraire d'un corpus donné un ensemble de thèmes représentatifs du contenu analysé, en cohérence avec l'objectif de recherche (Paillé et Mucchielli, 2021). Par conséquent, nous avons passé en revue l'ensemble des entretiens, regroupant ainsi les thèmes issus du contenu des entrevues (verbatim). La thématisation continue impliquait une relecture répétée des entrevues pour une attribution cohérente de ces thèmes (Ibid.). Nous avons étayé cette démarche en nous appuyant sur le cadre théorique, le guide d'entretien et les entretiens eux-mêmes.

En parallèle, l'examen discursif des thèmes, catégories et codes a nécessité une comparaison approfondie. Cela impliquait non seulement l'identification des thèmes, mais aussi la vérification de leur cohérence, complémentarité ou contradiction (*idem.*).

Au fil de la collecte et de l'analyse des données, notre objectif était d'atteindre la saturation théorique. Cette phase marque le moment où les catégories et leurs relations atteignent une stabilité, où aucune nouvelle information significative n'émerge des données. La saturation théorique, selon Strauss (1991), indique le développement suffisant de la théorie, soutenue par des preuves empiriques solides.

## **Chapitre 4 - Présentation des résultats**

Cette section reprend les questions du protocole d'entrevue et met en évidence les discours des participants en lien avec l'objet d'étude. D'abord, nous avons identifié trois catégories présentant chacun deux codes : la catégorie-École de réussite des projets avec comme code les facteurs de succès et les facteurs d'échec des projets de développement. La catégorie Implication avec pour codes la participation et la discrimination et la catégorie Autonomie avec comme code l'éducation et l'estime de soi.

### **4.1 Catégorie 1 : L'école de la réussite des projets**

Ce prochain paragraphe présente la catégorie de l'école de succès des projets et deux codes, les facteurs de succès et les facteurs d'échec des projets.

#### **4.1.1 Code 1.1 : les facteurs de succès des projets de développement.**

Les réponses fournies par les 12 répondantes soulignent plusieurs facteurs de succès des projets de développement. Leurs réponses présentent à la fois des similitudes et des divergences. D'abord, il y a une unanimité sur l'importance du facteur humain dans la réussite des projets de développement comme l'atteste la répondante 1 : « Je pense qu'il y a plusieurs facteurs à prendre en compte. Il y a le facteur humain. Puisque quand on parle de projet, ça concerne les êtres humains, donc il y a d'abord le facteur humain ». C'est aussi les propos de la répondante 2 :

« Pour la réussite d'un projet, il faut recruter les bonnes personnes aux bonnes places. C'est-à-dire recruter des personnes performantes pour pouvoir réaliser le projet. Parce que si on ne recrute pas les personnes qu'il faut, d'abord, le projet va prendre du temps et le projet aussi peut ne pas réussir. Donc d'abord, il y a les ressources humaines, c'est-à-dire dans la réalisation même du projet. Il faut recruter les bonnes personnes qu'il faut pour accomplir les tâches ».

Ainsi, du point de vue des participantes rencontrées, les parties prenantes aux projets doivent être motivées, passionnées, déterminées et persévérantes. C'est ce que soutient la répondante 6 : « Moi, je dirais d'abord la passion. La détermination et puis la persévérance », mais également la répondante 8 : « Bon, il faut aussi avoir beaucoup de courage ».

Dans d'autres éléments qui génèrent du succès, plusieurs autres répondantes mentionnent l'importance de répondre aux besoins réels des bénéficiaires et de la population concernée. Elles insistent sur la nécessité de comprendre leurs besoins et de les impliquer activement

dans la conception et la réalisation du projet. Du point de vue de la répondante 9 : « Ce qui facilite le succès, c'est que les projets doivent avoir pour objectif de répondre aux besoins des populations ou des bénéficiaires. Ils doivent pouvoir trouver leur intérêt dans ces projets ». C'est donc dire l'importance pour certaines de nos participantes de travailler en partenariat, de collaborer avec les parties prenantes et de les impliquer dans le processus de développement. Elles mettent donc l'accent sur l'écoute des besoins des communautés locales et sur l'importance de travailler avec et pour elles. À ce propos, la répondante 7 s'est exprimée en ces termes :

« Je dirais sans équivoque que la clé réside dans un partenariat clair et honnête. [...] J'ai grandi dans une région où j'ai constaté de nombreux déséquilibres politiques et sociaux. J'ai donc eu affaire à plusieurs fonds et organismes traitant de divers sujets, mais la plupart d'entre eux semblaient simplement intéressés par la rédaction de rapports, puis ils partaient. [...] Je pense donc souvent que nous ne sommes pas à l'écoute des besoins de ces personnes. [...] Il est essentiel de travailler avec et pour eux, car nous ne pouvons pas simplement appliquer un programme préfabriqué et l'importer ou l'exporter ailleurs. [...] Donc, comment pouvons-nous les aider ? Comment pouvons-nous intervenir pour améliorer leur qualité de vie ? Cela passe vraiment par l'écoute ».

Ainsi, la plupart des répondantes reconnaissent l'importance de la gestion des ressources humaines et du capital humain. Elles soulignent l'importance de recruter les bonnes personnes, ayant des qualités de motivation, de détermination et de persévérance. Elles ont aussi souligné, comme facteurs de succès, le développement de projets qui répondent aux besoins des communautés, qui les impliquent et enfin qui favorisent des partenariats.

Il existe également quelques divergences dans les opinions de nos participantes. Certaines répondantes accordent une importance particulière à des facteurs spécifiques tels que la stabilité des bénéficiaires, l'expression claire des besoins, la clarté des objectifs, la capacité des femmes. Comme dans cette affirmation de la répondante 4 qui souligne l'importance de la stabilité des bénéficiaires : « Le facteur qui facilite les projets de développement, c'est d'abord la stabilité des bénéficiaires. Si les bénéficiaires sont stables et qu'ils respectent les clauses du projet, je pense que le projet peut atteindre son objectif. La stabilité ici fait référence au lieu de résidence des personnes avec lesquelles nous travaillons, notamment les déplacés ».

Il y a aussi des divergences sur l'importance accordée à certains facteurs. Par exemple, certaines répondantes soulignent le besoin de ressources financières adéquates et suffisantes. C'est le cas de la répondante 12 : « En ce qui concerne le facteur économique, si les fonds sont alloués de manière adéquate et suffisante, le projet a de meilleures chances de réussite ». Tandis que d'autres insistent davantage sur la passion et la détermination.

La répondante 4 mentionne que les femmes sont souvent plus impliquées et réussissent mieux dans les projets de développement, tandis que cette perspective n'est pas abordée par les autres répondantes : « Dans le cas des hommes, ils sont souvent mobiles, ce qui les empêche de gérer correctement le projet. Cependant, avec les femmes, cela fonctionne généralement mieux. Elles sont davantage dans le besoin, car comme on dit, la pauvreté a un visage féminin ».

Ainsi, pour cette catégorie, l'ensemble des répondantes mettent en évidence cinq facteurs de succès essentiel aux projets de développement international. Ce sont notamment le facteur humain incluant l'implication des parties prenantes, l'écoute des besoins réels de la population concernée, le financement adéquat, la gestion efficace des ressources et du temps et un environnement favorable.

#### **4.1.2 Code 1.2 : les facteurs d'échec des projets de développement.**

Tout comme la première question, la question sur les facteurs d'échec des projets de développement présente des similitudes et des divergences dans les réponses données par les répondantes.

La connaissance, les besoins réels des bénéficiaires et l'implication des parties prenantes dans la planification et la réalisation des projets ont été soulignés par la plupart des répondantes.

Plusieurs répondantes mentionnent le manque de coordination comme facteur d'échec des projets. La répondante 11 a tenu ces propos : « Si le projet échoue, c'est généralement dû au manque de compréhension et d'accords entre les personnes impliquées. Si les gens ne se comprennent pas, ils ne sont pas d'accord sur la manière de travailler ensemble et de réussir le projet, cela peut entraîner son échec. Une bonne collaboration, entre autres, est essentielle ».

Comme autre facteur d'échec, les conséquences négatives de la corruption dans les projets de développement ont été nommées et à ce propos le détournement de fonds et les bénéfices personnels qui compromettent l'utilisation adéquate des ressources ont été soulignés par plusieurs répondantes.

Il y a cependant quelques divergences dans les réponses. Certaines répondantes soulignent que les facteurs d'échec sont davantage liés à une non-implication des parties prenantes et des communautés. La répondante 3 soutient : « les facteurs qui entravent le succès des projets de développement la plupart du temps, c'est le fait qu'on n'implique pas les parties prenantes ».

D'autres répondantes mettent l'accent sur l'absence de persévérance, de positivité et de détermination face aux obstacles, comme raisons d'échec des projets, tandis que d'autres soulignent que l'échec des projets est lié à un manque d'efficacité, de leadership et d'expertise dans la gestion des projets. C'est ce qu'atteste la répondante 10 : « Cependant, nous ne devons pas négliger l'importance du management. Un bon manager, en tant que leader du projet, est essentiel pour veiller à ce que chaque membre de l'équipe vise les objectifs fixés. Il est crucial de se concentrer sur la formulation du projet et de s'assurer d'avoir les bonnes personnes impliquées ».

De manière exclusive, la répondante 2 mentionne que le profit individuel est un facteur d'échec : « Bon les facteurs qui peuvent entraver, selon moi, c'est souvent quand le profit est individuel, quand on ne cherche pas à ce que ça profite à tous ».

Huit facteurs d'échecs aux projets de développement ont donc été soulignés par les répondantes. Ce sont essentiellement la méconnaissance du projet, un environnement non favorable, la non-implication des parties prenantes, la corruption et l'influence politique, la mauvaise gestion, le manque de compétence et le manque de financement adéquat.

## **4.2 Catégorie 2 : l'implication**

Impliquer les femmes dans les projets de développement suppose de les faire participer directement dans leur mise en œuvre, en excluant toutes formes de discrimination dont elles sont victimes (Baudouin, 2013). Se dégagent de cette catégorie les deux codes qui sont : comprendre comment la participation des femmes peut être un facteur de succès pour les projets de développement international et le code de discrimination pour comprendre

comment la lutte contre les discriminations faites aux femmes peut contribuer aux succès des projets en contexte de développement international.

#### **4.2.1 Code 2.1 : La participation**

L'importance de la participation des femmes dans les projets de développement est indéniable. Les femmes ont des compétences, des connaissances et des perspectives nouvelles à apporter aux projets de développement international. Comme l'attestent ces propos de la répondante 9 :

« Les femmes ont souvent une connaissance approfondie des besoins et des réalités locales. Leur participation active dans la planification et la mise en œuvre de projets permet de prendre en compte ces spécificités et d'élaborer des solutions adaptées. Leurs perspectives et leur expertise peuvent contribuer à trouver des approches novatrices et durables pour le développement ».

Ce sont aussi les propos de la répondante 11 :

« La participation des femmes peut être un facteur clé pour les projets de développement. C'est une forme de développement en soi. Parce qu'elles ont une vision différente et complémentaire et elles sont également très impliquées et dévouées. Elles travaillent dur pour accomplir quelque chose ».

Pour que les femmes puissent contribuer de manière active aux projets de développement, plusieurs répondantes soulignent l'importance de prendre en compte leurs droits et de favoriser leur épanouissement personnel dans les projets de développement. La répondante 6 soutient :

« Cela implique de créer un environnement favorable, de lever les barrières intellectuelles et de promouvoir l'autonomie des femmes. Je me concentre particulièrement sur l'épanouissement des femmes, car cela leur permet de prendre en charge leur vie. Cela les aidera à aller de l'avant ».

Dans le même ordre d'idées, l'importance de l'égalité des sexes et de l'accès des femmes à l'éducation, à la formation et aux opportunités est à prendre en compte dans les projets de développement. La répondante 2 nous a confié ces mots :

« Ok, la participation des femmes, pour que ça soit un facteur de succès. Il faut qu'il y ait de l'égalité. Qu'on ne sente pas que d'autres sont brimés. Quand j'ai dit égalité, il faut accepter, écouter tout le monde même la personne qu'on pense, qu'elle n'est même pas allée à l'école peut apporter un plus. Souvent les femmes nous étonnent quand tu les regardes physiquement, tu peux te tromper facilement. Il faut permettre à chacune de s'exprimer, c'est un grand facteur.

Certaines femmes, peut-être devant tout le monde, ne pourront pas parler, ne pourront pas s'exprimer parce qu'elles se sentent inférieures quelque part. Mais quand tu les approches individuellement, ça marche ».

Ainsi, l'égalité et l'inclusion de toutes les femmes, indépendamment de leur éducation formelle ou de leur classe sociale, sont des éléments importants soulignés par certaines répondantes. Il est crucial d'écouter et de reconnaître la valeur de chaque femme et de créer des opportunités équitables pour toutes.

Par ailleurs, plusieurs répondantes mettent en avant l'importance de la formation et de l'éducation des femmes. Cela comprend l'accès à des programmes de formation, à l'éducation formelle et à des opportunités d'apprentissage pour développer les compétences nécessaires à leur participation active dans les projets de développement. Ainsi, leur autonomisation économique est un élément récurrent dans les réponses. Il est crucial de fournir un accompagnement financier et des ressources pour leur permettre d'accéder aux opportunités économiques et de contribuer au développement de manière indépendante.

Certaines répondantes soulignent aussi l'importance de les sensibiliser, en particulier celles vivant en milieu rural, afin qu'elles comprennent les opportunités et les financements qui leur sont destinés. L'accès aux ressources essentielles telles que l'énergie, l'eau et les financements adaptés est également un élément crucial pour favoriser leur participation.

De plus, plusieurs répondantes mettent en avant l'importance de reconnaître les compétences et les contributions des femmes. Il est nécessaire de valoriser leur expertise et de les impliquer activement dans la planification, la prise de décision et la mise en œuvre des projets. La répondante 5 s'est exprimée à ce sujet :

« Les femmes s'impliquent activement et avec minutie dans ce qu'elles entreprennent. Elles jouent un rôle crucial dans le développement socio-économique. La question du genre ne se limite pas à une simple question d'équité ou de quotas, mais elle concerne la reconnaissance des compétences et des contributions des femmes. Leur participation active dans la mise en œuvre des programmes de développement est essentielle pour assurer leur succès ».

Certains autres soulignent que leur participation apporte une perspective unique et des solutions novatrices. Les femmes peuvent contribuer avec leurs expériences spécifiques, leurs idées créatives et leurs connaissances locales pour trouver des approches plus inclusives et durables dans les projets de développement. C'est l'avis de la répondante 10

qui soutient que « leur intuition peut également être précieuse pour anticiper les problèmes et trouver des solutions avant qu'ils ne surviennent, ce qui contribue à la productivité et à la réussite du projet. Cependant, il est important de surmonter les obstacles sociaux qui peuvent parfois limiter les opportunités des femmes de faire leurs preuves ».

L'importance de la motivation, de l'organisation en groupements ou associations, ainsi que de la confiance en soi, est soulignée par quelques répondantes. Il est essentiel de créer un environnement qui encourage la participation active des femmes, en renforçant leur motivation et leur confiance en leurs capacités. La répondante 3 propose :

« Il faut un accompagnement de la part des hautes autorités, il faut un accompagnement du ministère de la femme par exemple pour pouvoir aider ces femmes-là parce que généralement souvent elles se fédèrent en comment dirais-je en association. Par exemple en coopérative, c'est parce qu'une seule personne ne peut pas faire tout le travail, une seule personne ne peut pas développer une région, une seule personne ne peut pas développer un pays. C'est ensemble, mis ensemble qu'elles vont pouvoir ».

Elles reconnaissent que les femmes sont souvent les principales responsables de la gestion familiale et ont une connaissance approfondie des besoins et des réalités locales.

Cependant, nous soulignons quelques divergences. En effet, certaines répondantes insistent sur l'importance de l'accompagnement et du soutien des femmes par les autorités et les institutions, tandis que d'autres soulignent le besoin de sensibilisation et d'explication des projets aux femmes vivant en milieu rural. La répondante 4 affirme :

« Dans tous les domaines, que ce soit sanitaire, éducatif, humanitaire, les femmes sont présentes et ont une vision précieuse. C'est pourquoi, lorsqu'on attribue un projet aux femmes, cela a un impact positif. Cependant, il est également nécessaire de mener des campagnes de sensibilisation, notamment pour les femmes qui vivent en milieu rural et qui peuvent ne pas comprendre certains aspects. Il est important de leur expliquer que les financements qui leur sont accordés ne doivent pas être accaparés par leur mari, mais qu'ils sont destinés à elles-mêmes et à leur famille ».

Certaines répondantes mettent l'accent sur l'importance de l'éducation des femmes et de l'accès à l'enseignement. D'autres soulignent l'importance de la participation collective des femmes au sein d'associations ou de groupements ou encore leur rôle central dans la société et leur capacité à influencer positivement les décisions.

En résumé, les éléments importants qui ressortent des réponses incluent les droits des femmes, leur épanouissement personnel, l'égalité et l'inclusion, la formation et l'éducation,

l'autonomisation économique, la sensibilisation et l'accès aux ressources, la reconnaissance des compétences et des contributions, la perspective féminine et les solutions novatrices, ainsi que la motivation et la confiance en soi des femmes.

Il n'y a pas d'opposition claire entre les répondantes, mais il y a des nuances dans les approches et les perspectives sur la manière dont leur participation peut être un facteur de succès. En résumé, toutes les répondantes s'accordent sur l'importance de leur participation dans les projets de développement, mais elles soulignent des aspects spécifiques tels que l'éducation, l'autonomisation, l'accès aux ressources et l'inclusion sociale comme des éléments clés pour assurer le succès de ces projets.

#### **4.2.2 Code 2.2 : La discrimination**

Les discriminations faites aux femmes sont des faits reconnus par toutes les répondantes. Même si des progrès ont été réalisés, il reste encore beaucoup à faire. Pour que la lutte contre les discriminations faites aux femmes soit un facteur de succès, la reconnaissance de l'égalité entre les sexes doit être mise de l'avant, de même que la sensibilisation de la société sur les stéréotypes de genre. De plus, la mise en avant du potentiel des femmes et l'importance de leur participation active dans les projets de développement sont importantes.

Certaines répondantes mettent l'accent sur leur autonomie, en soulignant l'importance de l'accès à l'éducation pour favoriser leur participation au développement, ce qui diminuerait la discrimination à leur endroit. C'est l'avis de la répondante 5 :

« La lutte contre les discriminations faites aux femmes peut grandement contribuer au succès des programmes de développement international en leur permettant de s'exprimer librement et de mettre en valeur leur potentiel. En Afrique, notamment, où la société est largement dominée par les hommes, il arrive souvent que les femmes soient exclues de certains postes ou positions, ce qui limite leur apport et ne permet pas de valoriser leurs idées et leurs compétences. En combattant ces discriminations, en donnant plus de place aux femmes dans la prise de décision et en les responsabilisant, on peut libérer leur potentiel et favoriser leur participation active aux projets de développement ».

D'autres insistent sur la confiance en soi des femmes et la nécessité de leur propre participation à la lutte contre les discriminations. La répondante 2 a affirmé : « Il faut que les femmes elles-mêmes se sentent capables. On ne peut pas lutter pour que les femmes arrivent à l'indépendance sans leur propre participation, il faut qu'elles-mêmes sachent qu'elles peuvent apporter quelque chose. Quand la femme même sait qu'elle peut apporter quelque chose, elle ne va pas se laisser faire ». La répondante 7 quant à elle souligne

l'importance d'inclure les hommes dans la lutte contre les discriminations et de remettre en question les stéréotypes de genre :

« Dans la lutte contre les discriminations faites aux femmes, il est essentiel d'inclure les hommes et de sensibiliser l'ensemble de la société. Il ne s'agit pas seulement de se concentrer sur les femmes, mais de faire participer tous les acteurs et de remettre en question les stéréotypes de genre. Il est important de comprendre pourquoi certaines personnes font ces choix discriminatoires et de travailler à changer les mentalités. Par exemple, en fournissant des informations et en montrant que les filles ont autant de potentiel que les garçons pour réussir à l'école ».

Cependant, nous remarquons quelques oppositions. Certaines répondantes mettent l'accent sur la responsabilité des femmes elles-mêmes de se lever et de lutter contre les discriminations (répondante 3), tandis que d'autres soulignent l'importance de sensibiliser l'ensemble de la société et de remettre en question les actes discriminatoires (répondante 7).

Ainsi, les répondantes s'accordent sur l'existence des discriminations faites aux femmes et l'importance de lutter contre elles pour favoriser le développement. Elles soulignent l'importance de l'égalité entre les sexes, de la sensibilisation de la société et de la remise en question des stéréotypes de genre. Les divergences se situent dans les approches proposées telles que l'autonomie des femmes, la confiance en soi, l'inclusion des hommes, et la nécessité de ne pas favoriser certains genres dans les projets de développement. En résumé, les points importants soulignés par les participantes incluent l'égalité entre les sexes, l'accès à l'éducation et à l'emploi, la responsabilisation des femmes, la sensibilisation et le changement des mentalités, l'autonomie économique et la confiance en soi des femmes.

### **4.3 Catégorie 3 : L'autonomisation**

L'autonomisation est un processus complexe de pleine accession des femmes à la vie civile, politique, sociale et économique, et à l'exercice des droits correspondants (Moghadam and Senftova, 2005). Deux codes ont été considérés à savoir l'éducation et l'estime de soi. Il s'agit donc de comprendre l'apport de l'éducation et l'influence du degré d'estime de soi sur le succès des projets de développement international.

#### **4.3.1 Code 3.1 : L'éducation**

Les répondantes soulignent toute l'importance de l'éducation des femmes dans le succès des projets de développement. En effet, l'éducation permet aux femmes d'acquérir des compétences, de développer leur confiance en elles et de devenir des actrices du changement

dans leurs communautés. La répondante 3 témoigne : « L'apport de l'éducation des femmes est essentiel pour le succès des projets de développement. Il est indéniable que l'éducation revêt une grande importance. En effet, une femme non éduquée ne pourra pas donner le meilleur d'elle-même, car il existe une différence entre une personne éduquée et une personne qui ne l'est pas ». C'est aussi l'avis de la répondante 4 : « L'éducation des femmes joue un rôle essentiel dans le succès des projets de développement. Plus les femmes sont éduquées, plus les projets de développement ont de chances de réussir. L'analphabétisme chez les femmes constitue un frein au développement ». L'éducation des femmes est fondamentale et à la base de tout succès comme l'atteste aussi la répondante 11 : « L'éducation de la femme est très importante dans le succès des projets. Parce que ça les aide dans tous les domaines à mieux comprendre les choses, à mieux s'exprimer, ça favorise aussi leurs engagements ».

Ainsi, l'éducation est considérée comme un moyen de donner aux femmes les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, éviter les erreurs et améliorer leurs performances. Les répondantes soulignent que l'éducation des femmes favorise leur engagement et leur implication dans les projets de développement. À ce propos, la répondante 5 a affirmé :

« L'éducation des femmes joue un rôle essentiel dans le succès des projets de développement international. Les femmes rurales en Afrique possèdent déjà un potentiel remarquable qui se révèle dans leur façon méticuleuse d'organiser leurs foyers et leurs familles. L'éducation leur permet d'acquérir des compétences supplémentaires, de développer leur confiance en elles et de devenir des actrices du changement dans leurs communautés. L'accès à l'éducation élargit leurs horizons, renforce leur capacité à s'exprimer et à prendre part aux prises de décision. Cela conduit à une participation plus active des femmes aux projets de développement, ce qui contribue à leur succès ».

Cependant, les répondantes divergent sur la portée de l'éducation des femmes. Certaines soulignent l'importance de l'éducation formelle. C'est le cas de répondante 7 :

« C'est important, très important. Et quand je parle, moi, d'éducation, je ne le vois pas seulement au niveau scolaire. Car on voit des gens qui ont un niveau universitaire et qui perpétuent des stéréotypes basés sur le genre, tu vois. Donc, je pense que je parle en termes d'éducation, de sensibilisation, de compréhension de la personne, car l'éducation concerne les femmes également. L'éducation que nous pourrions leur apporter vise à favoriser leur épanouissement dans leur milieu, en lien avec les projets de développement international. Il est vraiment essentiel qu'elles comprennent les enjeux qui les

entourent et qu'elles comprennent leur rôle, le rôle qu'elles peuvent jouer pour changer ou améliorer leur environnement de vie ».

Tandis que d'autres mentionnent également l'éducation informelle et la sensibilisation. Certaines répondantes mettent l'accent sur l'éducation des jeunes filles dès le jeune âge, tandis que d'autres insistent sur l'éducation des femmes déjà mariées. La répondante 2 a affirmé : « D'accord, quand on dit l'éducation des femmes, je dirais qu'il faut aller, même à la base, les jeunes filles. Parce que s'il faut attendre que la femme soit mariée avant de l'éduquer, ce sera une tranche de personnes seulement, on n'aura pas tout ce qu'on veut, mais si on commence à la base parce que ce que moi, j'ai remarqué c'est que les parents ne font pas assez d'efforts quand il s'agit de la jeune fille ».

Il y a aussi une divergence sur la façon de promouvoir l'éducation des femmes. Certaines répondantes suggèrent de lutter contre les stéréotypes de genre et de valoriser l'éducation des femmes, tandis que d'autres soulignent la nécessité de les accompagner tout au long de leur parcours éducatif. Par contre, il n'y a pas d'opposition directe entre les répondantes, mais certaines nuances et priorités diffèrent dans leurs réponses. Par exemple, certaines mettent davantage l'accent sur l'éducation formelle, tandis que d'autres insistent sur l'éducation informelle et la sensibilisation.

Ces différences peuvent être attribuées à des perspectives et des expériences individuelles.

En résumé, les répondantes s'accordent sur l'importance de l'éducation des femmes dans le succès des projets de développement, mais elles divergent sur la portée de l'éducation, les approches pour promouvoir l'éducation des femmes et les moments clés pour intervenir (jeunes filles ou femmes déjà mariées). Ces divergences reflètent des perspectives individuelles et des contextes spécifiques, mais l'importance de l'éducation des femmes reste une idée centrale dans leurs réponses.

#### **4.3.2 Code 3.2 : L'estime de soi**

Toutes les répondantes soulignent l'importance de l'estime de soi des femmes dans le succès des projets de développement. Comme le souligne la répondante 3 :

« L'estime de soi des femmes peut avoir un impact sur le succès d'un projet de développement, car elle leur permet d'avoir confiance en elles-mêmes et en ce qu'elles entreprennent. En effet, lorsque l'on manque de confiance en soi, cela peut entraver la réalisation de nombreux projets que l'on souhaiterait entreprendre. En revanche, lorsque l'on a une bonne estime de soi, on se motive et l'on croit en ses capacités. On se dit que c'est notre projet, que l'on

est capable de le mener à bien et cela nous pousse à nous dépasser afin d'atteindre nos objectifs. Avoir confiance en soi permet de se donner les moyens nécessaires pour réussir ».

C'est aussi le cas de la répondante 12 : « Ah, l'estime de soi des femmes est un élément crucial. Elle influence positivement le succès des projets de développement, car lorsque ces femmes se sentent en confiance, valorisées et compétentes, elles sont en mesure de réagir de manière positive face aux obstacles et défis rencontrés lors de l'exécution de ces projets ».

Aussi, elles sont d'accord sur le fait que l'estime de soi permet aux femmes d'avoir confiance en elles-mêmes, de croire en leurs capacités et de se motiver pour atteindre leurs objectifs. La répondante 2 a tenu ses propos : « Voilà, ça, c'est une bonne question. Quand une femme se sent inférieure, il va de soi que même si tu lui confies des millions, elle ne pourra pas du tout faire fructifier ça ».

Cependant, les femmes doivent surmonter les obstacles liés à leur manque d'estime de soi et aux stéréotypes de genre pour réaliser pleinement leur potentiel. La répondante 5 affirme : « Donc, je pense que c'est important de se focaliser aussi sur cet aspect, d'estime de soi et s'il le faut, d'appuyer les femmes à tous les niveaux, au niveau du rural comme d'ailleurs je dirai d'appuyer le genre en sorte à ce qu'elle puisse sortir de ce complexe féminin tout court, et faire valoir leur potentiel ».

Il existe quelques divergences dans les réponses. En effet, la répondante 2 met davantage l'accent sur le fait que les femmes doivent être valorisées et encouragées par leur entourage pour développer leur estime de soi : « Maintenant, quand la femme n'a pas trop une estime de soi. Ou bien autour d'elle, elle est souvent brimée ou bien elle n'est pas, on ne la calcule pas quand on fait les choses, ça, ça frustre et une femme frustrée ne peut pas donner un bon rendement, voilà, sinon l'estime de soi. C'est qu'il faut vraiment faire attention, permettre aux femmes d'avoir confiance en elles-mêmes ».

Par contre, la répondante 7 souligne l'importance de l'autonomie des femmes, de leur compréhension des enjeux liés à leurs actions et de la réalisation de leur pouvoir dans divers domaines de leur vie : « Oui, oui, je pense que c'est vraiment interrelié parce qu'une femme qui est autonome, qui comprend les enjeux liés à ses actions et aux actions des autres, et comment elles peuvent avoir un impact positif ou négatif dans sa vie, cela joue un rôle essentiel dans son estime de soi ». Les femmes ont donc besoin d'un bon accompagnement, de moyens et d'un soutien pour développer une meilleure estime de soi et réussir. Les répondantes s'accordent sur l'importance de l'estime de soi des femmes dans le succès des

projets de développement. Elles soulignent que l'estime de soi permet aux femmes de croire en leurs capacités, de se motiver et de surmonter les obstacles. Certaines répondantes mettent l'accent sur l'importance de la valorisation et de l'encouragement des femmes, tandis que d'autres soulignent l'autonomie et la compréhension des enjeux comme facteurs clés.

Les répondantes reconnaissent également les défis auxquels les femmes sont confrontées en raison de leur manque d'estime de soi et des stéréotypes de genre, et suggèrent des mesures telles qu'un bon accompagnement, des moyens et un soutien pour favoriser le développement de l'estime de soi chez les femmes.

En résumé, l'estime de soi est un élément clé pour les femmes. Elle influence leur réussite, leur confiance en elles et leur contribution aux projets de développement. Il est crucial de créer un environnement favorable, de soutenir les femmes et de valoriser leurs compétences afin de renforcer leur estime de soi et de favoriser leur plein potentiel. Voici un tableau qui récapitule tous les résultats obtenus.

**Tableau 3. Récapitulatif des résultats obtenus**

<b>Catégorie 1 : L'école de la réussite des projets</b>	
<b>Codes 1.1 : Les facteurs de succès</b>	<b>Code 1.2 : les facteurs d'échec des projets de développement</b>
<p>L'importance du facteur humain dans la réussite des projets</p> <p>Les parties prenantes aux projets doivent être motivées, passionnées, déterminées et persévérantes</p> <p>L'importance de la gestion des ressources humaines et du capital humain</p> <p>Le développement de projets qui répondent aux besoins des communautés</p> <p>La stabilité des bénéficiaires, l'expression claire des besoins, la clarté des objectifs, la capacité des femmes</p>	<p>La méconnaissance du projet</p> <p>Un environnement non favorable</p> <p>La non-implication des parties prenantes</p> <p>La corruption et l'influence politique</p> <p>La mauvaise gestion</p> <p>Le manque de compétence et le manque de financement adéquat.</p>
<b>Catégorie 2 : L'implication</b>	
<b>Code 2.1 : La participation</b>	<b>Code 2.2 : La discrimination</b>
<p>L'importance de la participation des femmes dans les projets de développement est indéniable.</p>	<p>La reconnaissance de l'égalité entre les sexes doit être mise de l'avant</p>

<p>Les femmes ont des compétences, des connaissances et des perspectives nouvelles à apporter aux projets de développement international</p> <p>L'importance de l'égalité des sexes et de l'accès des femmes à l'éducation, à la formation et aux opportunités</p> <p>L'importance de la formation et de l'éducation des femmes. Cela comprend l'accès à des programmes de formation, à l'éducation formelle et à des opportunités d'apprentissage</p> <p>L'importance de sensibiliser les femmes, en particulier celles vivant en milieu rural</p>	<p>La confiance en soi des femmes et la nécessité de leur propre participation à la lutte contre les discriminations</p> <p>L'importance d'inclure les hommes dans la lutte contre les discriminations et de remettre en question les stéréotypes de genre</p>
<p><b>Catégorie 3 : L'autonomisation</b></p>	
<p><b>Code 3.1 : L'éducation</b></p>	<p><b>Code 3.2 Estime de soi</b></p>
<p>L'importance de l'éducation des femmes dans le succès des projets de développement</p>	<p>L'importance de l'estime de soi des femmes dans le succès des projets de développement</p>

## Chapitre 5 - Discussion

À la lumière des résultats obtenus concernant notre thème de départ, à savoir comment l'implication des femmes dans les projets de développement international peut être un facteur clé de succès pour la réalisation de ces projets, nous avons constaté une convergence et une complémentarité entre notre recension des écrits et les résultats obtenus, ce qui confirme la pertinence de notre cadre de recherche.

L'objectif spécifique de cette recherche était de mieux comprendre comment l'implication des femmes peut être un facteur de succès des projets de développement international. Au vu des rôles joués par les femmes en contexte de développement international, les résultats mettent en évidence l'importance cruciale de la participation active des femmes, nécessaire pour tenir compte des besoins et des réalités locales, ainsi que pour développer des solutions adaptées à ce contexte.

Toutefois, les résultats de l'étude ont identifié cinq facteurs essentiels qui contribuent au succès des projets de développement international. Parmi ceux-ci figurent le facteur humain, qui englobe l'implication des parties prenantes dans le processus décisionnel, ainsi que l'écoute attentive des besoins réels de la population concernée. De plus, un financement adéquat, une gestion efficace des ressources et du temps, ainsi qu'un environnement favorable ont été identifiés comme des facteurs de succès essentiel pour un projet de développement international. Ces cinq facteurs essentiels pour la réussite des projets de développement diffèrent des facteurs de succès soulignés par Golini et al. (2015) qui mettent l'accent sur la maîtrise des outils de gestion dans le succès des projets de développement. Cependant il y a une convergence entre les facteurs de succès souligné par Ika et Donnelly (2017), notamment le niveau d'engagement des parties prenantes, et le niveau d'adaptation et d'alignement, de même que les résultats de Das et Ngacko (2017) sur l'implication des parties prenantes comme facteurs de succès. Cependant, le financement adéquat et la gestion efficace n'ont pas été soulignés par Ika et Donnelly (2017) comme facteur de succès des projets de développement.

D'autre part, huit facteurs d'échec dans les projets de développement ont également été relevés à travers cette recherche. Ce sont : la méconnaissance du projet, un environnement peu propice, le manque d'implication des parties prenantes, la corruption et l'influence politique, une mauvaise gestion, le manque de compétences et un financement inadéquat.

Certaines études confirment d'ailleurs ces résultats. Par exemple, selon l'étude Pulse of the profession (2020), une proportion de 11,4 % des investissements alloués aux projets est gaspillée en raison d'une gestion défaillante de ces projets. Cela corrobore le résultat selon lequel la mauvaise gestion est un facteur d'échec des projets de développement.

La maximisation des projets de développement nécessite la prise en compte de ces différents facteurs qui sont en cause pour l'échec des projets de développement.

Par ailleurs, l'implication des femmes dans les projets de développement international nécessite une lutte active contre les discriminations de genre, en promouvant l'égalité des sexes et en veillant à ce qu'elles aient accès à l'éducation, à la formation, à l'emploi et aux opportunités. L'autonomisation économique des femmes, la reconnaissance de leurs compétences et de leurs contributions, ainsi que la création d'un environnement favorable à leur participation sont également des éléments clés pour assurer le succès des projets de développement. Ces éléments clés ont aussi été soulignés dans la littérature par Menye et Sateu, (2017) ; Simen, Ibrahim et Diouf (2013) et Tsanga (2020) dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin. Ces mêmes résultats démontrent que les femmes font face aux mêmes défis par rapport à leurs implications dans les projets de développement.

Une sensibilisation accrue de la société aux stéréotypes de genre et une éducation adéquate des femmes sont considérées comme des éléments essentiels pour leur autonomisation et leur participation active aux projets de développement. En outre, il a été démontré que l'estime de soi des femmes joue un rôle crucial dans leur implication et leur contribution positives. Cet aspect n'a pas été souligné dans la revue de la littérature.

Il convient de souligner que l'éducation, comprenant la formation et l'alphabétisation et même la sensibilisation, occupe une place importante dans la manière d'impliquer les femmes de manière à ce que ce processus soit un facteur de succès. En effet, malgré le fait que l'éducation soit un code de notre architecture conceptuel, elle se retrouve comme moyen dans les codes de participation, discrimination et estime de soi. Elle est perçue comme un moyen efficace de promouvoir la participation des femmes, de lutter contre les discriminations auxquelles elles sont confrontées et de renforcer leur estime de soi. Les résultats de l'étude soulignent que l'éducation est une condition préalable indispensable pour garantir la participation pleine et effective des femmes aux projets de développement. En investissant dans leur éducation et en leur fournissant les outils nécessaires, elles seront en mesure de s'impliquer de manière plus efficace dans les projets et de contribuer davantage à leur succès, car selon certains experts, « la croissance économique, l'efficacité des projets et

la justice sociale demandent une nouvelle approche du développement qui doit systématiquement inclure les femmes ». Overholt, C., Cloud, K., Anderson, M., & Austin, J. (2000).

En résumé, les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle fondamental de l'implication des femmes en tant que facteur de succès dans les projets de développement international. Ils soulignent la nécessité de prendre en compte divers facteurs clés, tels que l'implication des parties prenantes, l'écoute des besoins réels, le financement adéquat, la gestion efficace des ressources et du temps, ainsi qu'un environnement propice. De plus, il est essentiel de lutter contre les discriminations, de promouvoir l'égalité des sexes, d'accorder une attention particulière à leur éducation et à leur autonomisation financière, et de renforcer leur estime de soi. Ainsi, ces facteurs favorisent leur participation inclusive et équitable aux projets de développement, contribuant ainsi à leur succès.

## Conclusion

En conclusion, nous présentons une synthèse de la recherche de même que ses limites. Nous soulignons ses implications futures dans le développement des connaissances et nous proposons des pistes à développer tout en soulignant les retombés pratiques et scientifiques de l'étude.

Cette recherche qualitative avait pour objectif de répondre à la question spécifique de recherche, à savoir comment l'implication des femmes dans les projets de développement international peut être un facteur clé de succès pour la réalisation de ces projets ? Malgré la large couverture de la documentation sur les facteurs de succès des projets, la littérature par rapport à la question de recherche présente des limites dans le sens où la couverture sur le sujet est limitée. En effet, les projets de développement sont peu documentés par la littérature, encore moins l'implication des femmes dans les projets de développement comme facteurs de succès ; d'où la nécessité de la recherche pour comprendre comment leurs contributions peuvent être aussi un facteur de succès des projets de développement.

À travers cette recherche, des facteurs pouvant permettre l'implication des femmes ont été identifiés à travers des entrevues réalisées avec 12 participantes qui étaient soit des gestionnaires de projets de développement, soit des membres d'équipes de gestion en contexte de développement international.

L'analyse des données démontre que l'éducation des femmes, incluant la scolarisation, la formation, l'alphabétisation et la sensibilisation, le droit des femmes incluant la lutte contre les discriminations qui leur sont faites, une bonne estime de soi, leurs autonomisations financières et leur participation active sont nécessaires pour la réussite des projets en contexte de développement international.

L'étude démontre que leur implication est même nécessaire pour le succès des projets, dans le sens où elles représentent le pilier de la société dans les pays en développement. Favoriser les succès des projets dans ce contexte reviendra à les impliquer dans ces projets tout en leur offrant une bonne éducation, incluant la formation et l'alphabétisation, la lutte contre les discriminations de tout genre qui leur sont faites, le rehaussement de leur estime de soi et leur participation aux projets de développement. Tout compte fait, l'importance d'impliquer directement les femmes dans les projets de développement, en leur donnant des responsabilités et en les incluant dans les processus décisionnels, est unanimement soulignée par les répondantes. Aussi leur sensibilisation aux opportunités de participation, la formation

et le renforcement de leurs compétences sont également considérés comme cruciaux pour le succès des projets de développement.

Il ressort de la recherche quelques implications pertinentes pour les gestionnaires de projets et les acteurs du développement international. Les acteurs dans le domaine pourraient impliquer davantage les femmes dans les équipes de gestion des projets. Orienter les projets à l'endroit de l'éducation, l'alphabétisation et la formation des femmes, ne pas seulement impliquer les femmes comme parties prenantes, mais comme membres d'équipes de projet et gestionnaires. Et aussi, implanter des projets qui favorisent la valorisation de leur estime de soi.

Cette recherche s'est focalisée sur comment l'implication des femmes dans les projets de développement international peut être un facteur clé de succès pour la réalisation de ces projets ? Cependant, les données recueillies révèlent la nécessité d'analyser et de traiter plusieurs autres données qui pourraient être analysées dans une étude ultérieure. Une autre limite est la diversité des contextes. En effet, les répondantes avaient plus d'expériences sur les projets menés en Afrique et en Asie, les expériences d'Amérique latine ou d'Europe de l'Est ne sont pas incluses dans cette recherche. De plus, la taille de notre échantillon qui est petite ne permet pas la généralisation des résultats. Par ailleurs, il serait intéressant d'évaluer par exemple l'impact des projets de scolarisation des filles dans les pays en développement, dans le sens où les résultats démontrent l'importance de l'éducation dans le succès et les projets en contexte de développement international. Une autre piste à explorer serait d'explorer les politiques gouvernementales et les initiatives mises en place pour encourager la participation des femmes dans les projets de développement, tout en évaluant leur efficacité et leurs impacts sur le succès des projets de développement.

Malgré tout, la recherche a des retombées pratiques et scientifiques. En effet, elle aura permis de comprendre comment rendre efficace l'implication des femmes pour le succès des projets en contexte de développement international. Cela représente un plus pour l'école de succès auquel s'ajoutent d'autres facteurs de succès.

## Annexe

### Schéma d'entrevue finale

<b>Introduction</b>	Les facteurs de succès	Question 1 : Selon vous, quels sont les facteurs qui facilitent le succès des projets de développement?
	Les facteurs d'échec	Question 2 : Selon vous, quels sont les facteurs qui entravent le succès des projets de développement?
<b>Catégorie 1 Implication</b>	Code 1.1 Participation	Question 3 À votre avis, comment la participation des femmes peut-elle être un facteur de succès aux projets de développement international?
	Code 1.2 la discrimination	Question 4 Comment la lutte contre les discriminations faites aux femmes peut contribuer aux succès des projets en contexte développement international?
<b>Catégorie 2 Autonomisation</b>	Code 2.1 Éducation	Question 5 Quelle est votre appréciation de l'apport de l'éducation des femmes dans le succès des projets de développement international?
	Code 2.2 Estime de soi	Question 6 Comment l'estime de soi des femmes peut influencer le succès des projets de développement?
	Conclusion	Question 7 : Comment mieux favoriser la présence des femmes dans les projets de développement?

*Tableau 3 : Schéma d'entrevue finale*

## Références

- Abbaci, M., Houanti, L. H. et Dang, R. (2020). L'entrepreneuriat éducatif peut-il être un facteur d'émancipation des femmes ? Le cas de la ville de Bejaia. *Vie & sciences de l'entreprise*, 210(2), 98. <https://doi.org/10.3917/vse.210.0098>
- Akli, S. et Bedrani, S. (2014). Les inégalités de genre dans les institutions hydrauliques publiques en Algérie. *New Medit : Mediterranean journal of economics, agriculture and environment*.
- Amaghous, J. et Ibourk, A. (2016). Les inégalités dans le domaine de l'éducation au Maroc: Une approche spatiale [[Inequalities in the field of education in Morocco: A spatial approach]]. *The European Journal of Development Research*, 28(5), 783-807. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/ejdr.2015.43>
- André, C. (2005). L'estime de soi. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 26-30. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0026>
- Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 173(3), 25-32.
- Baudouin, M.-A. (2013). Genre et développement : la place de la femme en Afrique rurale et dans les projets de développement agricole.
- Bell&al. (2019). *Business Research Methods*. O. U. Press.
- Bertereau, C., Marbot, E., & Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes. RIMHE. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34, 8(1), 51-66. <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0051>
- Bredillet, C. N. (2008). Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project management journal*, 39(1), 2-6.
- Bryman, A., Bell, E. et Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. ed.). Oxford University Press.
- Calvès, A.-E. (2014). 17. L'empowerment des femmes dans les politiques de développement: Histoire d'une institutionnalisation controversée. *Regards croisés sur l'économie*, (2), 306-321.

Chaos report (2016) [https://www.researchgate.net/figure/Standish-Group-CHAOS-Report-Project-Outcome-Results-1994-2016\\_fig1\\_349530470](https://www.researchgate.net/figure/Standish-Group-CHAOS-Report-Project-Outcome-Results-1994-2016_fig1_349530470)

Das, D., et Ngacko, C. (2017). Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of Constituency Development Fund projects in Kenya. *IIMB Management Review*, 29, 276-293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.11.005> (Elsevier)

Élen Nara Carpin, B., de Souza Pinto, J., et Novaski, O. (2015). Success Factors in Project Management. *Business Management Dynamics*, 4(9), 19-34.

Fecteau, K. et Escot, X. (2013). La prise en charge de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes par les coopératives du Sud, un nouveau mécanisme de gestion locale de l'égalité : Le cas des coopératives forestières du Honduras appuyées par la Société de coopération pour le développement international (SOCODEVI) à travers le projet COOPFORH. *Économie et Solidarités*, 43(1-2), 70-85.

Freire, P. (2018). *Pedagogy of the oppressed*. Bloomsbury publishing USA.

Fund projects in Kenya. *IIMB Management Review*, 29, 276-293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.11.005> (Elsevier)

Golini, R., Kalchschmidt, M. et Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>

Golini, R., Kalchschmidt, M., et Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>

Group, t. s., & Report, C. R. (2013). CHAOS report - historique. In t. S. Group (Ed.), (CHAOS Research Report ed., Vol. 2013).

Ika, L. A. et Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>

LeMoigne, J.-L. (1990). *Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*.

Marzo, P. (2020). La dimension internationale de la transition démocratique en Tunisie. Défis méthodologiques d'une recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 39(1), 42-61.

Mayer, R. et Dorvil, H., 2001. *Problèmes sociaux - Tome I : Théories et méthodologies*, Presses de l'Université du Québec. Canada. Retrieved from <https://canadacommons.ca/artifacts/1882110/theories-et-methodologies/2631407/> on 25 Sep 2023. CID: 20.500.12592/s853xx.

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Moghadam, V. M. et Senftova, L. (2005). Mesurer l'autonomisation des femmes : participation et droits dans les domaines civil, politique, social, économique et culturel. *Revue internationale des sciences sociales*, 184(2), 423-449. <https://doi.org/10.3917/riss.184.0423>

OCDE. (2020). Donnée préliminaire de l'APD 2020. In V. d. l. A. e. v. U. a. q. e. p. d. R. N. B. R. d. d. a. 2021). (Ed.).

Overholt, C., Cloud, K., Anderson, M. B. et Austin, J. E. (2000). Femmes dans le développement : cadre pour un projet d'analyse. Dans J. Bisilliat & C. Verschuur (Éds.), *Le genre : un outil nécessaire : Introduction à une problématique, Cahiers Genre et Développement*, n°1 (pp. 201-214). Genève, Paris : EFI/AFED, L'Harmattan. DOI : 10.4000/books.iheid.5371. <https://books.openedition.org/iheid/5371?lang=fr>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 5e éd. Armand Colin

PMI. (2020). *Rapport PMI Pulse of the Profession® : Créer une culture axée sur l'avenir pour garder un temps d'avance*. [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf?v=1a597aaf-714a-4686-ae97-ff30c3f02b52&sc\\_lang\\_temp=fr-FR](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf?v=1a597aaf-714a-4686-ae97-ff30c3f02b52&sc_lang_temp=fr-FR)

Prévost, P., Roy, M. et Bibliothèque numérique, c. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal. <http://www.deslibris.ca/ID/468130>

Proulx, D. et Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 35(2), 249-264. <https://doi.org/10.1080/02255189.2014.900478>

Rifkin, S. B. et Organization, W. H. (1990). *Participation communautaire aux programmes de santé maternelle et infantile*. Genève: Organisation mondiale de la Santé.

Rupp, W. T. (1994). Review of Qualitative Evaluation and Research Methods by Michael Quinn Patton. *Journal of Business Research*, 30(2), 197-199. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90038-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90038-8)

Sachs, J. D. (2005). Can extreme poverty be eliminated?. *Scientific American*, 293(3), p.56

Salmon, M.-J. et Dental, M. (2006). Le sexisme, une discrimination « ordinaire » ? *Vie sociale*, 3(3), 100-106. <https://doi.org/10.3917/vsoc.063.0100>

Singer, H. W. (1978). *Strategy of International Development: Essays in the Economics of Backwardness*. Springer.p.52

Strauss, A., Corbin, J., & C.P.S, C. J. (1991). £13.95; a.; strauss; j.; corbin; basis of qualitative research: grounded theory procedures and techniques; 1990; sage; new york and berlin; 0-8039-3251-0. *Journal of Environmental Psychology*, 11(4), 387–388. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80117-3](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80117-3)