

Facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin

Determining factors of the effectiveness of risk management systems in agricultural development projects in Benin

Emmanuel BABAGNADJOU, (Doctorant)

Laboratoire d'Analyse et de Recherches sur les Dynamiques Économiques et Sociales (LARDES),

*Ecole Doctorale des Sciences Agronomiques et de l'Eau (EDSAE),
Université de Parakou (UP), Parakou, République du Bénin*

Silvère TOVIGNAN, (Enseignant Chercheur)

Laboratoire d'Analyse et de Recherches sur les Dynamiques Économiques et Sociales (LARDES),

*Faculté d'Agronomie
Université de Parakou (UP), Parakou, République du Bénin*

Adresse de correspondance :	BABAGNADJOU Emmanuel, Ecole Doctorale des Sciences Agronomiques et de l'Eau (EDSAE), Université de Parakou (UP), Parakou, République du Bénin. Address: BP 123 Parakou Tel: 00229 66779988/ 95635904
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BABAGNADJOU, E., & TOVIGNAN, S. (2024). Facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 20-36. https://doi.org/10.5281/zenodo.10801876
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 06, 2024

Accepted: March 09, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 3 (2024)

Facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin

Résumé :

L'efficacité des systèmes de gestion des risques dépend d'un certain nombre d'éléments internes et externes dans les projets. L'objectif de la présente étude est d'analyser les facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin. Pour atteindre cet objectif, trente un (31) projets de développement agricole ont été étudiés. Les chefs de projet ont été pris comme des répondants afin d'avoir les informations nécessaires sur chaque projet. La régression Tobit a été réalisée pour analyser les déterminants de l'efficacité. Les résultats obtenus ont montré que la culture organisationnelle en gestion des risques et les modes de financement don et don/prêt influencent significativement et positivement l'efficacité des systèmes de gestion des risques. Par contre, le type de bailleur bilatéral influence négativement l'efficacité de la gestion des risques. Ces résultats enrichissent les connaissances sur les facteurs influençant l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Cela pourra amener les gestionnaires des projets et les autorités publiques à accorder une attention particulière aux facteurs identifiés pour la mise en œuvre des projets afin d'augmenter le niveau d'efficacité de leur système de gestion des risques.

Mots clés : Efficacité des systèmes de gestion des risques, déterminants d'efficacité, culture organisationnelle, type de financement des projets, mode de financement des projets.

JEL Classification : O22

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

The effectiveness of risks management systems depends on a number of internal and external elements in projects. The objective of this study is to analyze the determining factors of the effectiveness of risk management systems in agricultural development projects in Benin. To achieve this objective, thirty-one (31) agricultural development projects have been studied. Projects managers were taken as respondents in order to have the necessary informations on each project. Tobit regression was carried out to analyze the determinants of efficiency. The results showed that the organizational culture in risks management and the grant and grant/loan financing methods significantly and positively influence the effectiveness of risks management systems. On the other hand, the type of bilateral lessor negatively influences the effectiveness of risks management. These results enrich knowledge on the factors influencing the effectiveness of risk management systems in projects. This may lead projects managers and public authorities to pay particular attention to the factors identified for the implementation of projects in order to increase the level of effectiveness of their risks management systems.

Keywords: Effectiveness of risks management systems, determinants of effectiveness, organizational culture, type of project financing, method of financing projects

Classification JEL : O22

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La gestion des risques demeure une préoccupation majeure dans le domaine de la gestion des projets. Elle a pour objectif principal d'appréhender et de maîtriser les risques inhérents aux objectifs des projets. Dans le cadre de sa mise en œuvre, elle n'arrive pas à satisfaire aux attentes en matière d'efficacité. La faible performance de certains projets lors de la mise en œuvre montre qu'il existe un problème d'efficacité des systèmes de gestion des risques en place. Cette efficacité est mesurée depuis la conception du système jusqu'à sa mise en œuvre. Plusieurs facteurs internes et externes dans l'environnement des projets peuvent influencer ladite efficacité. Ces facteurs pourraient être favorables ou défavorables à la mise en œuvre efficace de la gestion des risques. Quant à la littérature, certains travaux de recherche ont été menés afin d'identifier et d'analyser les facteurs déterminants de l'efficacité de la gestion des risques dans les projets.

Les travaux de Kajko-Mattsson et al. (2009) portant sur l'aperçu de la mise en œuvre de gestion des risques dans les organisations ont relevé que la culture organisationnelle, l'acceptation des risques, l'implication des parties prenantes, une base d'expériences en gestion de risques et la présence d'une personne enthousiaste constituent des facteurs favorables à la mise en œuvre efficace de la gestion des risques.

Papadaki et al. (2014) ont, dans leur étude sur l'analyse des facteurs contribuant positivement à accroître l'efficacité de la gestion des risques liés aux projets dans un contexte d'entreprise, montré que le leadership et le soutien de la haute direction, une éducation et une formation à tous les niveaux de l'organisation, le soutien d'un gestionnaire de risques dédié, la communication et l'utilisation des données de gestion des risques pour prendre des décisions, contribuent à accroître l'efficacité du processus de gestion des risques dans le contexte organisationnel en créant une culture plus consciente des risques. Les travaux de Elhoush et Kulatunga (2017) sur l'efficacité de la gestion des risques liés aux projets ont conclu que l'établissement d'une culture organisationnelle à l'appui de la création d'une directive écrite sur la gestion des risques, le management du chef de projet et la familiarité de l'individu avec le concept de gestion des risques du projet sont favorables à l'efficacité de celle-ci dans l'industrie pétrolière et gazière libyenne.

Zaveckaite et Ulbinaite (2018), répondant à la préoccupation de la définition d'une gestion efficace des risques liés aux projets dans les entreprises de services de traduction linguistique, ont montré que la définition et la polyvalence des processus, la définition des responsabilités, l'implication de la haute direction et la communication sur la gestion des risques influencent l'efficacité de la gestion des risques dans les projets. Ces différents travaux ont mis principalement l'accent sur la culture organisationnelle en gestion des risques, la communication sur la gestion des risques et la formation en gestion des risques.

Au Bénin, l'environnement dans lequel les projets de développement agricole sont mis en œuvre peut conduire à identifier d'autres facteurs internes ou externes influençant l'efficacité de leur système de gestion des risques qui, sont très peu analysés dans la littérature. Les travaux de Zwikaël et Ahn (2011) ont montré que le contexte du projet et le pays dans lequel un projet est exécuté influencent significativement l'intensité des processus de gestion des risques.

On se pose alors la question de savoir quelle est l'influence des facteurs identifiés sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin.

Pour répondre à cette préoccupation, le présent article s'assigne pour objectif d'analyser les facteurs déterminants identifiés sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole. L'étude vise à présenter dans un premier temps la revue de littérature par rapport aux facteurs identifiés. Dans un deuxième temps, il présente la méthodologie de recherche, les résultats des analyses, la discussion et enfin, la conclusion dans un troisième temps.

2. Revue de littérature

2.1. Efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets

Plusieurs travaux de recherche sont réalisés sur les attributs permettant de mesurer l'efficacité d'un système. Ces travaux peuvent servir de base théorique pour l'identification des attributs d'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets.

Les travaux de Tillman et al. (1980) ont dénombré sur la base d'une revue de littérature 10 attributs que sont : Fiabilité, Disponibilité, Préparation opérationnelle, Réparabilité, réalisabilité, Facilité d'entretien, Adéquation de la conception, Aptitude, Performance humaine et Effet environnemental. Ces attributs sont identifiés pour l'évaluation d'efficacité des systèmes dans plusieurs domaines comme la défense, l'ingénierie, les industries etc. Il faut signaler que tous ces attributs ne peuvent pas être considérés pour la mesure d'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Blanchard (1988) estime que l'efficacité d'un système peut être analysée tant dans son aspect technique que dans son aspect économique.

L'aspect technique est pris en compte à travers l'accomplissement des objectifs techniques que doit atteindre le système et l'aspect économique à travers l'accomplissement de ces objectifs de façon efficace. Les attributs à considérer pour l'étude se basent sur la capacité des systèmes à réagir face aux situations dont l'impact pourrait se sentir sur les objectifs des projets. Ce choix se fonde sur les travaux de Oliveto (1998) qui pense que l'efficacité d'un système peut se mesurer sur la base de sa capacité à assurer dans le temps les tâches ou les objectifs pour lesquels il est conçu. Cela correspond à l'attribut appelé « attitude » par Tillman et al. (1980).

2.2. Culture organisationnelle en gestion des risques

La culture organisationnelle est l'un des éléments permettant de mesurer la maturité organisationnelle en gestion des risques. Selon Yazici (2009), elle représente les valeurs, les croyances et les normes comportementales pouvant orienter les acteurs dans la mise en œuvre des différentes activités de l'organisation. Son lien avec le niveau de maturité organisationnelle en gestion des risques la rend importante dans les projets. Selon Liu et al. (2015), trois cultures sont distinguées dans le contexte des projets : la culture individuelle, la culture nationale et la culture organisationnelle. La culture organisationnelle est celle qui est dédiée au projet et doit s'imposer à tous les acteurs impliqués dans la gestion du projet. Elle permet une gestion proactive des risques et une amélioration continue de celle-ci dans les projets (Summerill et al., 2010). La culture organisationnelle doit s'imposer à tous les acteurs pour la mise en œuvre de la gestion des risques (Atkinson et al., 2006).

La culture organisationnelle est importante pour la mise en œuvre efficace de la gestion des risques. Selon Dandage et al., (2018) ainsi que Liu et al., (2013), la culture organisationnelle influence l'efficacité de la gestion des risques dans les projets. Dans les entreprises qui, sont des organisations à l'instar des projets, la culture organisationnelle influence l'efficacité de la gestion des risques. Les travaux de Hassan et Yazid (2019) ont montré l'existence d'un lien direct entre la culture organisationnelle et la mise en œuvre efficace de la gestion des risques. Les mêmes auteurs ont également montré que le soutien de la haute direction joue un rôle modérateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'efficacité de la gestion des risques. Dans la même logique, les travaux de Praise et Rapina (2022) ont montré que la culture organisationnelle influence positivement la mise en œuvre efficace de la gestion des risques. Ce qui signifie qu'un accompagnement de la haute Direction des projets comme les agences de financement et les structures de l'État impliqué dans la mise en œuvre des projets joue un rôle important dans la relation entre la culture organisationnelle et la mise en œuvre effective de la gestion des risques. A l'instar de ceux qui précèdent, Kwak et Stoddard (2004) estiment que l'amélioration de la culture des projets en gestion des risques permettra sa mise en œuvre effective. Cependant, la communication et la connaissance des acteurs sont des facteurs

nécessaires à prendre en considération dans la même logique pour apprécier l'efficacité des systèmes de gestion des risques (Semache, 2009). On formule donc l'hypothèse selon laquelle :
H1 : La culture organisationnelle en gestion des risques influence l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin.

2.3. La communication en gestion des risques

La communication des risques est un outil adéquat pour faire adhérer les parties prenantes à la mise en œuvre de la gestion des risques dans les projets. Elle est l'un des concepts exploités par Willumsen et al. (2019) pour parler de l'effort de la communication qui doit être mené au niveau de la gouvernance des projets afin de faire adhérer toutes les parties prenantes à la gestion des risques, ce qui permettra d'avoir une gestion efficace (Chihuri et Pretorius, 2010). La communication des risques est nécessaire et doit être efficace à toutes étapes du processus de gestion dans le but de permettre une compréhension commune des risques et de leur gestion (Samimi, 2020). Selon Osipova et Eriksson (2011), cette communication est défailante dans la plupart des projets et son absence constitue tant pour Tang et al. (2007) que pour Van Wyk et al. (2008), un obstacle à la mise en œuvre efficace de la gestion des risques dans les projets. En effet, certains responsables de projets estiment que la rétention des informations concernant les risques de projets pourrait leur faire éviter d'autres risques (Bhoola et al., 2014). Cette idée tente de prouver qu'un désintéressement des parties prenantes pourrait naître du fait d'une communication transparente des risques. Cette idée n'est pas conforme aux appréhensions de Summeril et al. (2010) qui estiment qu'une mauvaise communication et un manque de sensibilisation sur les risques sont défavorables à la mise en œuvre efficace de la gestion des risques.

Chemir (2018) déclare que la communication des risques est un élément indispensable pour le maintien des parties prenantes dans le bain de gestion des risques des projets. Leur implication influence l'efficacité de la gestion des risques (Kajko-Mattsson et al., 2009). Les séances de travail et d'information sont alors nécessaires avec tous les acteurs afin de suivre l'évolution des risques et de leur gestion dans les projets. Papadaki et al. (2014) ainsi que Thamhain (2013) pensent que ces séances d'échanges et de sensibilisations sur la gestion des risques favoriseraient une communication efficace entre les acteurs des projets. C'est pour cette raison que Goh et al. (2013) exhortent à une amélioration de la communication relative à la gestion des risques qui, selon eux, pourrait améliorer l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. On peut donc estimer que la communication dans le processus de gestion des risques a une relation sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques, d'où la formulation de l'hypothèse :

H 2 : La communication influence l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin.

2.4. Formation sur l'éducation de la gestion des risques aux parties prenantes

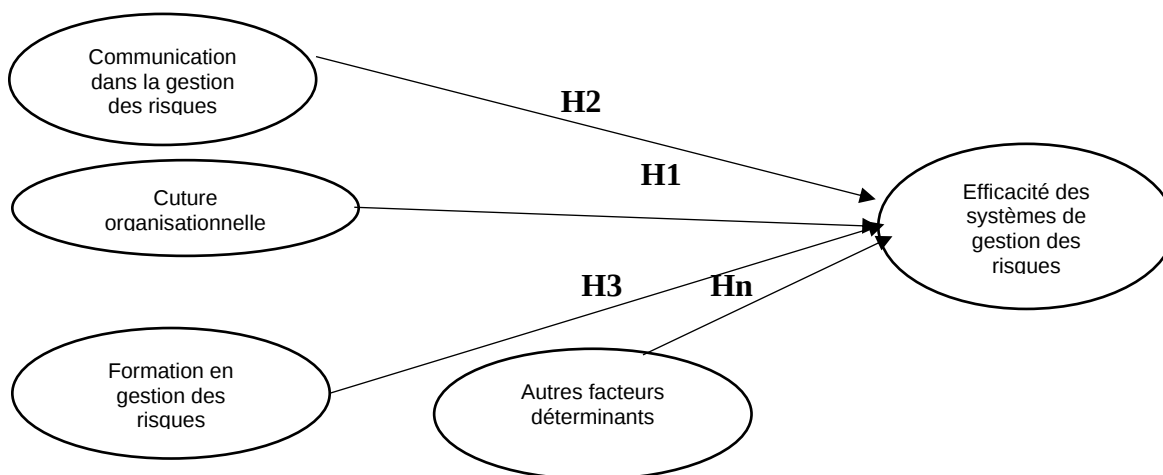
La formation administrée aux acteurs à tous les niveaux de l'organisation dans le processus de gestion des risques augmente le niveau d'efficacité de gestion des risques. Elle est l'un des facteurs structurels qui impactent la mise en œuvre efficace de la gestion dans les projets (Dehdashta et al., 2015 ; Hosseini et al., 2016 ; Uher et Toakley, 1999). Dandage et al. (2018) estiment qu'un manque de formation formelle aux différentes parties prenantes sur la gestion des risques constitue un obstacle pour la mise en œuvre efficace de celle-ci. Selon Papadaki et al. (2014), les formations et les sensibilisations en gestion des risques offrent une culture consciente de la gestion des risques aux acteurs. La présence d'un gestionnaire des risques peut être favorable à l'éducation et la formation des autres acteurs afin de permettre un langage commun à toutes les parties prenantes pour ce qui est de la gestion des risques selon les mêmes auteurs. Une éducation et une formation sur la gestion des risques dirigées vers les technologies

informatiques permettent aux acteurs de mettre en œuvre aisément la gestion des risques dans les projets en utilisant les outils technologiques adaptés à chaque étape du processus de gestion des risques (Kwak et Ingall, 2009). Il peut être formulé l'hypothèse selon laquelle :

H3 : La formation des parties prenantes sur la gestion des risques influence l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin.

Cadre conceptuel des déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques

Figure 1: Facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques



Source 2: Auteur (2022)

Les autres facteurs déterminants sont ceux découverts intuitivement lors de l'analyse des documents des projets et de l'enquête réalisée auprès des chefs de projets. Ils concernent les modes de financement, les types de bailleurs, le nombre de bailleurs et le coût du projet qui pourraient influencer l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole.

2.5. Autres facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques

2.5.1. Type et nombre de bailleurs pour le financement des projets de développement

Le financement des projets publics peut se réaliser à partir de plusieurs sources. Dans les pays en développement, le projet traduit la vision des gouvernements pour le développement de leur pays. La mise en œuvre de ces projets est une matérialisation des visions de développement du pays. Cependant, il existe plusieurs politiques mondiales, régionales ou nationales pour le financement des projets de développement dans chaque secteur de développement des nations. Les institutions de Bretton-woods sont, pour la plupart, mandatées pour accompagner la vision de développement des nations à travers le financement des actions publiques. Ces agences sont appelées des bailleurs multilatéraux, car les fonds mis à la disposition des nations proviennent des cotisations de plusieurs autres nations. À côté de ces institutions et banques se retrouvent des pays qui, parfois pour des raisons géopolitiques ou de conquête de la puissance, se donnent pour mission d'aider les pays en développement afin de s'affirmer. Selon Singer (2004), la plupart des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) ont des agences de financement qui interviennent dans les pays en développement sous le couvert de bailleurs bilatéraux. Ces pays ou leur institution créée pour la circonstance sont appelés des bailleurs bilatéraux, parce que leurs relations sont directes avec les pays concernés. Il faut noter également que tous les projets de développement d'un pays ne sont pas financés par l'extérieur. Certains sont financés par les pays eux-mêmes sur le budget de l'État ou une

contribution aux apports de l'extérieur. Ces contributions peuvent être en termes numéraires ou matériels.

2.5.2. Mode de financement

Plusieurs options sont possibles pour le financement des projets. Les bailleurs finançant les projets de développement ont la possibilité de le faire sous forme de prêts ou de dons envoyés aux pays demandeurs dans le but de contribuer à l'amélioration de leur niveau de développement. Le financement en mode prêt est souvent l'option de la plupart des bailleurs multilatéraux. Ces bailleurs, dans des conventions bien précises, accordent des prêts sur plusieurs années aux pays pour le financement des projets de développement. Le mode de financement "don" qui est la deuxième option est adopté par la plupart des bailleurs bilatéraux. Ces bailleurs, selon l'objectif visé, accordent des dons qui peuvent être en numéraires ou en matériels. Il n'est pas exclu qu'un bailleur choisisse plus d'une option ou que le projet soit financé par plusieurs bailleurs avec des options propres à chacun. Selon l'option choisie, les bailleurs peuvent développer des stratégies pour suivre leur investissement. Ces stratégies concernent l'élaboration des politiques pour la gestion des risques et le suivi des événements susceptibles d'empêcher le retour des investissements. Il peut également être constaté que certains bailleurs ne mettent pas en place des stratégies nécessaires à pour la maîtrise des risques dans les projets. Cela dépend de l'objectif que chaque bailleur s'est fixé et de l'intérêt accordé aux financements. Pour chaque financement, un montant doit être arrêté et validé par les différentes parties. Cela représente le coût global du projet.

2.5.3. Coût global des projets

Chaque projet a un montant précis pour mener son intervention afin d'atteindre les objectifs de développement qui lui sont assignés. Ces coûts varient d'un projet à un autre et dépendent de la densité de chaque projet. Le coût global du projet est reconnu comme une des caractéristiques importantes du projet et justifie parfois les dynamismes à mettre en place pour ne pas perdre l'investissement. Le coût global du projet peut constituer un facteur d'élévation du niveau de vigilance des acteurs face aux événements non souhaités inhérents à l'objectif du projet. Le coût de projet pourrait influencer l'efficacité de la gestion des risques dans les projets.

3. Méthodologie de recherche

3.1 Terrain d'étude

La présente étude a pour objectif d'analyser les déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin. Afin d'atteindre cet objectif, il a été, dans un premier temps, question de rechercher à travers la revue de littérature, les déterminants théoriques issus des travaux de recherche, procéder, dans un deuxième temps, à la constitution de l'échantillon et l'élaboration du questionnaire afin de vérifier si les mêmes facteurs sont valables pour les projets de développement agricole dans le contexte béninois. Dans un troisième temps, il y a lieu d'analyser, de présenter et de discuter les résultats de la recherche.

L'échantillon de l'étude est constitué de 31 projets de développement agricole effectivement atteints en termes de réponse sur un nombre total de 43 projets ciblés dans le répertoire des projets/programmes du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Cette sélection est composée des projets qui ont exercé sur trois années au moins, soit de 2019 à 2021. Il faut noter que les 31 projets effectivement enquêtés représentent un taux de réponse de 72%, ce qui est suffisant pour la poursuite de l'étude.

3.2 Analyse des données

Il a été collecté des données primaires et secondaires pour l'étude. Les données primaires sont issues de l'enquête réalisée avec les chefs de projets. Ces répondants sont des acteurs clés de l'équipe de gestion des projets et sont susceptibles de donner toutes les informations concernant leur projet. Les données secondaires sont extraites des documents obtenus sur les projets auprès des responsables ou sur les différents sites (gouvernement, bailleur, projet). Les déterminants identifiés dans la littérature et susceptibles d'influencer l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin sont : la culture organisationnelle du projet en gestion des risques, la communication en gestion des risques et la formation sur la gestion des risques. À ces déterminants s'ajoutent d'autres, identifiés au cours de l'exploration des documents de projets et à l'issue des enquêtes de terrain. Ils sont au nombre de quatre et pourraient influencer l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Il s'agit du type de bailleur, du coût global du projet, du nombre de bailleurs et du mode de financement. L'étude s'est chargée d'analyser la relation qui pourrait exister entre ces différents déterminants et l'efficacité du système de gestion des risques. Pour cela, les différentes données collectées pour chaque déterminant sont analysées à l'aide du logiciel Stata 9. Pour l'étude, les déterminants identifiés sont les variables indépendantes et l'efficacité du système de gestion des risques est la variable dépendante. Les statistiques descriptives ont permis de présenter les fréquences des réponses par rapport à chaque variable indépendante ainsi que la fréquence des réponses par rapport à la variable dépendante.

Afin d'analyser l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante, il a été réalisé une régression Tobit. Le choix de cette régression s'explique par les scores de la variable expliquée qui sont compris entre 0 et 1. L'approche de scoring a été utilisée afin d'obtenir des scores pour l'efficacité des systèmes de gestion des risques, la culture organisationnelle en gestion des risques, la communication sur la gestion des risques et les formations en gestion des risques de chaque projet. Ces scores sont obtenus en sommant les notes attribuées aux différents items contenus dans le questionnaire administré aux responsables de projet.

Modèle théorique Tobit

Tenant compte de l'ensemble des variables identifiées, le modèle général d'estimation de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole peut s'écrire théoriques comme suit :

$$EFF = a + bCUL + cCOM + dFOR + eTYB + fMOF + gNBA + hCOU + \epsilon \quad (1)$$

EFF représente la variable dépendante qui est l'efficacité des systèmes de gestion des risques, CUL, COM, FOR, TYB, MOF, NBA et COU représentent respectivement les variables indépendantes Culture organisationnelle en gestion des risques, Communication en gestion des risques, Formation en gestion des risques, Type de bailleurs, Mode de financement, Nombre de bailleurs et Coût du projet. a, b, c, d, e, f, g, h représentent les vecteurs de chaque variable indépendante. Enfin, ϵ représente le terme d'erreur.

4. Résultats

Les résultats obtenus à la suite des analyses des données sont présentés selon les rubriques : culture organisationnelle en gestion des risques, communication en gestion des risques, formation des acteurs sur la gestion des risques, efficacité des systèmes de gestion des risques et analyse des déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques.

4.1. Culture organisationnelle des projets de développement agricole en gestion des risques

La culture organisationnelle des projets en gestion des risques est appréciée sur la base des éléments suivants : l'existence d'une politique de gestion des risques, le niveau d'implication des parties prenantes, l'existence d'expert interne et externe en gestion des risques, l'existence d'outils pour chaque étape du processus de gestion des risques, la périodicité pour l'identification et l'évaluation de nouveaux risques, l'existence d'un mécanisme de contrôle de mise en œuvre des actions de mitigation. Les résultats sont récapitulés dans le tableau n°1 ci-après.

Tableau 1: Statistiques des réponses sur la culture organisationnelle en gestion des risques

N°	Items	Modalité	Effectifs	Pourcentage
1.	Disposez-vous d'une politique ou de tout autre document stratégique de gestion des risques dans votre projet ?	Oui=1pt	15	48,39
		Non=0pt	16	51,61
2.	Quels sont les acteurs impliqués dans votre système de gestion des risques ?	Un type=1pt	1	3,23
		Deux types = 2pts	4	12,9
		Trois types= 3 pts	16	51,61
		Quatre types=4pts	10	32,26
3.	Disposez-vous d'un expert interne en gestion des risques dans votre projet ?	Non=0pt	30	96,77
		Oui=1pt	1	3,23
4.	Disposez-vous d'un expert externe en gestion des risques dans votre projet ?	Non=0pt	31	100
		Oui=1pt	0	0
5.	Disposez-vous d'un ou des outils pour chaque étape du processus de gestion des risques dans votre projet ?	Non=0pt	22	70,97
		Oui=1pt	9	29,03
6.	Quelles sont les différentes étapes du processus de gestion des risques dans votre projet ?	Une étape=1pt	1	3,23
		Deux étapes=2pt	0	0
		Trois étapes=3pt	0	0
		Quatre étapes=4pt	15	48,39
		Cinq étapes=5pt	7	22,58
		Six étapes=6pt	8	25,81
7.	À quelle périodicité faites-vous l'identification et l'évaluation des risques dans votre projet ?	Jamais=0pt	1	3,23
		Annuellement=1pt	20	64,52
		Semestriellement=2pts	5	16,13
		Trimestriellement=3pts	5	16,13
		Mensuellement=4pts	0	0
8.	Existe-t-il un mécanisme pour contrôler la mise en œuvre des actions d'atténuation des risques prévues ?	Non=0pt	3	9,68
		Oui=1pt	28	90,32
9.	Si vous deviez noter votre système de gestion des risques sur 10, quelle note pourriez-vous attribuer ?	1 à 5= 1pt	24	77,42
		Supérieur à 5=2pt	7	22,58

Source : Auteurs (2022)

Le tableau ci-dessus montre que 51,61% des projets disposent d'une politique ou d'un document sur la gestion des risques. La plupart des projets, soit 51,61% ont impliqué trois types de parties prenantes sur les quatre et 32,26% des projets ont impliqué les quatre types de parties prenantes à savoir : les bailleurs, les membres du Comité de Pilotage (CoPil), les membres de l'Unité de Gestion des projets (UGP) et les bénéficiaires. Presque tous les projets ne disposent pas d'expert interne ou externe en gestion des risques. Environ 71% des projets ne disposent pas d'outils pour la mise en œuvre de chaque étape du processus de gestion des risques. La

plupart des projets, soit 64,52% actualisent leur liste de risques chaque année et seulement environ 16% le font trimestriellement. Environ 90% des projets disposent d'un mécanisme de contrôle de la mise en œuvre des actions de mitigation dans les projets. Pour ce qui concerne la note que les chefs de projet attribuent au fonctionnement du système de gestion des risques de leur projet, la majorité (environ 77%) estiment que leur système de gestion des risques fonctionne en-dessous de la moyenne, soit des notes variant entre 0 et 5 sur 10 et la minorité (environ 23%) estiment que le système de gestion des risques de leur projet fonctionne au-dessus de la moyenne, soit des notes variant entre 6 et 10.

À l'analyse, les résultats obtenus pour la culture organisationnelle en gestion des risques révèlent que les projets de développement agricole ont une culture organisationnelle en gestion des risques variant d'un projet à un autre. Tous les projets ont intégré dans leur fonctionnement le processus de gestion des risques. Pour certains, l'implication des types de parties prenantes est limitée, le système de gestion des risques fonctionne en dessous de la moyenne, l'inexistence d'une politique de gestion des risques et d'un mécanisme de contrôle de mise en œuvre des actions de mitigation. Pour d'autres, il est remarqué la disponibilité d'une politique de gestion des risques, d'un mécanisme de contrôle des actions de mitigation des risques, l'implication des quatre types de parties prenantes considérés, une périodicité d'identification et d'évaluation des risques de façon trimestrielle et une estimation du fonctionnement de système de gestion des risques inférieure à la moyenne. Il est à noter de façon générale l'absence d'expert interne ou externe en gestion des risques dans la quasi-totalité des projets.

4.2 Communication sur la gestion des risques dans les projets de développement agricole

Elle est appréciée sur la base des éléments suivants : La connaissance des étapes du processus de gestion des risques par les parties prenantes, l'existence d'un système d'alerte des risques, l'existence d'un plan de communication, les moyens de communication des risques et le niveau de communication sur la gestion des risques dans les projets. Les résultats sont présentés dans le tableau n°2 ci-après.

Tableau 2: Statistiques des réponses sur la communication en gestion des risques

N°	Items	Modalité	Effectifs	Pourcentage
1.	Disposez-vous d'un système d'alerte pour la surveillance des risques de votre projet ?	Non=0pt	29	93,55
		Oui=1pt	2	6,45
2.	Les étapes du processus de gestion des risques sont-elles connues par différents acteurs non impliqués dans le processus de gestion des risques ?	Non=0pt	25	80,60
		Oui=1pt	6	19,40
3.	Disposez-vous d'un plan de communication des risques dans votre projet ?	Non=0pt	29	93,50
		Oui=1pt	2	6,50
4.	Comment sont informés les acteurs non impliqués dans le processus de gestion des risques de votre projet, des risques identifiés ?	Séances rassemblant les acteurs =1pt	22	70,97
		Plan de communication=1pt	2	6,45
		Note de service =1pt	1	3,23
		Pas de disposition =0pt	6	19,35

Source : Auteurs (2022)

Le tableau ci-dessus montre que dans 80% des projets, toutes les parties prenantes n'ont pas connaissance des étapes du processus de gestion des risques. 93% des projets ne disposent pas d'un plan de communication des risques, ni d'un système d'alerte des risques. Le moyen de communication utilisé par 48% des projets pour informer sur les risques du projet est la séance rassemblant tous les acteurs du projet. Ces résultats signifient que la communication sur la

gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin est encore faible et ne couvre pas toutes les parties prenantes des projets.

4.3 Formation sur la gestion des risques dans les projets de développement agricole

L'organisation des formations sur la gestion des risques dans les projets est appréciée sur la base des éléments suivants : les formations organisées par les projets, l'envoi des acteurs en formation et les sensibilisations organisées sur la gestion des risques dans les projets. Les résultats sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau 3: Statistiques des réponses sur la formation et la sensibilisation en gestion des risques

N°	Items	Modalité	Effectifs	Pourcentage
1.	Avez-vous organisé une ou des formations (05) ou des séances de sensibilisation sur la gestion des risques dans votre projet ?	Non=0pt	0	0
		Oui=1pt	31	100
2.	Avez-vous organisé une fois une séance de sensibilisation sur la gestion des risques dans votre projet ?	Non=0pt	0	0
		Oui=1pt	31	100
3.	Avez-vous envoyé un ou des acteurs de votre projet se faire former sur la gestion des risques dans votre projet ?	Non=0pt	0	0
		Oui=1pt	31	100

Source : Auteurs (2022)

Les résultats montrent qu'aucun projet n'a organisé de formation, ni de sensibilisation, ni même envoyé un acteur pour se faire former sur la gestion des risques. Ce qui signifie que les projets n'investissent pas dans la formation et la sensibilisation des acteurs sur la gestion des risques.

4.4 Efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole

L'efficacité des systèmes des gestions des risques est mesurée sur la base de la capacité de chaque système à faire face aux risques dans les projets. Les scores d'efficacité sont déterminés pour chaque système de gestion des risques. Les statistiques des réponses par rapport à l'efficacité des systèmes sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 4: Statistiques des réponses sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques

N°	Items	Annotation	Effectifs	Pourcentage
1.	Avez-vous découvert de nouveaux risques au cours de l'exécution de votre projet ?	Non=0pt	16	51,61%
		Oui=1pt	15	48,39%
2.	Que avez-vous fait à propos de ces nouveaux risques ?	Rien=0pt	16	51,61%
		Même processus=1pt	15	48,39%
3.	Les activités sont-elles planifiées pour la gestion des nouveaux risques identifiés et évalués dans votre projet ?	Non=0pt	16	51,61%
		Oui=1pt	15	48,39%
5.	Aviez-vous été confronté une fois à la survenance d'un risque de grande envergure dans votre projet ?	-	-	-
6.	Comment avez-vous réagi face à cette situation ?	Pas d'action=0pt	4	12,90%
		Action=1pt	27	87,10%

Source : Auteurs (2022)

Les résultats montrent que plus de 51,61% des projets dans le fonctionnement de leur système de gestion des risques ne découvrent pas de nouveaux risques et pourtant 48% des projets en

découvrent. Cela signifie probablement que les systèmes de gestion des risques des 51,61% des projets ne sont pas assez efficaces pour découvrir de nouveaux risques, même celui de COVID-19 dont la manifestation a impacté presque tous les projets en exécution entre 2019 et 2021. Tous les projets dont les systèmes ont permis de découvrir de nouveaux risques ont déclenché à nouveau le processus de gestion pour les risques identifiés, ce qui signifie que ces systèmes permettent de prendre en charge les nouveaux risques. Au cours de ces processus, les actions de mitigation sont planifiées pour l'atténuation de ces nouveaux risques. Face à la survenance des risques de grande envergure à laquelle certains projets ont été confrontés, des actions d'une gestion proactive ont été mises en œuvre pour atténuer les effets des risques survenus. Ces résultats signifient que le niveau d'efficacité des systèmes varie selon la réaction de ces systèmes face aux risques survenus.

4.5 Analyse des déterminants d'efficacité des systèmes de gestion des risques

Les résultats de l'analyse de régression Tobit réalisée sont présentés dans le tableau n°5 ci-après.

Tableau 5: Modèle d'estimation de l'efficacité des systèmes de gestion des risques

Variables	Coef.	Std. Err.	Std. Err.	t	P> t
Culture organisationnelle	2,445		0,603	4,060	0,001
Communication	0,240		0,391	0,610	0,548
Type de bailleur (Multilatéral)	-0,047		0,369	-0,130	0,900
Type de bailleur (Bilatéral)	-1,169		0,361	-3,240	0,005
Type de bailleur (Multilatéral et Fonds propres)	-0,077		0,341	-0,230	0,823
Mode de financement (Don)	1,308		0,507	2,580	0,019
Mode de financement (Don/Prêt)	0,440		0,200	2,200	0,041
Mode de financement (Fonds propres)	0,122		0,457	0,270	0,793
Mode de financement (Don et Fonds propres)	0,847		0,436	1,940	0,068
Mode de financement (Prêt et Fonds propres)	-0,005		0,367	-0,010	0,988
Coût global du projet	0,000		0,000	0,260	0,799
Nombre de bailleurs	0,130		0,083	1,580	0,132
_cons	-1,126		0,531	-2,120	0,048
Nombre d'observations =	31				
LR chi2(13) =	37,240				
Prob > chi2 =	0,000				
Log likelihood =	-1,300				
Pseudo R2 =	0,935				

Source : Estimation des auteurs, 2022

Les résultats montrent que le modèle est globalement significatif au seuil de 1%, soit P-value = $0,000 < 1\%$. La culture organisationnelle influence l'efficacité des systèmes de gestion des risques et positivement, significativement au seuil de 1%, soit P-Value = $0,001 < 1\%$. Cela signifie que les projets ayant une meilleure culture organisationnelle en gestion des risques offrent un système de gestion des risques plus efficace. Autrement dit, plus le projet a de bonnes habitudes par rapport à la gestion des risques, plus l'efficacité de son système de gestion des risques est élevée. La communication sur la gestion des risques n'est pas significative dans le modèle. Les types de bailleurs influencent l'efficacité des systèmes de gestion des risques, en particulier les bailleurs bilatéraux, et ceci de façon significativement négative, soit P-value = $0,005 < 1\%$. Cela signifie que les projets financés par un bailleur bilatéral ont des systèmes de gestion des risques moins efficaces. Les types de financement influencent eux aussi l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Cette influence est positive et en particulier

au niveau des financements en don avec une $P\text{-value} = 0,019 < 5\%$ et les financements en don et prêt avec un $P\text{-value} = 0,041 < 5\%$. Les résultats obtenus montrent que la culture organisationnelle des projets en gestion des risques augmente le niveau d'efficacité desdits systèmes. Ils signifient également que le mode de financement bilatéral n'est pas favorable à l'efficacité des systèmes de gestion des risques. Enfin, Le financement des projets en mode « don » ainsi que celui « don et prêt » sont favorables à l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin. Le nombre de bailleurs et le coût global du projet n'influencent pas l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans lesdits projets.

5. Discussion

5.1 Culture organisationnelle et efficacité des systèmes de gestion des risques

Les résultats obtenus révèlent l'existence d'une relation entre la culture organisationnelle et l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole au Bénin. Cette influence est positive et significative. Ces résultats sont conformes à ceux de Kajko-Mattsson et al. (2009) portant sur l'aperçu de la mise en œuvre de la gestion des risques dans les organisations, et de Elhoush et Kulatunga (2017) sur l'efficacité de la gestion des risques liés au projet qui ont montré que la culture organisationnelle est un facteur déterminant de l'efficacité de la gestion des risques. Ces résultats rejoignent également ceux de Praise et Rapina (2022) qui ont montré que la culture organisationnelle influence positivement l'efficacité de la gestion des risques.

Les résultats ont aussi montré que les projets mettent en œuvre la gestion des risques, mais de façon partielle. Seulement ils ne disposent pas de politique en la matière. Cela peut s'expliquer par le faible soutien des agences de financement et des institutions étatiques impliquées dans la mise en œuvre des projets, alors que les travaux de Hassan et Yazid (2019) ont montré que le soutien de la haute direction joue un rôle modérateur dans l'influence de la culture organisationnelle sur l'efficacité de gestion des risques, ce qui révèle un défaut d'orientation stratégique dans la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau des projets. Il y a comme une navigation à vue en ce qui concerne cette pratique. En termes d'implication des parties prenantes, la plupart des projets impliquent trois types de parties prenantes que sont les bailleurs, les membres de Comité de Pilotage (CoPil) et les membres de l'Unité de Gestion des Projets (UGP). Les membres de l'UGP sont impliqués à partir de la phase de mise en œuvre de la gestion des risques. Le projet ne dispose pas d'expert interne ou d'une personne aguerrie en gestion des risques. Cette réalité pourrait être défavorable à l'efficacité des systèmes de gestion des risques, car selon Papadaki et al. (2014) et Kajko-Mattsson et al. (2009), la présence d'un gestionnaire de risques augmente l'efficacité des systèmes de gestion des risques. La plupart des chefs de projets estiment que leur système de gestion des risques fonctionne en dessous de la moyenne.

5.2 Communication et efficacité des systèmes de gestion des risques

Les résultats de recherche ont montré que la majorité des projets ne disposent pas d'un plan de communication sur la gestion des risques. Cela montre la faiblesse des projets en la matière. Cette faiblesse, selon Tang et al. (2007) et Van Wyk et al. (2008), est un facteur pouvant réduire l'efficacité des systèmes de gestion des risques. La communication, de par son importance dans tous les systèmes, n'est donc pas à négliger. La plupart des projets ne disposent pas de plan de communication sur la gestion des risques et organisent juste des séances rassemblant les acteurs de projets pour communiquer sur la gestion des risques. Une communication adéquate devrait aider toutes les parties prenantes à s'imprégner des risques inhérents aux objectifs du projet et

prendre conscience afin de s'impliquer pour sa gestion selon la position de chacun (Chihuri et Pretorius, 2010). Cependant, le résultat de la régression a montré que la communication n'est pas significative dans le modèle d'estimation de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement.

5.3 Formation en gestion des risques et efficacité des systèmes de gestion des risques

Les résultats ont montré qu'aucun projet n'a fait former ni organisé des séances de sensibilisation sur la gestion des risques au profit de ses parties prenantes en gestion des risques. Selon Papadaki et al. (2014), le manque de formation des acteurs ne permet pas une mise en œuvre efficace de la gestion des risques ; cet état de chose qui ne permet pas à toutes les parties prenantes d'avoir des informations nécessaires sur les risques dans les projets et sur la façon dont ceux-ci se gèrent. Ce manque de formation et de sensibilisation pourrait également se justifier par l'absence d'un spécialiste en gestion des risques qui, selon Papadaki et al. (2014), pourrait se charger de la sensibilisation et de la formation des autres acteurs. Seulement, dans le cadre des projets de développement agricole, le manque de formation n'est pas significatif dans le modèle d'efficacité des systèmes de gestion des risques.

5.4 Types de bailleurs et efficacité des systèmes de gestion des risques

Les résultats ont montré que les types de bailleurs influencent l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les motivations pour le financement d'un projet peuvent varier d'un bailleur à un autre. Cette situation conduit partiellement vers les débats scientifiques sur l'efficacité et le bien fondé des aides pour le financement des projets dans les pays en développement. Certains auteurs estiment que les intérêts que les différents bailleurs ont par rapport aux financements accordés sont multiples et différents. Les bailleurs bilatéraux parfois pour des intérêts géopolitiques, pourraient accorder des financements sans se préoccuper de la valeur ajoutée que cela pourrait apporter aux pays bénéficiaires. L'influence négative des bailleurs bilatéraux sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques peut s'expliquer par un défaut d'accompagnement des bailleurs dans le volet « gestion » des risques. Cela est prouvé par l'absence des politiques et des documents de gestion dans presque tous les projets alors que cet accompagnement des bailleurs influence l'efficacité dans la gestion des risques dans les projets Dandage et al. (2018).

5.5 Mode de financement et efficacité des systèmes de gestion des risques

Le mode de financement influence l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole. Les résultats obtenus révèlent que les financements en mode « don » et en mode « don/prêt » sont favorables à l'efficacité des systèmes de gestion des risques. Ces modes de financement sont significatifs dans le modèle d'efficacité de gestion des risques des projets de développement agricole au Bénin. Le mode de financement « don » est souvent l'option par laquelle les bailleurs bilatéraux financent les projets. Le financement « don/prêt » est celui de la plupart des bailleurs multilatéraux. La significativité positive du mode de financement « don/prêt » pourrait s'expliquer par l'accompagnement de certains bailleurs multilatéraux dans la mise en œuvre de la gestion des risques à travers les politiques et l'accompagnement que la haute direction de ces bailleurs apporte auxdits projets. Certains bailleurs multilatéraux disposent d'experts qui se chargent d'organiser la mise en œuvre de la gestion des risques dans les différents projets qu'ils financent. C'est le cas par exemple du Fonds International de Développement Agricole (FIDA). La significativité positive de ces deux modes de financement permet de dire que le mode de financement est un déterminant de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets de développement agricole.

6 Conclusion

L'objectif du présent article est d'analyser les facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. L'étude a montré que la culture organisationnelle, le type de bailleur et le mode de financement influencent l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Ces résultats ont permis de confirmer dans un premier temps les résultats des études qui ont montré que la culture organisationnelle influence l'efficacité de la gestion des risques dans le contexte des projets de développement agricole au Bénin. Dans le second temps, les résultats ont montré que le financement des projets de développement agricole au Bénin par les bailleurs bilatéraux n'est pas favorable au fonctionnement efficace des systèmes de gestion des risques dans lesdits projets. Les modes de financement en don et en don et prêt à travers les stratégies de gestion de risques des bailleurs et le soutien de la haute direction sont favorables au fonctionnement efficace des systèmes de gestion des risques.

L'étude s'est principalement concentrée sur les acteurs principaux de la gestion des projets que sont les chefs de projets avec un échantillon de 31 projets de développement agricole au Bénin. Ces éléments pourraient limiter la portée de ces résultats de recherche. La principale contribution de l'étude sur le plan théorique est l'enrichissement des connaissances sur les facteurs déterminants de l'efficacité des systèmes de gestion des risques. Les types de bailleurs et le mode de financements constituent de nouveaux facteurs étudiés empiriquement et influençant l'efficacité des systèmes de gestion des risques dans les projets. Sur le plan pratique, les demandes de financement des projets devraient davantage tenir compte des modes de financements et du type de bailleurs afin d'avoir des systèmes efficaces de gestion des risques. Sur la base de ces résultats et afin d'augmenter le niveau d'efficacité de leur système de gestion des risques, les projets peuvent renforcer les bonnes pratiques pour la mise en œuvre de la gestion des risques. Cela peut améliorer leur niveau de culture organisationnelle en matière de gestion des risques. Pour les financements des projets, les pouvoirs publics peuvent être sélectifs par rapport aux types de bailleurs et aux modes de financement des projets, car ces deux facteurs influencent l'efficacité des systèmes en gestion des risques.

Références :

- (1). Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International journal of project management*, 24(8), 687-698.
- (2). Bhoola V, Hiremath SB, Mallik D (2014) An assessment of risk response strategies practiced in software projects. *Australas J Inf Syst* 18(3) :161–191
- (3). Blanchard, B. S. (1988, May). The measures of a system-performance, life-cycle cost, system effectiveness, or what? In *Proceedings of the IEEE 1988 National Aerospace and Electronics Conference* (pp. 1434-1439). IEEE.
- (4). Chemir, S. (2018). Project Risk Management Practices of Selected Chinese Building Contractors in Ethiopia. Addis Ababa: Unpublished Master's Thesis.
- (5). Chihuri, S., & Pretorius, L. (2010). Managing risk for success in a South African engineering and construction project environment. *South African Journal of Industrial Engineering*, 21(2), 63-78.
- (6). Dandage, R. V., Mantha, S. S., Rane, S. B., & Bhoola, V. (2018). Analysis of interactions among barriers in project risk management. *Journal of Industrial Engineering International*, 14, 153-169.
- (7). Elhoush, R., & Kulatunga, U. (2017). The effectiveness of project risk management: a study within the Libyan oil and gas industry.

- (8). Goh, C. S., Abdul-Rahman, H., & Abdul Samad, Z. (2013). Applying risk management workshop for a public construction project: Case study. *Journal of construction engineering and management*, 139(5), 572-580.
- (9). Hassan, M. F., & Yazid, A. S. (2019). The mediating effect of top management support on the relationship between organizational culture and enterprise risk management effectiveness among Malaysian public listed companies: a conceptual framework. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(2), 103-111.
- (10). Kajko-Mattsson, M., Lundholm, J., & Norrby, J. (2009, August). Insight into risk management in five software organizations. In *2009 35th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (pp. 321-326). IEEE.
- (11). Kwak, Y. H. (2003, September). Perceptions and practices of project risk management : Aggregating 300 project manager years. In *Proceedings of 2003 PMI® Global Congress-North America*.
- (12). Kwak, Y. H., & Ingall, L. (2009). Exploring monte carlo simulation applications for project management. *IEEE Engineering management review*, 37(2), 83.
- (13). Liu, J. Y., Zou, P. X., & Gong, W. (2013). Managing project risk at the enterprise level: Exploratory case studies in China. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(9), 1268-1274.
- (14). Liu, J., Meng, F., & Fellows, R. (2015). An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture. *International Journal of Project Management*, 33(3), 564-575.
- (15). Oliveto, F. E. (1998, July). System efficiency/merit (a total system evaluation). In *Proceedings of the IEEE 1998 National Aerospace and Electronics Conference. NAECON 1998. Celebrating 50 Years (Cat. No. 98CH36185)* (pp. 51-59). IEEE.
- (16). Osipova, E., & Eriksson, P. E. (2011). How procurement options influence risk management in construction projects. *Construction Management and Economics*, 29(11), 1149-1158.
- (17). Papadaki, M., Gale, A. W., Rimmer, J. R., Kirkham, R. J., Taylor, A., & Brown, M. (2014). Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 921-930.
- (18). Praise, I., & Rapina, R. (2022). The Role of Internal Audit, Leadership Effectiveness, and Organizational Culture in Risk Management Effectiveness. *European Journal of Management Issues*, 30(2), 83-91.
- (19). Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Revue management et avenir*, (8), 345-365.
- (20). Singer, B. (2004). Aide bilatérale contre aide multilatérale ? Analyse comparative des politiques de coopération de l'Allemagne et du Royaume-Uni en matière de forêts tropicales. *Mondes en développement*, 3(127), 45-60.
- (21). Summerill, C., Pollard, S. J., & Smith, J. A. (2010). The role of organizational culture and leadership in water safety plan implementation for improved risk management. *Science of the total environment*, 408(20), 4319-4327.
- (22). Tillman, F. A., Hwang, C. L., & Kuo, W. (1980). System effectiveness models: an annotated bibliography. *IEEE Transactions on Reliability*, 29(4), 295-304.
- (23). Van Wyk, R., Bowen, P., & Akintoye, A. (2008). Project risk management practice : The case of a South African utility company. *International journal of project management*, 26(2), 149-163.
- (24). Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Gerald, J. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37(5), 731-749.

- (25). Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project management journal*, 40(3), 14-33.
- (26). Zaveckaite, A., & Ulbinaite, A. (2018). Assessment criteria of project risk management in language translation service companies. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(4), 1323-1343.
- (27). Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management : an analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis : An International Journal*, 31(1), 25-37.