

La gestion des projets de développement international en contexte de la pandémie du covid-19 : vers l'adoption de bonnes pratiques managériales

Managing international development projects in the context of the covid-19 pandemic: towards the adoption of good management practices

ABO Pascaline

Docteure en Sciences de Gestion
Chercheure

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal
Laboratoire SERGe (Saint-Louis, Etudes et Recherche en Gestion)
abolina1@yahoo.fr

KABORE Somnoma Edouard

Docteur en Sciences de gestion
Chercheur

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal
Laboratoire SERGe (Saint-Louis, Etudes et Recherche en Gestion)
kabore.somnoma-edouard@ugb.edu.sn

Date de soumission : 22/02/2022

Date d'acceptation : 15/04/2022

Pour citer cet article :

ABO.P. & Kaboré, S. E. (2022) «La gestion des projets de développement international en contexte de la pandémie du covid-19 : vers l'adoption de bonnes pratiques managériales», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 4» pp : 409 – 515.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La mauvaise performance des projets de développement international (PDI) a toujours été et demeure une préoccupation réelle pour les acteurs du domaine de gestion des projets. Plusieurs facteurs semblent être à l'origine de cet état de chose qui risque de s'empirer avec la pandémie de Covid-19. Pour ce faire, la réponse à la crise liée au coronavirus passera par des projets (Ika, 2020). Si pendant longtemps l'accent a été mis sur les aspects techniques de la gestion des projets, aujourd'hui de plus en plus de voix s'élèvent pour attirer l'attention sur l'importance des facteurs managériaux et humains notamment à travers l'adoption de bonnes pratiques managériales. Ainsi, en se basant sur les discours des coordonnateurs de projet, cette recherche a pour objectif d'analyser non seulement les effets de la Covid-19 sur la mise en œuvre des PDI, mais surtout d'identifier les pratiques managériales adoptées pour y faire face de même que les leçons à tirer. A cet effet, la recherche repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs de 12 coordonnateurs de PDI réalisés au Bénin. Les résultats permettent de mettre en lumière, d'une part, la capacité de résilience et d'innovation des équipes de projet et, d'autre part, la nécessité d'une gestion de PDI flexible et des échanges qui s'accommodent des nouveaux outils de communication.

Mots clés : Projets de développement international ; Gestion de crise ; Pratiques managériales

Abstract

The poor performance of international development projects (IDP) has always been and remains a real concern for actors in the field of project management. Several factors seem to be at the root of this situation, which is likely to get worse with the Covid-19 pandemic. To this end, the response to the coronavirus crisis will be through projects (Ika, 2020). While for a long time the emphasis has been on the technical aspects of project management, today more and more voices are being raised to draw attention to the importance of managerial and human factors, particularly through the adoption of good management practices. Thus, based on the discourses of project coordinators, this research aims to analyse not only the effects of Covid-19 on the implementation of IDP, but above all to identify the managerial practices adopted to deal with it and the lessons to be learned. To this end, the research is based on semi-structured interviews with 12 coordinators of IDP in Benin. The results highlight the resilience and innovation of project teams on the one hand, and the need for flexible IDP management and exchanges that accommodate new communication tools on the other.

Keywords : International development projects; Crisis Management; Management Practices

Introduction

L'année 2020 a été fortement marquée par l'apparition du virus Covid-19 qui a créé un chaos économique mondial : population confinée, activité économique en arrêt, frontières barricadées, avions cloués au sol et science impuissante devant ce fléau (Bakour et Ouassou, 2020 ; Kraus et al., 2020 ; Fu et Shen, 2020). Aussi est-elle à l'origine de graves crises organisationnelles du fait des risques sanitaires auxquels sont exposés les individus (Mora Cortez et Johnston, 2020). A l'instar des pays du monde entier, le Bénin (Pays d'Afrique de l'Ouest) n'a pas été épargné. En effet, de nombreuses organisations ont subi une transformation importante qui s'est traduite par la redéfinition des éléments clés de leurs processus opérationnels et l'utilisation de la technologie pour maintenir les opérations (Dwivedi et al., 2020) et les activités déjà programmées dans un paysage en profonde mutation. Parmi lesquelles, il convient de retenir le cas des organisations temporaires à l'image des projets de développement international (PDI) qui ont été fortement touchés.

Bien que le niveau des connaissances (académiques et pratiques), la qualité des méthodes, des outils et des techniques et leur diffusion n'aient jamais été aussi élevés (Boigey, 2015), les projets de développement international souffrent d'un déficit de performance et aucun secteur d'activité n'y échappe. Il est fréquent de constater que trop d'énergie et de temps ont été en fait consacrés à l'étude des facteurs techniques au préjudice des facteurs managériaux (Pinto et Slevin, 1987) qui, selon Diallo et Thuillier (2005), ne sont pas neutres en gestion de projets d'aide internationale, comme ils ne le sont pas, d'ailleurs, en gestion des projets plus « classiques ». En effet, les PDI impliquent plusieurs acteurs dont les bailleurs de fonds, les gouvernements, les agences d'exécution, les entrepreneurs, les équipes impliquées et les bénéficiaires. Déjà confrontés à des problèmes structurels, institutionnels et de gestion (Ika, 2012), la mauvaise performance des projets de développement international est un problème inquiétant et omniprésent (Ika et al., 2020). Et dans un tel contexte, la survenue de la pandémie de la Covid-19 ne semble pas forcément améliorer la situation. L'adoption de bonnes pratiques et la capacité de résilience et d'innovation des équipes de projets pourraient apparaître comme une panacée, d'autant plus que la réponse à la crise liée au coronavirus passera par des projets (Ika, 2020, 14-juin). Cette option est d'autant plus appréciée par certains auteurs comme Brassard (2020) dont les recherches se sont focalisées, non sur les aspects négatifs de la pandémie mais beaucoup plus sur les bénéfices et les effets positifs qu'il faille en tirer.

Ainsi, la gestion de projets - l'art et la science de concevoir, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer un projet (Ika, 2020, 14-juin) - est désormais envisagée sur la base d'une approche

beaucoup plus organisationnelle qu'instrumentale. Mais là encore, la littérature n'a accordé qu'une attention limitée aux meilleures pratiques et approches de gestion des PDI (Golini et al., 2015). Cette étude basée sur une approche managériale vise à combler ce gap en situation complexe. Autrement dit, à travers cette recherche, nous souhaitons mettre en évidence les aspects positifs de la pandémie sur les pratiques managériales afin d'encourager les acteurs des projets à se mobiliser pour une plus forte résilience et une spontanéité à l'innovation face à des crises comme celle-ci ; ce qui assurera sans doute l'aboutissement de bon nombre de projet et par suite conduire au développement de nouvelles normalités ou faire face à de nouvelles vagues ou crises (Brassard, 2020).

Par conséquent, le présent article vise à répondre aux questions suivantes : quels sont les effets de la pandémie COVID-19 sur la mise en œuvre des projets de développement international ? Et quelles sont les bonnes pratiques de gestion adoptées par les coordonnateurs de projets afin d'y faire face. Pour ce faire, il s'articulera autour de quatre principaux axes à savoir un contexte théorique, la méthodologie adoptée, les résultats et la discussion.

1. Contexte théorique et revue de littérature

Nous traitons dans cette section des concepts de la recherche à savoir les PDI, la gestion des crises, les pratiques managériales et leur bouleversement en période de crise tout en présentant l'environnement des PDI en perpétuelle évolution.

1.1. Les projets de développement international : des projets pas comme les autres

En développement international, les projets sont des activités ponctuelles, spécifiques, identifiables et limitées de développement avec des objectifs précis ; ce sont des moyens efficaces permettant de traduire les plans et les politiques de développement en des initiatives concrètes de développement (Rondinelli, 1983 ; Ika, 2011). En effet, l'approche projet a sans doute été dominante dans l'univers du développement international (Ika, 2011) ; de ce fait, les projets sont considérés comme des pierres angulaires dans l'édifice du développement (Rondinelli, 1976). Ils ont ainsi été longtemps le cheval de bataille de la coopération au développement (Picciotto, 2020). Dans ce sens, ils constituent l'instrument privilégié de l'aide au développement, autrement, le moyen le plus efficient pour la livraison de l'aide (investissement en capital) et la meilleure structure pour minimiser le risque de détournement des fonds et garantir aux contribuables des résultats concrets (Rondinelli, 1976 ; Crawford et Bryce, 2003 ; Ika, 2011).

Effectivement, une grande proportion de l'aide internationale passe par la réalisation de projets de différentes envergures (petite, moyenne, grande et très grande) et touchant une grande variété

de secteurs : infrastructures, services publics, agriculture, transports, eau, électricité, éducation, mines, énergie, santé, nutrition et population, développement urbain, etc. (Diallo et Thuillier, 2004, 2005 ; Brière et al., 2016 ; Ika et Donnelly, 2017). De la même façon, les financements proviennent des Etats, mais aussi d'organismes de charité, de grandes entreprises multinationales ou de petits groupes d'hommes ou de femmes. En d'autres mots, les projets de développement international sont financés grâce à un ensemble de dons (subventions non remboursables) et/ou de prêts (remboursables) accordés à des conditions suffisamment favorables aux pays en voie de développement pour la poursuite d'objectifs de développement économique et d'amélioration de conditions de vie.

Du coup, la gestion de ces projets est l'affaire d'une multitude de parties prenantes : les bailleurs de fonds, les gouvernements, les agences d'exécution, les équipes impliquées et les bénéficiaires (la population dans son ensemble) (Ika, 2020). Dans l'ensemble, les PDI se déroulent dans des environnements uniques qui les rendent spécifiques (Ika, 2012). Ainsi, la nature des projets de développement international fait que les coordonnateurs de projet, souvent laissés à eux-mêmes, en assurant le pilotage, doivent prendre des initiatives et s'ajuster à un contexte changeant qui ne peut être prévu à distance (Khang et Moe, 2008 ; Proulx et Brière, 2014).

1.2. L'évolution perpétuelle des PDI dans un environnement complexe

D'entrée de jeu, il faut insister, à la suite de Boigey (2015), sur le fait qu'un projet est avant tout une activité fondamentalement humaine et complexe par nature. Cette complexité est justifiée d'une part par la nature des activités, dont les interdépendances et interconnexions entre les tâches créent des tensions et des chevauchements que les acteurs doivent arbitrer pour avancer. Et d'autre part, par l'intensité des interactions entre les individus qui évoluent au cours du temps dans l'organisation du travail à faire et la représentation des problèmes à traiter.

De la même façon, le contexte des projets de développement international (PDI) est caractérisé par une rare complexité qui se traduit en effet par la grande délicatesse et la relative intangibilité de l'objectif ultime de réduction de la pauvreté de ces projets, le grand nombre de parties prenantes hétérogènes, les perspectives divergentes parmi ces acteurs, le besoin de compromis, le charme de ces projets aux yeux des politiciens, la profonde culture et l'écart géographique entre les concepteurs du projet et leurs bénéficiaires, et la prévalence de règles plutôt bureaucratiques et procédurales (Crawford et Bryce, 2003; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Khang et Moe, 2008; Ika et al., 2010, Proulx et Brière, 2014).

Avec la crise actuelle du coronavirus qui est née de la propagation du SARS-CoV-2, un nouveau virus responsable de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-2019) (Mora Cortez et Johnston, 2020), l'environnement des PDI se complexifie davantage car le monde serait entré dans une crise égale ou pire à celle financière mondiale de 2007-2008, selon Ika et al. (2020).

Par ailleurs, les coordonnateurs de projet sont les responsables de l'atteinte des objectifs du PDI. Et les effets de la crise ont amené ces derniers et leurs équipes respectives à repenser entièrement leurs modèles d'organisation pour s'adapter aux réalités de l'environnement COVID-19 (Carroll et Conboy, 2020). Afin de poursuivre le déroulement de leur planning d'activités, les chefs de projet ont saisi l'opportunité des équipes de travail à distance à travers le télétravail et/ou des équipes virtuelles.

Comme un nouveau type de groupe d'exécution de tâches qui émerge dans un environnement très dynamique (Jasmine, 2019) et en pleine mutation, les équipes virtuelles apparaissent comme une solution pour les chefs de projets internationaux de développement. Pendant que le télétravail fait habituellement référence au travail à distance du lieu principal ou du siège social de l'employeur, avec recours aux technologies de l'information (Tremblay, 2020), les équipes virtuelles quant à elles se traduisent par le fait que des employés collaborent électroniquement avec leurs collègues ou avec des employés d'autres entreprises, en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) à la place des discussions en face à face (Lipnack & Stamps, 1997 ; Mark, 2001).

Face à l'évolution perpétuelle et permanente des PDI, Ika (2020) argue qu'il urge d'adopter de bonnes pratiques de gestion, qui devront être respectées sans faire abstraction du contexte, du type de projet et notamment de son niveau de complexité et d'incertitude. Loosemore (1998) dira pour sa part que les crises devraient être des opportunités ou des occasions pour les gestionnaires de projet pour démontrer leurs propres qualités de leadership et ainsi renforcer la confiance des autres (bailleurs de fonds, membres de l'équipe de projet, supérieur hiérarchique, etc.) en eux placée.

1.3. Synthèse des travaux

1.3.1 La gestion de crise dans les projets : un vrai casse-tête

Les sociétés humaines ont toujours été frappées par des catastrophes de différents types (Jouzani, 2020) et différentes crises, au nombre desquelles figurent les crises sanitaires, celles financières, organisationnelles (Mora Cortez et Johnston, 2020). Ces phénomènes se traduisent par des bouleversements et des dysfonctionnements affectant aussi bien les organisations que les pays. Tout au long de l'histoire, les gouvernements ont été testés pour leurs compétences à

gérer les crises et à gérer les situations d'urgence, prévenir ou gérer les catastrophes, sauver des vies et des biens et assurer la sécurité de leurs citoyens (Farazmand, 2007). La riposte face à une crise est très souvent organisationnelle, nationale et parfois mondiale telle que c'est le cas avec la maladie à coronavirus en 2019 (Hamann et al., 2020). En tant que système social composé d'individus (Diallo et Thuillier, 2004), les projets sont appelés à gérer efficacement ces crises qui peuvent avoir des effets pesant sur leur réussite.

Pour gérer au mieux la crise actuelle, Hern (2020) souligne que les startups comme Slack et Zoom ainsi que les géants établis comme Google et Microsoft à travers les applications Teams, Meets offrent des outils gratuits dans l'espoir que les personnes qui commencent à les utiliser en temps de crise puissent continuer à le faire une fois que tout serait revenu à la normale. Selon Farazmand (2007), les crises sont nées de courtes chaînes d'événements, souvent imprévisibles et inattendus, qui perturbent la routine de la vie et de la gouvernance, bouleversent les systèmes établis et provoquent de graves angoisses. Pour mener à bien les grands projets, le renforcement des capacités s'impose du fait du manque de qualifications techniques et managériales nécessaires en situation de crise, évoque Ika et al. (2020). Ces derniers appellent ainsi à la coopération qui est une expression désignant la concurrence dans le cadre d'une coopération entre firmes locales et internationales. Quant à Mora Cortez et Johnston (2020), ils ont identifié huit dimensions de comparaison de crise à prendre en compte pour réussir : la formation, la concentration, la temporalité, la compétence gouvernementale, la préparation, la normalité, les affaires et le déploiement opérationnel.

Il paraît évident que la survenue de cette crise sanitaire a engendré d'autres crises telles que la crise organisationnelle, celles financière et économique. En effet, la gestion des crises organisationnelles qui émergent de pandémies sanitaires de portée mondiale semble plus compliquée à gérer que celles provenant des crises financières traditionnelles ou de crises pandémiques locales (Mora Cortez et Johnston, 2020). Une crise organisationnelle selon Gabrielli et al (2019) est un phénomène à faible probabilité d'occurrence, une ambiguïté élevée et une situation avec de fortes répercussions à tous les niveaux organisationnels. La crise actuelle a affecté le mode opérationnel des projets. En effet, le constat général que l'on a pu faire est qu'aux premières heures de la crise de coronavirus, les agences de financement ont fermé leurs sièges. Du coup, les interactions entre les coordonnateurs de projet et les chargés de projet ou task-manager (représentant de l'agence d'aide) sont devenues très rares. Le suivi des activités sur le terrain et la réception des livrables (pour les projets en phase de clôture) ont été stoppés. Les entreprises sous-traitantes ont dû abandonner des chantiers (cas des projets

d'infrastructures) du fait du regroupement interdit de nombreuses personnes. A cela, s'ajoute la suspension temporaire des passations de marché pour la réalisation des activités des projets. Tout ceci a été couronné par la revue des Plans de travail et de budget annuel (PTBA) avec pour corollaires l'annulation pure et simple ou le réaménagement de certaines activités jadis programmées pour tenir compte du calendrier du projet et la revue à la baisse des enveloppes financières initialement allouées aux projets. De même, les membres de l'équipe de projet n'étaient plus autorisés à se retrouver pour travailler sur des affaires courantes. D'ailleurs, dans pareille circonstance, l'enquête de Loosemore (1998) a permis d'identifier trois ironies importantes auxquelles les gestionnaires de projet sont confrontés en période de crise : « *at a time when effective communication is important, it is less likely; at a time when mutual sensitivity is important, it is less likely; at a time when collective responsibility and teamwork are important, they are less likely* ». En outre, les coordonnateurs se retrouvent face à une difficulté à respecter la trilogie coût, délai et qualité, et à satisfaire les parties prenantes aux attentes divergentes. Ainsi dit, si des réponses adéquates ne sont pas très vite trouvées, les crises peuvent engendrer d'autres problèmes irréversibles. Par ailleurs, à ce jour, on dénombre plus de cent vingt million (120.000.000) de cas de personnes infectées par la COVID-19 dans le monde dont 6501 au Bénin (www.worldometer.info/coronavirus). Au regard de l'ampleur de la maladie, il urge pour les dirigeants à tous les niveaux de définir des stratégies pour gérer au mieux leurs activités dans le respect des dispositions sanitaires définies pour limiter sa propagation. Enfin, Jouzdani (2020) rappelle que la gestion de l'intervention en cas de crise notamment d'épidémies et le partage des enseignements tirés peuvent jouer un rôle crucial dans la maîtrise de la situation.

1.3.2 Le bouleversement des habitudes managériales en temps de crise

A l'instar de toutes les organisations, les projets ne sont pas restés en marge des effets occasionnés par la pandémie de la COVID-19 depuis son avènement. La crise a contraint les individus à essayer de nouvelles approches, dont certaines peuvent être d'une efficacité ou d'une efficience inattendues (Brynjolfsson et al.,2020). Même si la pandémie a démarré tardivement en Afrique par rapport aux autres régions du monde (Hamann et al., 2020), elle n'est cependant pas restée sans impacts sur les activités des organisations notamment celles des projets. Dans l'urgence, les organisations en général et les projets en particulier ont mis en œuvre des mesures pour faire face à la pandémie et assurer dans les meilleures conditions le déroulement des activités, la santé des collaborateurs (Autissier et al., 2020) afin de garantir l'aboutissement du projet. En effet, de nombreuses organisations ont été contraintes de fermer

ou de réduire fortement leurs activités, celles qui ont continué à fonctionner ont dû travailler dans un paysage changeant avec de nouveaux processus et de nouvelles pratiques influencés par les exigences de la distanciation sociale et des modèles de travail modifiés (Leidner, 2020 ; Richter, 2020). Au nombre de ces nouvelles méthodes de travail figurent celles du travail à distance se basant sur l'usage de nouveaux systèmes numériques de communication (Carroll et Conboy, 2020).

Qu'il s'agisse du déploiement du télétravail, du chômage partiel ou des mesures de protection sanitaire, les coordonnateurs de projet ont pris la mesure de la situation sanitaire et des dysfonctionnements occasionnés par la pandémie. Aussi, dans le souci d'appliquer les dispositions sanitaires imposées par les pouvoirs publics et pour le bien-être de tous, il s'est agi de mettre en place des actions pour garantir la santé, la sécurité et la protection des collaborateurs en activité mais surtout des autres parties prenantes notamment les bénéficiaires. En effet, s'agissant des collaborateurs, le coordonnateur et son équipe se sont retrouvés face à un réaménagement de leur agenda de travail. Pour ce faire, ils ont développé le travail à distance à travers le télétravail, avec un recours éventuel à l'activité en temps partiel (Autissier et al., 2020). En dehors de cette réalité à l'interne, le coordonnateur de projet a dû déployer un arsenal de communication sur la crise avec les différentes parties prenantes tout en adaptant les modalités du dialogue sociale au contexte du confinement en raison de la distanciation sociale recommandée par les gouvernements (Hamann et al., 2020 ; Mora Cortez et Johnston, 2020 ; Autissier et al., 2020). De plus, pour les activités sur le terrain nécessitant des rassemblements de plus de cinquante (50) personnes, certaines ont connu des reports pour des dates ultérieures, des annulations ou des modifications dans leur exécution. Enfin, pour assurer la continuité dans la mise en œuvre de leur projet, la crise a également permis aux organisations de développer des mécanismes de renforcement des capacités des collaborateurs en activité partielle et en télétravail.

Les agents de terrain comme les animateurs et facilitateurs ont vu leurs compétences éprouvées par une nouvelle forme de travail. Il s'agira dorénavant de définir des stratégies pour maintenir le contact avec les communautés à la base tout en observant les mesures de distanciation sanitaire exigées. Certaines se sont appuyées sur des infrastructures préexistantes telles que les offices de groupes de discussions, l'accès à des outils essentiels (Hern, 2020). Ainsi, face à la disponibilité de la technologie et des plateformes qui sont suffisamment adéquates, les gestionnaires ont pu mettre en place des stratégies de résilience face à la pandémie (Jasmine, 2019). Toutefois, Brynjolfsson et al. (2020) reconnaissent que les organisations et les individus

ont investi dans les coûts fixes du travail à distance, dans la technologie mais surtout dans le développement du capital humain et des processus organisationnels nécessaires. Ce fut l'occasion alors de développer le management à distance encore appelé « télé-management » qui apparaît comme un moyen pour les coordonnateurs de protéger à la fois la santé et la sécurité de l'emploi de leurs collaborateurs. On assiste à un travail qui est dorénavant plus axé sur les activités et les résultats plutôt que sur l'espace de travail (Jasmine, 2019). Enfin, les projets ont été encore une fois le canal privilégié par lequel la communauté internationale a tenté d'apporter une solution urgente aux problèmes créés par cette pandémie (Ika et al., 2020).

2. Méthodologie : démarche

Cette recherche emploie une démarche qualitative en explorant d'une part les dysfonctionnements occasionnés par la survenue de la pandémie de la COVID 19 dans la mise en œuvre des projets de développement international et d'autre part les nouvelles pratiques managériales développées par les coordonnateurs de projet afin de poursuivre leurs activités. Inspirés d'une revue de la littérature sur le sujet, nous avons pu dégager les principaux concepts (Brassard, 2020) liés à notre problématique. Ainsi notre recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle le management des coordonnateurs de PDI a connu un bouleversement sur le plan organisationnel les conduisant à adopter des stratégies pour faire face à cette maladie et qui pourraient être capitalisées dans leurs aspects positifs. En effet, à l'instar de Brassard (2020), nous pensons que la pandémie de la COVID 19 n'a pas engendré que des aspects et des impacts négatifs et qu'il est possible de se consacrer à l'analyse des bénéfices post pandémie et encore moins, en cours de pandémie. Ainsi, en nous basant sur le récit des coordonnateurs de projet, nous pourrions mieux apprécier dans quelle mesure les PDI à travers la trilogie coût, délai et qualité (Diallo et Thuillier, 2004) ont pu s'adapter ; les nouveaux modes d'organisation du travail qui ont été déployés et comment le coordonnateur et son équipe ont pu surmonter cette période difficile. Pour y parvenir, un total de douze (12) coordonnateurs de projets de développement international au Bénin ont été rencontrés jusqu'à un niveau de saturation des données, c'est-à-dire au moment où les informations recueillies n'ajoutaient pas suffisamment d'informations nouvelles justifiant l'augmentation du corpus empirique.

Pivot de l'équipe de projet, le coordonnateur, est non seulement le chef de cette équipe mais également membre à part entière capable de se prononcer sur le vécu de l'équipe. Ce qui explique le fait qu'il ait été choisi comme le répondant principal dans le cadre de cette recherche.

La stratégie de collecte de données s'est fondée sur une série d'entretiens semi-directifs. Ce sont des projets logés soit dans les ONG locales ou internationales soit dans les structures étatiques. Il s'agit de projets en cours ou en fin d'exécution. Ces douze (12) coordonnateurs de projet dont 25% sont des femmes, répartis dans les zones nord et sud du Bénin ont été interviewés sur la base des nouveaux contacts établis lors de la phase terrain de notre thèse de doctorat en 2018. En effet, partis de trois (3) coordonnateurs ayant accepté volontairement de participer à cette recherche, nous avons pu accéder aisément aux neuf (9) autres à l'aide de la méthode boule de neige. Les interviews ont été conduits sur la période de février-mars 2021 et les données ont été collectées puis retranscrites avant d'être soumises au traitement manuel. Par ailleurs, la collecte des données s'est faite dans la confidentialité tout en protégeant l'identité des personnes interviewées lors du traitement des résultats. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de contenu thématique, structurée autour de plusieurs thèmes. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse inductive par une lecture détaillée du corpus issus de nos entretiens afin de mettre en avant les catégories de nos interprétations. Ainsi, des citations ou parties de textes appropriées ont été sélectionnées afin d'illustrer les thèmes de notre recherche.

Vu la spécificité de l'environnement dans lequel évoluent les PDI, nous avons senti la nécessité d'aller en profondeur par rapport aux entretiens afin de mettre en évidence les réalités liées au vécu des équipes de PDI au Bénin. Autrement dit, l'entrevue en profondeur a été privilégiée compte tenu du caractère exploratoire de la collecte de données auprès des gestionnaires de projets et d'une préoccupation pour la description de leurs expériences individuelles (Proulx et Brière, 2014). C'est une recherche de type inductive qui consiste à utiliser les expériences des coordonnateurs de projet afin de mieux cerner l'essentiel de leur point de vue, la réalité observée, les pratiques utilisées et les besoins spécifiques (Blais et Martineau, 2006). De plus, Eisenhardt (1989) reconnaît que les récits sont considérés comme des sources de compréhension des expériences humaines individuelles et collectives qui sont rarement accessibles à d'autres formes d'analyse épistémologique. Ainsi, l'étude des récits permet de comprendre l'interprétation des acteurs (Chreim, 2007) et facilite également la compréhension de certains phénomènes pouvant être renforcés par d'autres méthodes de recherches.

Enfin, la particularité de notre étude réside dans le fait qu'elle traite d'une problématique sensible qui est celle de la gestion des équipes de projets en période de crise notamment celle sanitaire dont le début fut une véritable surprise pour tous Mora Cortez et Johnston (2020) et la date de fin presque un mystère. Le tableau suivant met en avant les principales caractéristiques

de l'échantillon. Il convient de préciser que, compte tenu de l'anonymat et de la confidentialité exigés par les participants à cette enquête, des codes leur ont été attribués.

Par ailleurs, compte tenu des effets de la pandémie qui se sont traduits par la fermeture des bureaux de certains PDI (détection de cas), deux (2) entretiens n'ont pu se tenir dans les locaux abritant lesdits projets. Il s'agit notamment des entretiens avec les coordonnateurs : Coordo 7 A_M et Coordo 10 A_H.

Tableau 1 : Caractéristiques des interviewés

Entretiens Caractéristiques	Lieu de réalisation	Sexe du répondant	Tranche d'âge du répondant (ans)	Durée de l'interview	Taille de l'équipe	Secteur du projet	Type d'organisation
Coordo 1 K_M	A son bureau	M	[35-49]	44mn49s	[1-5]	Education	ONG Internationale

Coordo 2 O_N	A son bureau	F	[35-49]	15mn 29s	[1-5]	Education	ONG Internationa le
Coordo 3 O_B	Salle de réunion du projet	M	[35-49]	28 mn 46s	[6-10]	Agriculture	Structure étatique
Coordo 4 A_F	A son bureau	M	[50-64]	44mn20 s	[1-5]	Eau, hygiène et assainissement/ Santé	ONG Internationa le
Coordo 5 D_A	A son bureau	F	[35-49]	48 mn 32s	[1-5]	Eau, hygiène et assainissement/ Santé	ONG Internationa le
Coordo 6 Z_B	A son bureau	M	[35-49]	56 mn 56s	[1-5]	Education/Alphabétisation	ONG Locale
Coordo 7 A_M	Dans une salle de de cours de l'université de Parakou	M	[35-49]	1 h 01mn 59s	[11- 15]	Droits des enfants	ONG Internationa le
Coordo 8 O_A	A son bureau	M	[50-64]	43 mn 06s	[11- 15]	Agriculture	Structure étatique
Coordo 9 D_F	A son bureau	M	[35-49]	1h 08mn 24s	[5-10]	Agriculture	Structure étatique
Coordo 10 H_A	Dans une salle de réunion du PARASEP	F	[35-49]	1h 18mn 07s	[1-5]	Santé	ONG Internationa le
Coordo 11 O_K	A son bureau	M	[35-49]	32 mn 17 s	[5-10]	Agriculture	Structure étatique
Coordo 12 O_S	Dans une salle de réunion de l'ASEF	M	[50-64]	43 mn 26s	[11- 15]	Agriculture	Structure étatique

Source : Auteurs

3. Résultats

Les résultats de l'étude sont abordés dans ce paragraphe à la lumière d'un niveau d'analyse qui est celui du coordonnateur de projet, lui-même membre de l'équipe de projet. Ces résultats issus de l'analyse de contenu révèlent les verbatims susceptibles de décrire ce qui fut et ce qui est d'ailleurs le vécu des équipes de projets en cette période difficile de la COVID-19.

Un projet de développement international est un système social composé d'individus (équipe de projet) pour un objectif précis, dans un délai donné soutenu par un budget généralement alimenté par les institutions bilatérales ou multilatérales en vue d'apporter un changement positif descriptible dans la vie des bénéficiaires. Il peut se décliner en plusieurs phases selon les cas.

« C'est un projet avec plusieurs phases, donc cette dernière phase a une durée de 2019-2021, donc ça fait 3 ans. C'est financé par l'Union Européenne et l'AFD » (Coordo 9 D_F). De plus, *« Un projet vient pour résoudre un problème identifié. Dans leur formulation généralement quand vous voyez comment c'est structuré, formulé, cela convainc que si c'est fait comme ça, ça va permettre de régler le problème »* (Coordo 10 H_A).

Tous les interviewés reconnaissent que la pandémie a été reçue comme un coup de massue sur la tête de tous les acteurs impliqués dans le déroulement des activités des PDI notamment l'équipe de projet. Cela a été et continue d'être vécu comme des moments difficiles dans la vie des êtres humains et aussi dans la vie des organisations. :

« Cette pandémie qui est intervenue, il n'y a pas très longtemps, c'était l'année dernière, les premiers moments ont été difficiles parce que c'était un choc et puis il y a eu un choc brutal pour lequel nous n'étions pas du tout préparés et ce qui fait que toutes les programmations budgétaires que nous avons faites sont parties à l'eau » (Coordo 11 O_K).

Ce qui a affecté négativement l'état psychologique et les habitudes comme l'affirment la plupart des coordonnateurs :

« C'est d'abord la peur qui s'est installée chez les gens. Il fallait le port des masques, se laver les mains, et puis nous on ne savait pas qu'aujourd'hui on serait tous là, vivants. La maladie covid a induit beaucoup de changement d'attitudes » (Coordo 8 O_A).

« Pendant tout ce moment, non seulement le choc psychologique s'est imposé, mais l'arrêt du travail qui est momentané, tous les programmes et activités étant suspendues, un décalage devait se faire. » (Coordo 9 D_F).

Ainsi, de façon générale, la riposte n'a pas tardé avant d'être mise en place afin soit de dominer ou de maîtriser la crise organisationnelle que cela a occasionné :

« Dès l'avènement de la Covid, notre projet a été la toute première institution à être frappée. C'est au sein de notre équipe que le tout premier cas a été détecté, donc notre bureau avait été fermé. Dès lors, toute l'équipe avait été mise en quarantaine » (Coordo 9 D_F).

3.1. Les dysfonctionnements occasionnés par la maladie d'un point de vue organisationnel lors de la mise en œuvre des PDI

S'agissant des dysfonctionnements causés par la pandémie, les coordonnateurs de projets sont unanimes quant à la prise de certaines mesures d'urgence relatives au réaménagement des conditions de travail. Il s'agit plus précisément de l'environnement de travail en termes d'organisation de l'espace de travail, de souplesse dans les horaires de travail observés pour la poursuite des activités.

Les conditions de travail selon Fredrick Herzberg, père de la théorie Bi-factorielle font partie des facteurs extrinsèques de motivation donc susceptibles d'influer sur l'insatisfaction professionnelle. Le sentiment négatif éprouvé par une personne envers son emploi pourrait découler de l'environnement au sein duquel le travail est effectué. Pour ce faire, le télétravail a été décrété dans certains cas non seulement en vue d'assurer la poursuite des activités mais aussi et surtout pour assurer la sécurité au travail des collaborateurs.

C'est à juste titre qu'affirment certains coordonnateurs :

« Il faut dire qu'à l'annonce de cette maladie, l'installation du personnel a été revue, on a été réorganisé, même au niveau des différents bureaux, on a procédé à une mutation des collègues parce que vu les mesures prises par le gouvernement, on ne peut plus avoir plus de deux personnes dans un même bureau. Alors qu'avant on était à deux à trois parfois par bureau. Donc on a procédé à un réaménagement des bureaux du personnel Il était aussi question que certains puissent travailler à partir de la maison, ce n'était plus une obligation pour le personnel d'être tout le temps au bureau.... Donc depuis la maison on fait ce que nous appelons généralement le télétravail ». (Coordo 3 O_B).

Dans le même temps, chaque coordonnateur, en tant que chef d'équipe et faisant office de gestionnaire des ressources humaines avait l'obligation de veiller au respect strict des différentes dispositions mises en place afin de freiner la propagation de la maladie surtout que aucune personne n'était véritablement épargnée.

« C'était mon devoir de veiller au rappel des mesures barrières. Même au niveau du personnel, il fallait veiller à ce que les collègues se lavent régulièrement les mains et dès lors que les gels hydro alcooliques finissent, je veillais personnellement à ce que ça puisse être renouvelé et le port rigoureux des masques...aussi fallait prouver de quoi mettre nos collègues à l'aise afin que le travail puisse évoluer afin d'atteindre de nos objectifs » (Coordo 5 D_A).

Les collaborateurs ont eu également besoin de sentir le soutien de l'organisation en cette période sensible que tous traversaient.

« Il faut dire qu'en matière de gestion de projet. La sécurisation du personnel est importante. Parce que quand on parle de covid c'est aussi une période de peur, de stress, Donc il faut

que les managers portent une attention particulière au personnel, les galvaniser à tout moment
» (Coordo 3 O_B).

Les modes d'exécution du travail proprement dit au niveau des PDI qui consistaient soient à des travaux de conception en équipe soient à des descentes sur le terrain pour les différentes implémentations se sont vu également modifiés. Ce qui pourraient affecter les relations interpersonnelles dans une certaine mesure, ont reconnu certains coordonnateurs.

« Sur le plan travail il faut dire que l'arrivée de cette maladie a entraîné le développement des outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui nous ont permis de poursuivre la mise en œuvre des activités. ...nous avons développé au niveau de tout le personnel la mise en place de ce qu'on appelle teams qui permet donc de pouvoir travailler avec les collègues à distance. L'outil teams a été beaucoup utilisé par l'équipe pour faire des visioconférences sur la planification de la mise en œuvre des activités » (Coordo 3 O_B).

« Jusqu'ici certains sont toujours en télétravail. Les relations interpersonnelles sont en train de prendre un coup puisqu'on n'arrive pas à aller au contact des communautés. » (Coordo 5 D_A).

Par ailleurs, toujours dans une perspective de gestion à distance (télé management), la délégation de pouvoir conduisant à accorder une plus grande part de responsabilité aux collaborateurs est apparue comme une réponse aux dysfonctionnements organisationnels.

« Aujourd'hui j'ai pris conscience que moi-même en laissant une partie de mes responsabilités je suis beaucoup plus à l'aise...que j'ai quelqu'un qui est responsabilisé pour l'opérationnel, vous avez le temps de vous occuper de stratégie et de tout ce qui est vision, atteinte des objectifs. Donc je crois qu'on peut corriger ça. Un autre aspect, c'est qu'on a désormais conscience que la gestion à distance est possible » (Coordo 11 O_K).

3.2. Les implications de ces dysfonctionnements sur le succès des projets

Nonobstant, tout ce qui précède, les coordonnateurs confirment que le succès de leur projet a failli être compromis du fait de la pandémie. Dès lors que le plan de travail et du budget annuel (PTBA) a été révisé, cela a induit une modification et /ou un réaménagement du budget (pour certains) et une prorogation du délai d'exécution et par voie de conséquence une influence des indicateurs de performance.

« Du coup, nous étions obligés de créer une ligne COVID ; nous avons prélevé sur les lignes hygiène et assainissement pour pouvoir greffer à notre ligne COVID qui venait de naître. Comme ce n'était pas prévu, on a fait des activités sur activités. On était obligé pour faire un

atelier, de chercher un cadre où les participants peuvent respecter la distanciation sociale. Ce qui a impacté sur le budget. Ce qui nous a amené à la fin de l'année à 200% d'exécution. C'était du jonglage qui a été fait » (Coordo 5 D_A).

Ailleurs, il a fallu définir un nouveau budget avec de nouvelles orientations, occasionnant presque l'abandon de l'objet initial du projet proprement dit.

« La première monture du budget n'a pas été celle qui nous a amené à la fin. A la première monture on avait vraiment presque tout abandonné, donc il ne restait que le minimum. Mais au fur et à mesure que nous avançons, les choses ont commencé par s'améliorer, nous aussi on a commencé par s'adapter. On a fait une prévision budgétaire qui était flexible en fonction de l'avancée de la pandémie » (Coordo 11 O_K).

« Cela a freiné également la consommation budgétaire. Les investissements qu'on devait réaliser, on ne pouvait pas, personne ne pouvait bouger » (Coordo 12 O_S).

Dans la plupart des cas, les projets ont tous connu une phase d'extension afin d'atténuer les effets négatifs de la pandémie.

« C'est un projet de trois (03) ans (2018-2020). Mais compte tenu de la situation sanitaire en place, les stratégies ont été revues mais nous n'avons pas pu atteindre les indicateurs recommandés. Nous avons avec l'avis favorable du bailleur obtenu une phase d'extension qui nous amène jusqu'en Septembre 2021 » (Coordo 10 H_A).

« Il y a une prolongation probable, mais dans quelle condition cette prolongation va être.....on ne maîtrise pas encore » (Coordo 8 O_A).

Les réponses restent cependant mitigées quant à l'impact de la maladie sur le succès de leurs projets.

« J'avais même noté dans mon rapport annuel qu'il y a de ces imprévus qui impactent positivement ou négativement la mise en œuvre d'un projet. En ce qui nous concerne dans le secteur de l'eau, hygiène et assainissement, ça a influencé positivement au moins pour la question de lavage de main. L'influence négative qu'on peut noter c'est le ralentissement des activités puisqu'on était limité dans la faisabilité de certaines activités avec plus de public. » (Coordo 5 D_A).

« Les impressions ne sont pas bonnes parce qu'il faut avouer que cette pandémie a vraiment tout bouleversée depuis qu'elle est survenue parce que nous nos activités sont centrées sur la masse de la population...Les résultats ne pouvaient pas être atteints. Il y a des activités où il faut forcément échanger avec tous les acteurs pour leur dire bon voilà les objectifs qui sont poursuivis, voilà ce qu'il faut faire. Donc si on devait forcément attendre de se retrouver, ce

serait impossible, les activités seraient bloquées. Ça allait vraiment impacter négativement s'il n'y avait pas l'allègement des mesures » (Coordo 6 Z_B).

« La maladie aurait pu compromettre le succès des projets/programmes... si le cordon sanitaire avait été maintenue, vu qu'on a deux zones d'intervention, c'est clair qu'on ne pouvait pas faire grandes choses. Puisque les projets sont définis pendant une période donnée pour un budget donné et un objectif à atteindre » (Coordo 12 O_S).

3.3. Les stratégies développées

Dans le but de poursuivre normalement les activités inscrites dans les PTBA et validées par les acteurs clés notamment les bailleurs de fonds, les structures de tutelles, les bénéficiaires et l'équipe de projet, les coordonnateurs reconnaissent qu'ils ont eu recours à de nouvelles méthodes de travail et de gestion de leurs collaborateurs d'une part et de certaines compétences interpersonnelles dans leur relation avec des acteurs aux intérêts parfois divergents.

Pour ce faire, le travail à distance a été beaucoup utilisé afin de garantir la poursuite des activités inscrit dans le cadre logique et également afin de se protéger de la pandémie.

« Face à une nouvelle situation, il faut quand même un nouveau mode de vie. Donc quelque part, ça nous a permis de découvrir qu'on n'est pas obligé de travailler en présentiel » (Coordo 6 Z_B).

L'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication avec acuité a permis de contourner les obstacles imposés dans un tel contexte. Les organisations se sont appropriées les outils comme la visioconférence via les applications comme « Teams », « Meet », « Skype », « Zoom » pour maintenir le lien et poursuivre leurs activités.

« Parmi les méthodes mises en pratique pour pouvoir évoluer, il y a l'utilisation de la visioconférence. La deuxième chose c'est d'amener les bénéficiaires à pouvoir contextualiser les activités du projet dans ce sens que la survenue d'un évènement ne devait pas bousculer au point d'arrêter le projet. On doit toujours trouver des moyens de contourner. La troisième chose c'est la gestion efficace des ressources pour qu'à chaque fois que survient un évènement qui ralentit, on puisse trouver les moyens de gérer » (Coordo 7 A_M).

« Les activités ont repris sur le terrain plus tard dans le respect des mesures préventives, mais on utilise toujours beaucoup plus les canaux de communications...le management se faisait à distance et on utilisait les différents canaux qui s'offraient à nous à savoir les réseaux sociaux WhatsApp, Facebook, on utilisait également la communication directe par le téléphone, et la visioconférence. On a fait également le télé travail » (Coordo 12 O_S).

« Il a fallu développer des outils de communications à distance pour ne pas suspendre les activités. Au niveau des acteurs on a créé des groupes WhatsApp entre les membres de l'équipe et les bénéficiaires. Donc à travers ces groupes WhatsApp, on échange. Les promoteurs nous énoncent leurs difficultés et on essaie de leur faire des propositions de solutions » (Coordo 3 O_B).

Si les solutions semblaient être trouvées pour la gestion des équipes, cela n'a pas été évident pour la gestion des activités avec les communautés bénéficiaires. Il fallait également trouver une solution aux activités de terrain qui nécessitaient des rassemblements.

« Avec les communautés, nous privilégions l'organisation des réunions en plein air... ça permet de pouvoir éviter les échanges de salives et de sueur » (Coordo 7 A_M).

En effet, tous les outils ne sauraient être adaptés au contexte des PDI surtout lorsqu'il s'agit d'aller au contact des populations affirment certains coordonnateurs et des difficultés liées à la disponibilité en permanence de la connexion internet rendent sceptiques d'autres. Ce qui reste un autre défi à relever dans certains milieux.

« Ce système de télétravail n'est pas trop favorable puisque cela limite la conduite des activités sur le terrain » (Coordo 10 H_A).

« Le réseau internet ne marche pas toujours et partout...alors le collaborateur malgré sa volonté de participer, est déconnecté... C'est indépendamment de sa volonté. En dépit des mesures adaptatives qu'on met en place, il y a vraiment des aléas qui limitent tous les efforts fournis » (Coordo 2 O_N).

3.4. Les leçons apprises à capitaliser

La plupart des coordonnateurs ont réalisé que cette maladie a permis de remettre en cause plusieurs aspects liés à la gestion des projets d'une part et à leurs pratiques managériales d'autre part et qu'il y a surtout des leçons apprises sur le plan managérial qu'il est important de mentionner et de capitaliser.

« Il faut pouvoir adapter le management à la situation. Il y a un an, tout ce qu'on utilise aujourd'hui comme outils, comme stratégies, on ne les utilisait pas. Mais la situation s'est présentée, on a réfléchi et on continue de réfléchir. Mais je pense qu'il ne doit pas avoir une méthode ou une stratégie de gestion de management des ressources humaines qui soit figée. Il faut que ça soit adapté aux réalités du moment. Aujourd'hui c'est la pandémie, le virus et tout ça, demain ça peut être une autre situation. Il faut pouvoir l'adapter à la situation » (Coordo 12 O_S).

« Je crois que la pandémie a mis à l'épreuve l'ingéniosité de la coordination et aussi les agents de terrain puisqu'il y a des stratégies développées qui ne devraient pas voir le jour si COVID n'avait pas fait irruption... Ça nous a permis de nous mettre en valeur et de nous découvrir » (Coordo 4 A_F).

« Avoir la flexibilité dans la résolution des problèmes liés à la mise en œuvre des projets. Ça veut dire ne pas être trop rigide sur le programme. Par exemple, c'était prévu pour le premier trimestre, et il faut rigoureusement le faire au premier trimestre, ou d'autres étaient prévus pour le second semestre, il faut attendre ce moment pour pouvoir le faire, non, nous on ne l'a pas fait comme ça. Très tôt, on a été très flexible. En revoyant notre PTBA, en visualisant tout ce qui était possible, en ce moment... où on peut travailler, ... on a révisé deux fois déjà notre PTBA pour nous tenir compte de l'évolution de la pandémie covid et de ses conséquences » (Coordo 9 D_F).

On pensait que c'était le grand monde qui nous permettait d'atteindre les résultats du projet, mais de plus en plus on se rend compte qu'avec un minimum de personnes, même sans faire les grosses réunions, de gros meetings, on arrive à poursuivre les objectifs du projet... Un petit groupe reçoit l'information, il transfère à l'autre groupe, ainsi de suite. Et le travail se fait à la chaîne » (Coordo 11 O_K).

4. Discussion

Cette recherche qui s'est effectuée dans un contexte marquée par la pandémie de coronavirus présente les points de vue des coordonnateurs sur les incidences de la pandémie de coronavirus dans le contexte des PDI ainsi que sur les mesures adaptatives et les enseignements que l'on pourrait en tirer sur le plan managérial. En ce sens, il apparaît que les projets à l'instar des autres entités n'ont pas été épargnés par la COVID-19. Elle a non seulement impacté le succès des projets en termes de dépassement de coûts et de budget, mais a également bouleversé les habitudes managériales des coordonnateurs.

En effet, nos résultats rejoignent les analyses de Loosemore (1998) qui stipulent qu'en contexte de crise, les gestionnaires de projets sont confrontés à trois choses : l'efficacité de la communication, la sensibilité mutuelle (*mutual sensitivity*), la responsabilité collective et le travail d'équipe qui sont moins probables. Or, ces éléments sont des leviers essentiels dans le pilotage effectif des projets. Dans la même veine, les out put de cette recherche corroborent ceux de Lee (2021) en ce sens que l'on a pu relever des changements dans les pratiques professionnelles et que diverses dispositions ont été prises par les coordonnateurs de projets

afin de manifester le soutien organisationnel nécessaire pour assurer une certaine sécurité physique et psychologique chez les collaborateurs.

Ainsi, cette crise est révélatrice d'une capacité d'adaptation et d'adoption de nouvelles approches managériales. Les organisations ont dû se réorganiser, faire preuve d'agilité et de flexibilité, se repositionner et se réinventer (Brassard, 2020). Fort est donc de constater que le management en présentiel à fait place au management à distance à travers l'utilisation de différents canaux tels les réseaux sociaux (WhatsApp, Facebook) et/ou la communication directe par téléphone et par visioconférence (via teams, zoom, meet...).

Par ailleurs, selon nos répondants, si le télétravail est par exemple salutaire car permettant les échanges entre acteurs principaux (coordonnateur, task manager, supérieur hiérarchique national et membres de l'équipe de projet), il n'en demeure pas moins qu'il reste un système limité car ne permettant pas, par exemple, le suivi des activités sur le terrain. Quoiqu'il en soit, le télétravail est une des pratiques la plus utilisée par les organisations à travers le monde pour la continuité des activités dans ce contexte d'incertitude (Autissier *et al.*, 2020). Ce qui peut permettre également une meilleure conciliation vie professionnelle-vie familiale parfois gage d'une performance élevée.

D'un point de vue managérial, les résultats de notre étude interpellent les différents acteurs impliqués dans les processus transactionnels des PDI (coordonnateur, task manager, tutelle, équipe de projet, sous-traitants, consultants, etc.) sur la nécessité d'un management flexible. Car, selon Ligthart *et al.* (2016) « *faire preuve de flexibilité permet de résoudre bien de problèmes liés à la mise en œuvre des projets* ». Celle-ci s'est matérialisée, par exemple, à travers l'allègement de certaines procédures de passation des marchés pour favoriser la réalisation des activités des projets sur le terrain. En fait, les PDI ont toujours suivi, quels que soient les bailleurs de fonds, des processus transactionnels codifiés instaurés par les institutions prêteuses (Diallo et Thuillier, 2005). Ce cadre fortement normatif, loin d'être souvent bénéfique, entraîne parfois des dépassements de délais et de coûts. Par exemple, les lourdeurs administratives, les procédures de passation des marchés constituent parfois des goulots d'étranglement et compromettent ainsi les chances d'achèvement des projets conformément au planning initial.

Conclusion

En somme, les résultats de cette recherche réalisée auprès des coordonnateurs de PDI mettent en évidence l'impact de la maladie à coronavirus (COVID-19) sur la mise en œuvre des projets de développement exécutés dans le contexte béninois, les attitudes des gestionnaires des projets

face à celle-ci. Tous nos répondants sont unanimes que si la crise de coronavirus a eu des répercussions négatives sur la gestion des PDI, elle a dans le même temps mis à jour des nouvelles façons de faire. Par exemple, la communication, qui est un facteur clé de succès (Diallo et Thuillier, 2005), s'est vue renforcée par l'usage d'autres outils qui traduisent la portée des TIC (Techniques de l'information et de la communication).

En termes d'apports, cette recherche peut profiter aux coordonnateurs de projets ainsi qu'aux bailleurs de fonds et aux structures nationales chargées de l'exécution desdits projets au niveau local dans la mesure où nos résultats montrent les limites d'une gouvernance contractuelle et la nécessité d'une gouvernance relationnelle axée sur la flexibilité. En effet, les plans de travail et de budget annuel (PTBA) de plusieurs projets ont connu des ajustements en termes de budget, de temps et d'activités afin de favoriser leur achèvement. Il devient ainsi évident qu'une bonne gestion des PDI même post-Covid doit s'accommoder des contextes.

Toutefois, comme tout travail scientifique, cette présente recherche n'est pas exempte de limites qu'il convient de soulever. En plus des discours de nos répondants, des données chiffrées et des statistiques descriptives auraient permis de mieux cerner l'ampleur de l'impact de la crise de coronavirus sur la mise en œuvre des PDI. La prise en compte des contextes culturels autres que celui béninois aurait peut-être permis de mieux cerner d'autres aspects de la pandémie.

En termes de perspectives, nous pourrions étendre notre recherche aux autres acteurs de PDI tels que les membres de l'équipe, le superviseur ou le task manager afin de mieux apprécier la pertinence de certains choix managériaux et de leur incidence sur la performance des projets. Ce qui a pour but de trianguler les réponses de chaque catégorie d'acteurs et de rendre davantage intéressantes les trouvailles.

BIBLIOGRAPHIE

Autissier, D., Peretti, J. M., et des Horts, C. H. B. (2020). *Changement de crise. Les organisations à l'épreuve du covid-19*. MA Edition.

Bakour, C., et Ouassou, S. (2020). Les politiques sociales en contexte du COVID-19 : INDH « Le programme d'amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes ». *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 388-410.

Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Boigey, P. (2015). *Essai de modélisation de la complexité sociale des projets et étude de cas* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).

Brassard, N. (2020). COVID-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille ! *Ad Machina*, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1241

Brière, S., et Yves, P. & Conoir, Y. (2016). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. Presses de l'université Laval.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., et TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data* (No. w27344). National Bureau of Economic Research.

Carroll, N., et Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186.

Chreim, S. (2007). Social and temporal influences on interpretations of organizational identity and acquisition integration: A narrative study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 449-480.

Cortez, R. M., et Johnston, W. J. (2020). La crise du coronavirus dans les contextes B2B: unicité de la crise et implications managériales basées sur la théorie de l'échange social. *Gestion du marketing industriel*, 88, 125-135.

Crawford, P., et Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation, *International journal of project management*, 21 (1), 363-373

Diallo, A., et Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*. 22 (1), 19-31

Diallo, A., et Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International journal of project management*, 23(3), 237-252.

Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S. et Raman, R. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Farazmand, A. (2007). Learning from the Katrina crisis: A global and international perspective with implications for future crisis management. *Public Administration Review*, 67, 149-159
- Fu, M., et Shen, H. (2020). COVID-19 and corporate performance in the energy industry. *Energy Research Letters*, 1(1), 12967.
- Gabrielli, G., Russo, V., et Ciceri, A. (2019). Understanding organizational aspects for managing crisis situations. *Journal of Organizational Change Management*.
- 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.
- Hamann, R., Muthuri, J. N., Nwagwu, I., Pariag-Maraye, N., Chamberlin, W., Ghai, S., et Ogbechie, C. (2020). COVID-19 in Africa: Contextualizing Impacts, Responses, and Prospects. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 62(6), 8-18.
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., et Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30.
- Hern, A. (2020). Covid-19 could cause permanent shift towards home working. *The Guardian*, 13.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project management journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2020, 14-juin). Quels grands projets dans l'Afrique post-coronavirus ? Consulté via <https://www.jeuneafrique.com/997496/economie/tribune-quels-grands-projets-dans-lafrique-post-coronavirus/>.
- Ika, L. A., Diallo, A., et Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Ika, L. A., et Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.

Ika, L. A., Love, P. E. D., Matthews, J., et Weili, F. (2020, June 01). Coronavirus: A game changer for project delivery? *The Pearson Centre For Progressive Policy*. Retrieved from <http://thepearsoncentre.ca/platform/coronavirus-a-game-changer-for-project-delivery-ika-et-al/>.

Ika, L.A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement*. Thèse de Doctorat. Université du Québec, Montréal.

Jasmine, C. A. (2019). Impacts of Covid-19 on Company and Efforts to Support Organization Adaptable. *Dr. David F. Rico, PMP, ACP, CSM*, 67-70.

Jouzani, J. (2020). Lutte contre le COVID-19 : une vue globale des performances de gestion de la réponse aux épidémies. *Journal de gestion de projet*, 5 (3), 151-156.

Khang, D. B., et Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), 72-84.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., et Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*.

Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Leidner, D. E. (2020). Editorial reflections: Lockdowns, slowdowns, and some introductions. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(2), 10.

Ligthart, R., Oerlemans, L., & Noorderhaven, N. (2016). In the shadows of time: A case study of flexibility behaviors in an interorganizational project. *Organization Studies*, 37(12), 1721-1743.

Lipnack, J. & Stamps, J. (1997). *Virtual Teams; Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. John Wiley & Sons, Inc, New York, NY.

Loosemore, M. (1998). The three ironies of crisis management in construction projects. *International Journal of Project Management*, 16(3), 139-144.

Mark, G. (2001). Meeting current challenge for virtually collocated teams: Participation, culture et intégration. Dans: *Notre monde virtuel: The Transformation of Work, Play, and Life via Technology*, Chidambaram, L. & Zigurs, I. (Eds.), 74-93. Idea Group Publishing, Hershey, PA

Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management 'movement'? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485.

Pinto, J. K., et Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.

Proulx, D. et S. Brière (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

Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 102157. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>

Rondinelli, D. A. (1976). Why development projects fail: problems of project management in developing countries. *Project Management Quarterly*, 7 (7), 10-15.

Rondinelli, D. A. (1983). Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement. *Public Administration and Development*, 3(4), 307-327.

Tremblay, D. G. (2020). Le télétravail : Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ? Note d'actualité.