

Rôle de la gouvernance des projets publics dans la satisfaction de l'utilisateur : Cas du projet de généralisation de la couverture médicale de base au Maroc

KADDARA Nabaouia

Doctorante en sciences de gestion

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE)

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales – Ain Chock

Université Hassan II – Casablanca - Maroc

KARIMI Dounia

Professeure universitaire

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE)

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales – Ain Chock

Université Hassan II - Casablanca

Résumé : La notion de la gouvernance de projet est un concept généralement confondu avec la gestion de projets ; Cette dernière se concrétise par l'exécution et le contrôle des opérations quotidiennes au niveau du projet, quant à la gouvernance de projet, elle est assimilée à un cadre pour la prise de décision du projet, la prise en compte des intérêts des parties prenantes, le suivi et le contrôle de l'avancement du projet et la garantie de sa réussite.

Dans le secteur public, les grands projets sont plus complexes et sont contraints d'assurer une gestion optimale des deniers publics, ainsi leur gouvernance devra répondre aux objectifs suivants : fixer des objectifs clairs des projets, contrôler l'atteinte des dits objectifs et tenir les projets responsables des résultats initialement promis.

Dans le cadre de cette recherche, nous essayerons de répondre à la problématique suivante : « Dans quelle mesure la gouvernance des projets publics peut-elle contribuer à la satisfaction de l'utilisateur ? »

Pour ce faire, nous allons aborder dans un premier axe, les concepts théoriques de la gouvernance de projet et son rôle dans les projets publics. Et dans un deuxième axe, nous démontrerons la relation entre la gouvernance de projet et la satisfaction de l'utilisateur, et pour ce faire nous avons choisi le projet de généralisation de la couverture médicale de base au Maroc, comme objet de notre étude empirique.

Mots-clés : Gouvernance de projets ; Secteur public ; Satisfaction des usagers, Qualité du service public.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8387852>



1. Introduction

Les projets publics demeurent la locomotive du développement des administrations publiques et des économies de tous les pays. Ils constituent le principal outil de gestion pour toute mise en œuvre de politiques et de stratégies.

La pertinence de la gouvernance de projets publics a un effet direct sur la gestion publique, ce qui impacte la qualité des services publics rendus aux usagers. Les organisations publiques doivent recourir à la gouvernance de projet pour permettre une utilisation efficiente des ressources publiques et la réalisation des objectifs de politique publique. Ainsi, il est crucial de reconnaître que la bonne gouvernance des projets publics est essentielle pour satisfaire les besoins des citoyens, et rétablir la confiance dans les institutions publiques.

La réussite d'un projet n'est plus l'achèvement du projet dans le temps imparti et dans le cadre d'un budget donné, il s'agit également de s'assurer que le résultat du projet satisfasse l'utilisateur final. Il est évident que la satisfaction client est devenue une obligation stratégique.

Dans cette recherche, nous essayerons d'appréhender la relation qui peut exister entre la gouvernance de projets publics et la satisfaction de l'utilisateur final. Nous essayerons de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure la gouvernance des projets publics peut-elle contribuer à la satisfaction de l'utilisateur ?

Nous allons aborder en premier lieu, les concepts théoriques de la gouvernance de projet et de la satisfaction du client. Et par la suite, nous étudierons l'effet de la gouvernance de projets publics sur la satisfaction de l'utilisateur, en choisissant le projet ambitieux de généralisation de la couverture médicale à toute la population au niveau du Maroc comme une étude pratique de notre recherche.

2. Contexte théorique

2.1 De la gestion de projet à la gouvernance de projet

Alors que la littérature sur la gestion de projet est importante et remonte aux années 1950, la gouvernance de projet n'est devenue que récemment une question d'importance dans la communauté de la gestion de projet.

2.1.1 La gestion de projet

Selon KERZNER (1998), la gestion de projet est « la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources de l'entreprise pour un objectif à, relativement, court terme qui a été établi pour atteindre des buts et des objectifs spécifiques. En outre, le personnel chargé de la gestion du projet (la hiérarchie verticale) affecté à un projet spécifique (la hiérarchie horizontale) ».

D'autre part, HAZERBROUCQ et al., (1996) définissent la gestion de projet comme « l'ensemble des méthodes et techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires hautement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps qui impliquent des ressources et des acteurs rares et limités, interconnectés dans une structure organisationnelle et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du projet à réaliser ».

Ainsi, la gestion de projet est l'application des méthodes de gestion nécessaires à l'achèvement d'un projet, afin de répondre aux attentes des parties prenantes du projet.

Les piliers de la gestion de projet sont: la planification, l'identification et la mobilisation des ressources, l'organisation et le contrôle.

En somme, la gestion de projet est une structure temporaire, flexible, facilitant l'intégration entre ses différentes composantes afin de réaliser les objectifs escomptés tout en respectant les contraintes de coûts, de délai et de qualité.

2.1.2 La gouvernance de projet

Selon Turner (2006), « La gouvernance de projet est une structure par laquelle les objectifs d'un projet sont définis et les moyens d'atteindre ces objectifs tout comme les moyens de contrôle des performances associées ». Il souligne également que « la gouvernance de projet implique un ensemble de relations entre la direction d'un projet, son commanditaire, son propriétaire, et les autres parties prenantes ».

Muller (2009) définit la gouvernance de projet comme « le système de valeurs, les responsabilités, les processus et les politiques qui permettent aux projets d'atteindre les objectifs organisationnels et de favoriser une mise en œuvre qui est dans le meilleur intérêt de toutes les parties prenantes, internes et externes, et de la société elle-même ».

Garland (2009) la définit simplement comme « le cadre dans lequel les décisions de projet sont prises ».

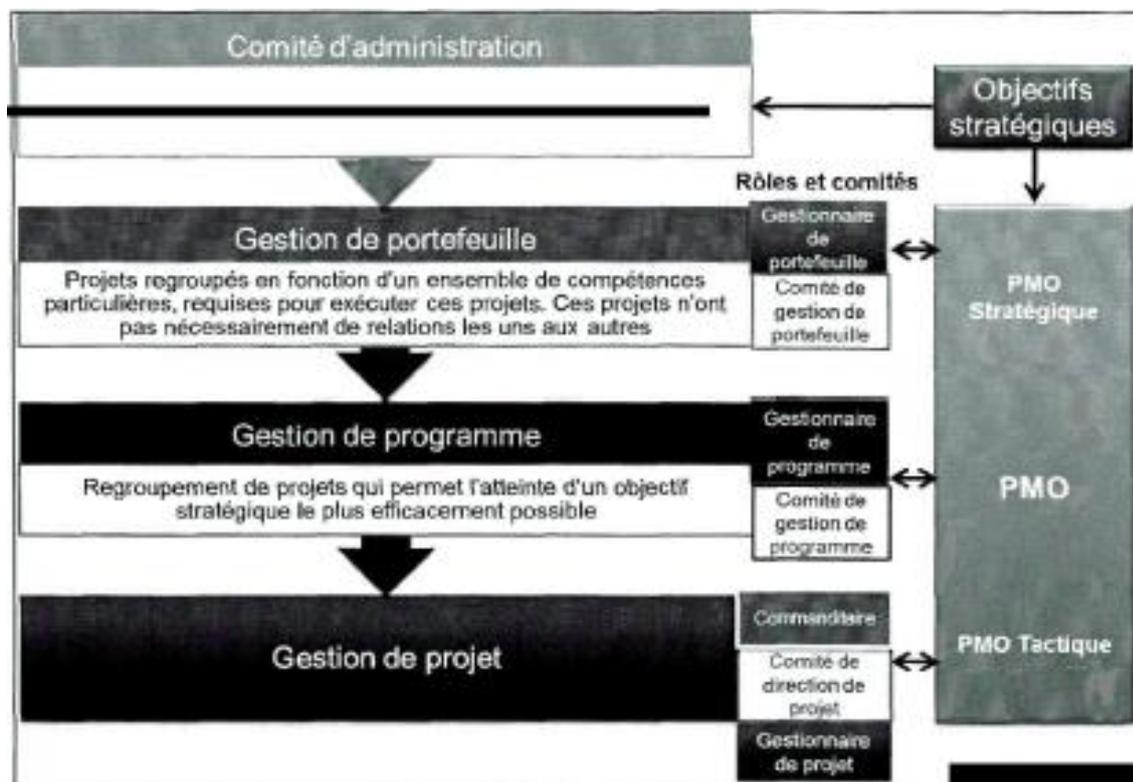
Ahola et ses collègues (2014) suggèrent que « l'objectif général de la gouvernance de projet est d'assurer que le projet atteigne les buts et les attentes définies par les différentes parties prenantes ».

La gouvernance des projets établit donc un lien obligatoire pour la gestion et le contrôle des projets qui sont exécutés dans les organisations. Bernardo (2014), Joslin & Muller (2016) et Too & Weaver (2014).

Muller et ses collègues (2016) ont défini la gouvernance de projet comme étant « l'ensemble des approches et des processus qui définissent les objectifs des organisations et qui fournissent le mécanisme permettant de contrôler les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs ».

La gouvernance de projet a été définie dans le guide pratique de PMI (2016) comme « le cadre, les fonctions et les processus qui guident les activités de gestion de projet afin de créer un produit, un service ou un résultat unique et d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation ».

Figure N°1 : La gouvernance de projet



Source : Muller 2009

En définitive la gouvernance de projet, peut être assimilée à un cadre pour la prise de décision du projet, la prise en compte des intérêts des parties prenantes, le suivi et le contrôle de l'avancement du projet, la garantie de sa réussite.

2.2 Les indicateurs de réussite des projets

Historiquement, la compréhension des critères de réussite d'un projet a évolué du concept simpliste de triple contrainte, connu sous le nom de triangle de fer, à quelque chose qui englobe de nombreux critères de réussite supplémentaires tels que la qualité, la satisfaction des parties prenantes et La

gestion des connaissances, Atkinson (1999), Judge et Muller (2005), Shenhar et Dvir (2007) Muller et Judgev (2012). En termes de mesure du succès, une variété de modèles pour mesurer le succès du projet ont été développés, tels que les modèles populaires de Pinto et Prescott (1988), Hoegl et Gemunden (2001), Shenhar et al. (2002) ou Turner et Muller (2006).

Biesenthal et Wilden (2014) qui ont analysé 62 articles publiés dans 21 revues non spécialisées dans la gestion de projet et 34 articles dans les principales revues de gestion de projet, qui traitaient de la gouvernance de projet et ont constaté que la gouvernance de projet était importante pour garantir la réussite de la réalisation du projet.

Le succès de la gestion de projet défini par Pinto et Slevin (1988) « comme étant l'accomplissement de critères de performance techniques ». Après, Atkinson (1999) a ajouté l'atteinte des objectifs du projet à cette dernière définition et a souligné que « la réussite de projet permet aux organisations d'évaluer leur efficacité et la satisfaction des parties prenantes ». Aussi la contribution de Shenhar et Dvir (2007), qui ont ajouté l'idée de la satisfaction des parties prenantes comme une composante essentielle du concept de la réussite de projet.

De même, Khan et al. (2013), dans leur étude, ont compilé toutes les définitions antérieures de la réussite d'un projet et ont divisé le concept en cinq dimensions distinctes, à savoir : l'efficacité du projet, les avantages pour l'organisation, l'impact du projet, le potentiel futur, et la satisfaction des parties prenantes.

2.3 La gouvernance de projet et la satisfaction des parties prenantes

Selon Atkinson (1999), « la gouvernance de projet est la préoccupation stratégique de la planification exécutive pour comprendre et répondre aux différents groupes de parties prenantes ». Selon Black (1996) « Dans les projets de construction, les parties prenantes peuvent affecter la portée, l'allocation des ressources, la hiérarchie de communication et les changements réglementaires ».

Divers chercheurs ont déclaré que « la gestion inefficace des parties prenantes est la principale préoccupation de l'échec du projet », Olander (2007), Atkin et Skitmore (2008), Aaltonen (2011), Yang et al. (2011).

« Le succès et l'échec des projets ont été fortement influencés par les perceptions et les attentes des parties prenantes » Bourne et Walker (2008).

Dans le secteur public, la réussite d'un projet est importante pour les usagers, principale partie prenante des projets publics, car ils impliquent un grand nombre de personnes du secteur public et une importante contribution des citoyens contribuables, qui doivent être satisfaits des résultats.

2.4 La gouvernance de projet, corpus théorique

Diverses lentilles théoriques ont été utilisées pour expliquer la gouvernance de projet. La théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes sont les perspectives les plus courantes.

Selon Donaldson et Preston (1995) « la théorie des parties prenantes, telle qu'appliquée à la recherche sur la gouvernance de projet, reconnaît l'importance des parties prenantes internes et externes pertinentes et la nécessité de répondre à leurs intérêts légitimes ».

La perspective alternative, la théorie de l'actionnaire, Friedman (1962), est souvent discutée dans la gouvernance au niveau de l'entreprise mais n'a pas été aussi pertinente au niveau de la gouvernance du projet, Biesenthal et Wilden (2014).

Issu de la théorie générale des parties prenantes et de la gestion stratégique, le concept d'engagement des parties prenantes renvoie à l'approche de la gestion pour les parties prenantes, qui postule que la raison d'être d'une organisation est de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes au-delà du cercle des parties prenantes internes. Selon Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle (2010).

Fondé sur l'éthique des affaires, ce point de vue soutient qu'une organisation a une obligation fiduciaire envers toutes ses parties prenantes, Burton & Dunn (1996).

D'un point de vue moral, une organisation doit, donc, tenir compte de toutes les parties prenantes dans ses activités et ses prises de décision, ainsi que de ses responsabilités éthiques à leur égard, Gibson (2000).

Dans notre recherche nous avons choisi la théorie des parties prenantes pour expliquer la relation entre la gouvernance de projet et la satisfaction de l'utilisateur pour les projets publics, considérés comme parties prenantes majeures de tout public.

3. Méthodologie de recherche

Nous avons choisi le post-positivisme qui a été utilisé comme position épistémologique, car il vise l'objectivité comme idéal, mais est conscient de la subjectivité découlant des sujets ciblés pour la collecte de données. Le post-positivisme identifie des tendances plutôt que des généralisations, Biedenbach et Muler (2011).

Une approche déductive a été choisie pour expliquer les résultats empiriques. Une conception d'enquête a été choisie pour collecter des données quantitatives de manière transversale auprès d'une grande variété d'utilisateurs, afin d'obtenir la réponse à notre problématique.

3.1. Élaboration du questionnaire

Notre étude revêt un caractère d'enquête d'évaluation et de satisfaction des bénéficiaires du projet de généralisation de la couverture médicale de base au Maroc géré par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), à savoir deux grandes populations : les travailleurs non-salariés et les personnes incapables de payer les cotisations bénéficiant auparavant du système de couverture sous le Régime d'assistance médicale. (RAMED)

Quatre séries de questions ont été incluses dans le questionnaire. Le premier ensemble comprenait des questions de degré de satisfaction par rapport au processus de la prise de décision du projet, la deuxième série couvrait des questions de degré de satisfaction de la prise en compte des intérêts des parties prenantes, la troisième série englobait des questions de degré de satisfaction par rapport au processus de suivi et le contrôle de l'avancement du projet et la dernière série de questions couvrait la perception globale par rapport à la réussite du projet. Le questionnaire recueillait aussi les informations démographiques des répondants.

3.2. Collecte des données

3.2.1. Population

La population visée par la présente enquête est constituée des assurés de la CNSS qui sont soit des travailleurs non-salariés ou des personnes incapables de payer les cotisations bénéficiant auparavant du système de couverture RAMED, qui fréquentaient les services de la CNSS pour déposer des dossiers de remboursement, demander les prises en charge ou demander des renseignements, etc. Aucune distinction n'a été faite, ni d'âge, ni de sexe et ni de région.

3.2.2. Déroulement de l'étude

Cette enquête s'est déroulée sur une période du début Avril 2023 jusqu'à mi-mai 2023. Un test pilote a été effectué auprès de dix répondants. Sur la base des commentaires, des modifications mineures de la formulation ont été apportées pour plus de compréhension. Les réponses de l'échantillon pilote n'ont pas été utilisées dans l'analyse.

Le questionnaire a été mis à la disposition des bénéficiaires du projet de généralisation par le personnel qui se trouve en contact direct avec les assurés. Des séances de sensibilisation et d'accompagnement ont été faites au personnel dédié à l'administration du questionnaire, pour mieux accomplir cette étape de collecte des données. En cas de besoin, les questions ont été traduites en arabe dialectal aux personnes analphabètes.

Pour éviter les influences par biais de méthode commune, nous avons confirmé l'anonymat dans le texte d'introduction.

L'échantillon a été tiré d'une manière aléatoire simple et il était de taille de 200 personnes.

L'outil utilisé à cette fin fut : Le logiciel SPSS.

4. Résultats

4.1. Taux de réponse

L'échantillon de la population cible est de 200 personnes, cependant 22 des questionnaires ont été exclus pour non exploitabilité des réponses.

4.2. Présentation des résultats

51% des répondants sont des hommes, le reste 49 % étant des femmes. La majorité des répondants sont âgés entre 25 et 45ans avec une proportion de 45 %, suivie de ceux âgés entre 45 et 65 ans avec un pourcentage de 33 %.

L'enquête a touché presque toutes les villes du royaume. Toutes les catégories des travailleurs non-salariés ont été touchées à savoir les personnes assujetties à la cotisation principale unique (CPU), les auto-Entrepreneurs, les agriculteurs, les chauffeurs non-salariés, le corps médical et paramédical, le corps juridique, les artisans, les commerçants, les architectes & géologues-topographes, les guides touristiques, les artistes travaillant pour leur propre compte et ils ont présenté un pourcentage de 71%, le reste 29% étant les personnes incapables de payer les cotisations (les Ex-Ramidistes).

4.3. Évaluation de la satisfaction des assurés

L'étude de satisfaction porte sur 4 aspects de la gouvernance de projet : la prise de décision du projet, la prise en compte des intérêts des parties prenantes, le suivi et le contrôle de l'avancement du projet et la garantie de la réussite du projet. Afin d'assurer une évaluation objective, les résultats de l'enquête seront présentés sous forme des tableaux d'insatisfaction (taux d'insatisfaction). Et pour mieux voir la différence entre la satisfaction et l'insatisfaction vis-à-vis des aspects identifiés, les quatre modalités de réponses ont été regroupées en « I = Insatisfaits » et « S = Satisfaits »; « MS = Moyennement Satisfaits » et « TS = Très Satisfaits ». Ainsi le pourcentage global des satisfaits est : « S = MS + S + TS ».

4.3.1. Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur par rapport processus de prise de décision de la gouvernance de projet

Le tableau 1 ci-dessous résume le taux d'insatisfaction des aspects identifiés :

TABLEAU 1 : TAUX DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU PREMIER PROCESSUS DE LA GOUVERNANCE DE PROJET : LA PRISE DE DECISION	
Aspects	% d'insatisfaction
Q1 : Par rapport à la détermination des règles d'éligibilité	10%
Q2 : Par rapport au processus d'identification auprès des organismes de liaison	10%
Q3 : Par rapport aux taux de cotisation fixés pour financer le régime	17%
Q4 : Par rapport à la date d'exigibilité de cotisation fixés pour financer le régime	15%
Q5 : Par rapport aux taux de pénalités de retard de paiement des cotisations	28%
Q6 : Par rapport aux mesures d'exonération des pénalités de retard	15%

(Auteurs, 2023)

4.3.2.Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur par rapport processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes de la gouvernance de projet

Le tableau 2 ci-dessous présente le taux d'insatisfaction des aspects identifiés :

TABLEAU 2 : TAUX DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU DEUXIEME PROCESSUS DE LA GOUVERNANCE DE PROJET : LA PRISE EN COMPTE DES INTERETS DES PARTIES PRENANTES (LES USAGERS)	
Aspects	% d'insatisfaction
Q7 : Par rapport au circuit d'immatriculation spontané	2%
Q8 : Par rapport au circuit de déclaration des membres de la famille de l'assuré	6%
Q9 : Par rapport aux canaux de paiements disponibles (Prélèvement bancaire, Paiement en ligne, paiement via les points de proximité)	3%

(Auteurs,2023)

4.3.3.Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur par rapport processus de suivi et du contrôle de l'avancement de projet de la gouvernance du projet

Le tableau 3 ci-dessous illustre le taux d'insatisfaction des aspects identifiés :

TABLEAU 3 : TAUX DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU TROISIEME PROCESSUS DE LA GOUVERNANCE DE PROJET : LE SUIVI ET LE CONTÔLE DE L'AVANCEMENT DU PROJET	
Aspects	% d'insatisfaction
Q10 : Par rapport aux possibilités du dépôt des dossiers de soins (agence, points de proximité, courrier)	1%
Q11 : Par rapport au suivi du traitement des dossiers de soins	7%
Q12 : Par rapport au délai du paiement des dossiers de soins	12%
Q13 : Par rapport à la gestion de la relation CNSS - Assuré	6%

(Auteurs,2023)

4.3.4.Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur par rapport au processus de garantie de la réussite du projet de la gouvernance de projet

Le tableau 4 ci-dessous résume la perception globale de la réussite de projet :

TABLEAU 4 : TAUX DE SATISFACTION PAR RAPPORT AU QUATRIEME PROCESSUS DE LA GOUVERNANCE DE PROJET : LA GARANTIE DE LA REUSSITE DE PROJET	
Aspects	% de satisfaction
Q 14 : Appréciation globale de la réussite du projet de généralisation de l'AMO	99%

(Auteurs, 2023)

5. Discussion

Notre étude d'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires du projet de généralisation de la couverture médicale de base au Maroc, repose sur un ensemble de critères (14 aspects) que nous avons identifiés et qui sont groupés dans quatre processus de la gouvernance de projet.

Le questionnaire que nous avons utilisé a été construit suite à une revue de la littérature sur le sujet et suite aux entretiens faits auprès des visiteurs et des collaborateurs.

Ce questionnaire est un document de 3 pages, auto administré, composé de 25 questions, nécessitant 5 à 10 minutes pour y répondre.

Il est remis aux visiteurs sur les lieux de demande d'information ou de dépôt des demandes de prestations.

Il comporte 5 axes :

1. Caractéristiques sociodémographiques : tranche d'âge, sexe, fonction, ville, secteur d'activité.
2. Satisfaction par rapport au processus de prise de décision de la gouvernance du projet.
3. Satisfaction par rapport au processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes (les usages) de la gouvernance du projet.
4. Satisfaction par rapport au processus du suivi et du contrôle de l'avancement du projet de la gouvernance du projet.
5. Satisfaction par rapport au processus de la garantie de la réussite de projet de la gouvernance du projet.

Dans la catégorie des travailleurs non-salariés, les auto entrepreneurs représentent la grande partie des répondants avec un taux de 35 %. Ce niveau est expliqué par la grande adhésion et affiliation de cette catégorie au projet de généralisation de la couverture médicale de base, tant attendu par cette population et qui a la capacité de payer les cotisations mais qui n'avait aucune possibilité de couverture médicale de base.

Les répondants à cette étude représentent toutes les villes du Royaume. Cependant, la majorité sont d'origine de Casablanca (20%), de Rabat (20 %) et d'Agadir (20 %). Ces valeurs se justifient par la répartition d'une forte concentration des catégories enquêtées dans ces villes (Autoentrepreneurs concentrés dans les villes de Casablanca et de Rabat et les agriculteurs dans la ville d'Agadir).

Pour les quatre processus de la gouvernance de projet étudiés, l'enquête a révélé des taux d'insatisfaction assez faibles ce qui a un impact sur l'efficacité globale de la gouvernance du projet.

Pour chacun des critères mis en question, les taux d'insatisfaction varient entre un pourcentage minimal de 1% par rapport aux possibilités du dépôt des dossiers maladie (agence, points de proximité, courrier) dans le processus du suivi et du contrôle de l'avancement du projet et un pourcentage maximal de 28% par rapport aux taux de pénalités de retard de paiement des cotisations, dans le processus de prise de décision.

Ainsi et dans notre enquête, le processus de la garantie de la réussite de projet a présenté le plus grand taux de satisfaction 99%, suivi du processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes (dans notre enquête nous ne sommes limités à la catégorie des usagers comme partie prenante du projet de la généralisation de la couverture médicale) avec un taux moyen d'insatisfaction de 4% et par déduction mathématique un taux moyen de satisfaction de 96%.

6. Conclusion

La gouvernance de projet définit la vision et les priorités du projet, fournit une structure pour la planification et la prise de décision et définit les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes. Elle met en place une structure organisationnelle pour soutenir la planification, le développement et la supervision. L'utilisation maximale des ressources et la rationalisation des processus peuvent également être réalisées grâce à la gouvernance de projet. Le mécanisme de gouvernance de projet est utile pour contrôler et évaluer les projets.

Aussi la gouvernance des projets et la gestion des parties prenantes ont été reconnues comme des domaines importants de préoccupation organisationnelle pour la réussite des projets.

Avec l'importance des dépenses d'investissement dans les projets publics, la formalisation de la gouvernance de projet est devenue une nécessité.

Dans cet article, après la définition du concept de la gouvernance de projet et après avoir choisi la lentille théorique des parties prenantes, nous avons mené une enquête auprès des usagers d'un grand projet public, celui de la généralisation de la couverture médicale de base au niveau du Maroc pour répondre à notre problématique de départ.

Ainsi les résultats ont confirmé que la gouvernance des projets publics interagit avec la satisfaction des usagers, principale partie prenante de tout projet public.

Notre étude de satisfaction a montré que les grandes composantes de la gouvernance de projets qui sont déclinés en un certain nombre d'actions ont un effet direct sur la satisfaction de l'utilisateur final, à savoir :

1. Le processus de prise de décision dans la gouvernance du projet.
2. Le processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes (les usages)
3. Le processus de suivi et le contrôle de l'avancement du projet.
4. Le processus de la garantie de la réussite de projet.

Cependant notre approche méthodologique dans cette recherche s'est focalisée sur un seul projet celui de la généralisation de la couverture médicale de base au niveau du Maroc, les résultats peuvent être liés au contexte spécifique du projet étudié, nous suggérons comme perspective de recherches futures de mener cette étude sur un portefeuille de projets afin de valider les résultats de l'enquête et de pouvoir les généraliser.

REFERENCES

- [1] Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321-1332.
- [2] Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International journal of project management*, 32(8), 1291-1308.
- [3] Bourne, L., & Walker, D. H. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125-130.
- [4] Do Rosário Bernardo, M. (2014). Project indicators for enhancing governance of projects. *Procedia Technology*, 16, 1065-1071
- [5] Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- [6] Erik Eriksson, P., Nilsson, T., & Atkin, B. (2008). Client perceptions of barriers to partnering. *Engineering, construction and architectural management*, 15(6), 527-539.
- [7] Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International journal of project management*, 34(4), 613-626.
- [8] Kerzner, H. (1998). In search of excellence in Project Management. In *In search of excellence in project management*. van nostrandreinhold.
- [9] Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112.
- [10] Muller, R. (2011). Project governance. *Strategic Direction*, 27(2).
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309.
- [11] Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction management and economics*, 25(3), 277-287.
- [12] Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988, June). Critical success factors across the project life cycle. Drexel Hill, PA: Project Management Institute.
- [13] Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International journal of project management*, 32(8), 1382-1394.
- [14] Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the project governance an Muller, R. (2011). Project governance. *Strategic Direction*, 27(2).