



Université du Québec
à Rimouski

Implication des parties prenantes dans le succès des projets humanitaires en Haïti

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© DANIEL MONNELUS

Septembre 2024

Composition du jury :

Olivier Choinière président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Hervé Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Youssef Ouazzouz, examinateur externe, FSJES Rabat-Agdal

Dépôt initial le 11 juin 2024

Dépôt final le 30 septembre 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Avec l'expression de ma
profonde gratitude, je dédie ce travail :

D'une part, à mes parents pour
leur amour, leurs sacrifices, leurs
encouragements permanents, ils ont su
m'inculquer les valeurs de la
persévérance, du travail et du respect
de soi.

D'autre part, à mon frère Marly
Monnelus qui, sans lui, cette
expérience n'aurait jamais vu le jour.

Que ce travail soit
l'accomplissement de vos vœux et le
fruit de votre soutien indéfectible.

REMERCIEMENTS

À ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Hervé-Albert

Qui m'a encadré, orienté, aidé et conseillé. Un grand merci pour vos conseils, vos directives, votre temps et votre disponibilité à toute heure qui m'a permis de réaliser ce travail. Je vous témoigne ma profonde gratitude.

Aux membres du jury

J'adresse mes remerciements aux membres du jury qui ont participé à ce travail. Je vous remercie également, pour votre précieuse aide.

À ma famille

Symbole de dévouement et de courage, les mots me manquent pour vous exprimer mon extrême gratitude pour vos encouragements, soutien et patience durant mes études.

Aux différents membres de la direction et enseignants/tes

Vous êtes la définition du mot professionnalisme et vos qualités humaines sont trop nombreuses pour les énumérer, veuillez agréer mes sincères remerciements. Je vous exprime ma reconnaissance pour tous les efforts que vous avez déployés durant ces années de formation, et je vous promets que ces derniers ne seront pas en vain.

À mes collègues et amis

J'exprime ma reconnaissance envers mes amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel dans ce projet. Vous avez été présents tout au long de ce parcours avec vos mots de réconfort, d'encouragement et de motivation.

Merci !!

RÉSUMÉ

La gestion des parties prenantes a pendant longtemps été un processus managérial ou on essayait de juste gérer les attentes et les besoins de ces derniers, l'implication des parties prenantes est devenue un élément central en gestion de projet, car le succès des projets modernes en dépend, les travaux de Pierre (2023) ont montré que ; « que les projets les mieux appropriés aux réalités socioculturelles découlent des résultats positifs en faveur de tous les acteurs » Pierre (2023), p.8. Dans ce contexte, il nous est apparu intéressant de nous questionner sur comment faciliter l'appropriation d'un projet d'action humanitaire ?

Pour réaliser cette étude, l'auteur a fait l'usage du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), puis l'autopraxéographie qui est une méthode qui consiste à produire des savoirs à partir de l'expérience, l'expérience de la chercheuse a été mise en avant à partir d'un travail réflexif, qui s'appuie sur les littératures existantes dans ce champ d'études.

Cette étude permet donc de faire le lien entre l'acceptabilité sociale et l'approche participative au sein des projets d'actions humanitaires à travers un cadre de recherche, qui permet de définir les notions de projets humanitaires, les facteurs qui peuvent influencer l'appropriation d'un projet humanitaire.

Mots clés : Implication, Engagement, facteurs de succès, projets humanitaires, parties prenantes.

ABSTRACT

Stakeholder management has long been a managerial process or one trying to just manage the expectations and needs of the latter, stakeholder involvement has become a central element in project management, Because the success of modern projects depends on it, the work of Pierre (2023) has shown that: “that the projects best suited to socio-cultural realities result from positive outcomes for all actors” Pierre (2023), p.8. In this context, it seemed interesting to ask ourselves how to facilitate the appropriation of a humanitarian action project?

To carry out this study, the author used the pragmatic constructivist epistemological paradigm (PECP), then autopraxeography which is a method that consists of producing knowledge from experience, the researcher’s experience was highlighted through a reflexive work, which draws on existing literature in this field of study.

This study thus makes it possible to link social acceptability and the participatory approach within humanitarian action projects through a research framework, which allows the definition of the concepts of humanitarian projects, the factors that can influence the ownership of a humanitarian project .

Key words: Involvement, Commitment, success factors, humanitarian projects, stakeholders.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	viii
RÉSUMÉ.....	x
TABLE DES MATIÈRES	xiii
LISTE DES TABLEAUX	xv
LISTE DES FIGURES.....	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	5
1.1 <i>PROJET D’ACTIONS HUMANITAIRES</i>	5
1.1.1 Projets	5
1.1.2 Aperçu historique de l’action humanitaire	8
1.1.3 Le concept de projet humanitaire.....	12
1.2 <i>PARTIES PRENANTES ET RÉUSSITE D’UN PROJET</i>	13
1.2.1 Définition d’une partie prenante	13
1.2.2 Identification des parties prenantes	14
1.2.3 Engagement des parties prenantes aux projets	17
<i>TIES PRENANTES ET PROJET HUMANITAIRE</i>	20
1.3.1 Classification des parties prenantes dans un projet humanitaire	20
1.3.2 Parties prenantes clés d’un projet humanitaire	26
1.4 <i>FACTEURS DE SUCCÈS</i>	28
1.4.1 Le concept de succès	29
1.4.2 Les facteurs de succès selon Slevin et Pinto (1988)	33
1.4.3 La notion d’appropriation : Son origine et son sens	36
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	47
2.2 <i>MÉTHODE DE L’AUTOPRAXÉOGRAPHIE</i>	48
2.2.1 Explication du choix de la méthode	48

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES.....	52
3.1 <i>TÉMOIGNAGE 1</i>	52
3.2 <i>TÉMOIGNAGE 2</i>	55
3.3 <i>TÉMOIGNAGE 3</i>	57
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION.....	62
4.1 <i>ACCEPTABILITÉ SOCIALE</i>	62
4.1.1 Acceptation d’une intervention humanitaire.....	66
4.2 <i>PARTICIPATION / ENGAGEMENT</i>	68
4.2.1 Approche participative.....	68
4.2.2 Les citoyens dans les initiatives participatives.....	74
4.2.3 Participation cachée.....	77
4.3 <i>SYNTHÈSE</i>	80
CONCLUSION GÉNÉRALE	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Critères du succès du projet selon plusieurs auteurs.....	31
Tableau 2 : Les facteurs de succès dans les phases de projet, selon Slevin et Pinto (1989, p.32).	35
Tableau 3 : Synthèse des trois regards sur l'appropriation de De Vaujany (2005) et des travaux de Dechamp et al. (2006) réalisé par Barbat (2013).	42
Tableau 4 : Description des types de participation d'un public (Leguenic, 2001, p.1-2).....	71

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie des parties prenantes selon Mitchell et al. (1997), p.872.....	23
Figure 2 : Cercle des parties prenantes selon Bourne et Walker (2005).....	25
Figure 3 : Modèle de parties prenantes dans les projets humanitaires (Bouchard,2008).....	26
Figure 4 : Étymologies latines du mot appropriation (adaptation de gauche, 2013, p.4).....	37
Figure 5 : Stades d'acceptabilité sociale Boutilier et Thomson (2011), repris par Raufflet (2014) p.23.	64

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

MDM	Médecin du monde
NIMBY	Not in my backyard
OI	Organisation internationale
ONG	Organisations non gouvernementales
PMBOK	Project management body of knowledge
PMI	Project management institute
UE	Union européenne
PECP	Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En règle générale, une action humanitaire se produit dans un contexte déstructuré où l'autorité de l'État est absente ou diminuée. Il est rare que les acteurs acceptent d'être coordonnés même si tous sont d'accord sur le besoin de coordonner. Les Nations unies sont chargées de faciliter les relations de cohabitation ou de partenariat entre les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations internationales (OI) et le mouvement Croix-Rouge. Il semble que la question de la gestion ou de la logistique de la coordination ait été résolue dans son ensemble, à l'exception des catastrophes majeures telles que le tsunami de 2004 et le séisme de 2010 en Haïti. Les ONG sont des organismes à but non lucratif qui sont constitués d'individus qui se regroupent volontairement pour atteindre des objectifs communs. Elles se distinguent des entreprises par leur finalité sociale. Elles se sont multipliées depuis ces dernières décennies pour orienter leurs actions vers le développement et la prévention, et interviennent en conséquence pour résoudre des problèmes ou améliorer des situations désastreuses, comme dans le cas d'Haïti après le séisme de janvier 2010 (Cohen et Singh, 2014). Ces organisations ont généralement suffisamment de compétences pour s'organiser, répartir les tâches et éviter les doublons. (Rubio, 2009). Leurs actions aboutissent à des opérations de secours d'urgence, au développement de projets locaux, à la construction de maisons et au développement d'infrastructures telles que les routes, les établissements et les ports commerciaux. En Haïti, malgré ces diverses actions, la pauvreté persiste. La gestion est plus complexe, car elle implique de plus en plus d'organisations locales et internationales ainsi que de bailleurs de fonds pour lutter contre la pauvreté qui s'étend dans les cinq coins du pays. Des milliers d'organisations non gouvernementales sont actives en Haïti depuis des décennies pour mener diverses activités.

Puisque le pays ne peut évoluer sans la mise en place de projets ou programmes pertinents adaptés aux réalités sociales, le développement d'Haïti est devenu un problème

majeur qui préoccupe tant les Haïtiens que les organisations non gouvernementales. Il convient de souligner que la pauvreté a atteint un niveau suffisamment élevé au point que la gestion du pays est devenue beaucoup plus complexe au fil des années. Haïti a le taux de mortalité le plus élevé d'Amérique latine en raison de sa pauvreté. Sur le plan économique, la faible productivité, le manque de qualifications des jeunes, les conséquences des politiques économiques erronées qui ne favorisent pas l'emploi et qui mettent plus l'accent sur le secteur tertiaire, la détérioration des termes de l'échange, le phénomène de la mondialisation qui profite plus aux pays du Nord sont tous des facteurs qui expliquent le sous-développement du pays, ensuite, d'un point de vue politique, il est important de souligner qu'une mauvaise gouvernance, qui entraîne une gestion inefficace des finances publiques et une insécurité nationale qui résulte d'un gouvernement incapable, peut être à l'origine de l'extrême pauvreté du pays (Montas, 2005).

Certains auteurs expliquent l'importante présence de ces ONG par le fait que l'État n'a pas pu mettre en place des actions de développement, selon eux, la mauvaise gouvernance et les instabilités politiques expliquent le sous-développement d'Haïti, car l'État ne prend pas en charge tous les aspects qui font qu'une société se développe. En termes de littérature, de nombreux écrivains pensent que Haïti a une mauvaise réputation de « l'un des pays les plus pauvres du monde », comme le confirme le classement de la Banque mondiale, Bayet (2019) quand elle fait référence au terme d'un État failli, pour elle Haïti regroupe l'intégralité des critères d'un État failli. Il devient légitime pour la communauté internationale d'intervenir au nom du respect et de la protection de la population dans la perspective que le gouvernement ne remplisse plus sa part du contrat social. Il y a deux figures impliquées dans l'intervention. L'une concerne l'intervention humanitaire d'urgence. C'est une vision court-termisme qui vise un soutien ponctuel à l'État. Le second est lié aux politiques de développement. En Haïti, les organisations non gouvernementales ont pu apporter une aide urgente aux victimes à la suite du séisme de 2010.

En revanche, elles ont été en mesure de mettre en place des politiques de soutien au développement, en particulier en ce qui concerne les problèmes de logement et de santé, C'est là que les critiques envers l'intervention des ONG déferlent. Selon Raoul Peck, les

organisations non gouvernementales sont considérées comme des « monstres paternalistes » dans son reportage intitulé « Assistance mortelle ». La légitimité de la substitution des ONG au gouvernement pour mener des politiques d'aide au développement qui étaient a priori réservées aux États ou au moins aux organisations intergouvernementales est une question importante. Néanmoins, les organisations non gouvernementales sont conscientes de l'enjeu de la souveraineté. Au lieu de s'opposer à l'action de l'État, elles cherchent à la soutenir, même si ces dernières sont critiquées pour ne pas inclure les autorités locales dans l'assistance humanitaire aux déplacés des camps, car leur structure ne prend pas en compte les besoins de ces entités étatiques

cependant, l'intervention des ONG Haïti peut légitimement soulever la question de l'ingérence dans les affaires intérieures du pays. En effet, en agissant sur des politiques de développement d'ordre sociales, les ONG se substituent au rôle de l'État. Jean-Max Bellerive, qui était Premier ministre haïtien de 2009 à 2011, déclare devant les caméras de Raoul Peck que la frontière entre l'ingérence, l'appui et le support est très étroite. Cependant, les Nations Unies ont réussi à créer une base légale pour cette intervention, mettant en avant le respect des droits des Haïtiens (Bayet, 2019).

Certains auteurs tentent de trouver des raisons quant à l'échec de l'action humanitaire en Haïti, Martel (2012) énonce que la coordination de l'aide humanitaire est difficile en raison des lacunes de la communauté internationale, de la faiblesse des institutions locales et de la mort des cadres de la fonction publique haïtienne (Martel, 2012), pense que les organisations qui travaillent dans l'aide en Haïti auraient pu faire plus pour coordonner leurs ressources avec les besoins des bénéficiaires, d'où notre principal questionnement tout au long de cette recherche : Comment faciliter l'appropriation d'un projet à action humanitaire ?

Afin de répondre à la problématique de recherche, la chercheuse s'appuie sur l'autopraxéographie qui est une méthodologie permettant à la chercheuse de mettre en évidence ses expériences personnelles et professionnelles à travers des témoignages afin de générer des connaissances, elle s'est aussi basée sur d'autres études scientifiques afin de faire le lien avec son vécu.

Ce travail sera divisé en quatre (4) chapitres et s'appuie sur les concepts de facteurs de succès et les projets à action humanitaire, dans le premier chapitre nous présenterons le cadre de recherche présentant des données en lien avec les projets à actions humanitaires ainsi que leurs succès. En second lieu se trouve le cadre méthodologique qui définit le paradigme épistémologique auquel s'inscrit ce travail de recherche et la méthodologie de recherche utilisée, les témoignages seront formulés dans le chapitre 3, le quatrième chapitre est réservé à l'analyse et à la discussion, dans ce chapitre nous discuterons de certaines thématiques qui émergent de notre cadre de recherche, puis la conclusion sera destinée à présenter les limites de ce travail et les recommandations proposées.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le cadre conceptuel du présent travail consiste à mettre en lumière les différents concepts clés tels que : Projets, projet à action humanitaire, facteurs de succès, parties prenantes, engagement, puis permettra d'identifier également les parties prenantes dont on fait référence dans ce travail de recherche.

1.1 PROJET D' ACTIONS HUMANITAIRES

1.1.1 Projets

1.1.1.1 Définition d'un projet

Plusieurs auteurs ont défini le concept de projet selon différentes approches. D'après le « Project Management Institut » (PMI, 2000) : Un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière (p.3). Les organismes de développement nationaux ou internationaux ont élaboré leurs définitions adaptées à leur contexte, selon leur politique sans être trop différente de celle du PMI. Pour l'UE (2004) « Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis » (p.8). Toutes les définitions apportées au concept « projet » sont fondées sur ses caractéristiques particulières ; il s'agit d'une initiative nouvelle, inhabituelle et singulière à réaliser dans un temps défini avec une quantité réaliste de ressources.

Selon Gray et Larson (2019, p. 4), « un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par les contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client ».

Selon le PMBOK (2017), un projet est une mise en route temporaire en vue de créer un produit et un service spécifiques ». Cette définition montre également qu'un projet est limité dans le temps c'est-à-dire que tout projet a un début et une fin et doit faire face à un nombre de ressources limitées et un budget bien défini. Un objectif spécifique, que ce soit dans le cadre d'une entreprise, d'un organisme sans but lucratif ou d'une initiative personnelle, les projets sont une partie intégrée de la vie moderne. Ce que nous appellerons plus tard le bien livrable ou l'extrait du projet, ou encore l'effet ou l'impact du projet, qui devront répondre aux attentes du client, des bénéficiaires, du bailleur de fonds ou de l'organisation qui en a demandé la réalisation cependant, la réussite d'un projet dépend souvent de la manière dont il est programmé et réalisé (Brière et al., 2016).

Volden et Welde (2022) considèrent les projets comme étant des interventions, car pour eux les projets interviennent en modifiant ce qui existe actuellement et en apportant de nouvelles installations, équipements, bâtiments, infrastructures, logiciels et organisations. Cela modifie le cours des événements. Ils sont politiques et controversés parce qu'ils incluent des jugements moraux sur les favoris potentiels. Alors que Kreiner (2020) part de l'idée que la conceptualisation du projet implique intrinsèquement une certaine méconnaissance de l'avenir.

1.1.1.2 Cycle de vie d'un projet classique

Les gestionnaires de projet peuvent utiliser un ensemble d'outils pour gérer toutes les étapes du projet, depuis sa définition jusqu'à sa clôture, afin d'atteindre les résultats du projet conformément aux objectifs fixés. On désigne généralement le cycle de vie comme la somme de toutes les étapes du projet, allant du début à la fin. Les différentes étapes sont divisées en lots plus petits en fonction des résultats, des livrables, des objectifs, etc.

- Phase de définition

La première étape d'un projet est la définition de ses objectifs. Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels. Une fois les objectifs définis, il est important de déterminer les ressources nécessaires pour les atteindre, notamment le budget, les membres de l'équipe et les outils. Cette phase consiste à établir la charte du projet entre les différentes parties impliquées, ce qui constitue le document qui officialise et confirme le début du projet. Au cours de cette étape, le client souhaite mettre en avant ses besoins (objectifs, résultats, spécifications techniques, etc.). Toutefois, cette phase est identifiée (conception, démarrage, initialisation, etc.). Cette phase est généralement appelée conception dans les projets de portée internationale. Dans cette phase initiale, les responsables se concentrent sur les informations pertinentes concernant la faisabilité du projet, et comprennent les résultats (Slevin et Pinto, 1986), ces auteurs précisent, pour qu'un projet soit réussi dans cette étape, il est essentiel de prendre en considération l'objectif de son projet et de s'adresser au client.

- Phase de planification du projet

La planification implique la création d'un calendrier et d'un budget, ainsi que la désignation des membres de l'équipe responsables de chaque tâche (Prévalet, 2021). Il est également important de déterminer les risques et de mettre en place des plans d'atténuation pour minimiser leur impact, car les projets sont en grande partie conditionnés par la façon dont ils surmontent et gèrent les risques qui les menacent (Ben Mehdi, 2021).

- Phase d'exécution du projet

Cette phase implique la mise en œuvre des plans établis et la gestion des ressources pour atteindre les objectifs définis. Il est important de surveiller régulièrement les progrès du projet et de prendre des mesures correctives en cas de déviations par rapport au plan initial (Prévalet, 2021). Toutefois, Ika (2005) affirme que les activités sont établies selon des stratégies précises dans les projets d'assistance au développement. Plus précisément, la capacité à organiser, coordonner, surveiller, contrôler et évaluer sont des éléments clés de

cette étape dans les projets d'aide au développement. Selon Slevin et Pinto (1988), il est évident que dans cette étape, les éléments essentiels pour assurer le succès d'un projet comprennent notamment : les expertises du responsable de projet, ses compétences techniques, ses relations humaines et sa capacité à gérer efficacement les conflits et à prendre en considération les exigences.

- Phase de clôture

Cela implique l'évaluation du succès du projet et la documentation de toutes les leçons apprises pour les projets futurs. La clôture peut également inclure la remise de produits finaux ou de livrables, ainsi que la reconnaissance des membres de l'équipe qui ont reçu au projet. En fin de compte, la clé du succès d'un projet est une planification délicate, une exécution efficace et une évaluation honnête. Avec ces éléments en place, tout projet, qu'il s'agisse d'un petit projet personnel ou d'un grand projet d'entreprise, peut être réalisé avec succès (Gray et Larson, 2007).

1.1.2 Aperçu historique de l'action humanitaire

Au cours des dernières décennies, il y a eu une transformation significative dans le domaine de l'intervention humanitaire (Ryfman, 2006). L'humanitaire et l'humanisme ont des étymologies semblables, utilisées pour nommer des actions des organisations et un système agissant en faveur des plus défavorisés, au nom de la solidarité humaine. La solidarité est définie comme étant l'une des valeurs fondamentales qui doivent sous-tendre les relations internationales au XXI^e siècle, au même titre que la liberté, l'égalité, la tolérance, le respect de la nature et le partage des responsabilités. Souvent, l'humanitaire est considéré sous un angle pratique et matériel, avec des hôpitaux, des tentes abritant des réfugiés, des médicaments, de la nourriture, des véhicules 4x4 et des avions. Elle repose sur la religion de plus de deux siècles et la philosophie de la Renaissance (Ryfman, 2006).

Malgré le fait que l'église et ses ordres religieux ont développé une activité intense d'assistance aux personnes démunies, se mettant ainsi en avant une vertu de l'humanité

(Fountain, 2013), c'est en 1812 que la première intervention humanitaire a vu le jour, au Venezuela lors d'une guerre civile (Kévonian, 2003). Plus de cent ans après, l'homme d'affaires suisse Henry Dunant participe à la bataille de Solferino et les écrits qu'il a rédigés sur ce conflit a joué un rôle important dans la création du Comité international de la Croix rouge en 1875 (Nicolas, 2017). Avant de s'engager dans le développement économique des pays en développement, l'humanitaire a été créé par la Croix rouge comme un système d'assistance médico-sanitaire d'urgence pendant les deux grandes guerres, ces conflits mondiaux ont eu un impact sur l'émergence des organisations non gouvernementales, ce qui a conduit à la fondation de Save the Children pour aider les enfants touchés par les conflits en Allemagne, en Autriche et en Hongrie (Germain, 2007). Ce n'est qu'en 1945 à la fin de la Deuxième Guerre mondiale que l'Organisation des Nations unies est fondée dans le but de s'extérioriser de toute législation gouvernementale, avec son rôle qui tend alors à s'extérioriser de toute législation gouvernementale ; d'où la naissance de l'expression Organisation non gouvernementale (ONG).

Jusqu'à présent, l'aide fournie était principalement présentée pendant les périodes de crise, de famine et de guerre, mais seulement vers les années 50, la décolonisation a entraîné les ONG à ne plus se concentrer uniquement sur les victimes de guerre, mais à contribuer au développement des sociétés du tiers monde. Toutefois l'aide humanitaire a un impact plus temporaire que durable, elle traite les symptômes plutôt que les causes. Il est crucial pour la survie des personnes touchées par des catastrophes naturelles ou des conflits armés (St-Pierre, 2021). Les principes fondamentaux de toute action humanitaire sont de répondre aux besoins, Pouligny (2003) souligne que l'aide humanitaire d'urgence est l'un des rares domaines de l'aide internationale qui a connu une expansion au cours des dernières années, avec environ 10 milliards de dollars dépensés chaque année. Si l'idée d'aide d'urgence était au cœur de ces organisations, l'aide au développement s'est développée sur le plan mondial. La fin de la guerre froide est également un point tournant pour l'accroissement des urgences humanitaires dans les États du tiers monde, entraînant ainsi une augmentation du nombre d'ONG ainsi que la diversification de leurs activités (Daudin, 2003).

En effet, il est observé que vers les années 90, l'humanitaire a progressivement quitté le domaine médical pour inclure d'autres domaines tels que l'écologie, le développement humain, les communications et l'ingénierie. Selon Dauvin et Siméant (2002), la priorité accordée à l'humanitaire, qui consiste à préserver la vie humaine en soignant les malades et les blessés, est devenue une situation post-crise qui nécessite la création de nouvelles structures liées à l'éducation et à la socialisation. Depuis leur fondation, et particulièrement depuis les dernières années, les diverses fonctions des organismes humanitaires ont connu une transformation significative. La fin de la Deuxième Guerre mondiale et la guerre froide ont vu une augmentation significative de la présence de la Croix-Rouge, suivie par l'émergence d'organisations non gouvernementales. Pendant les années 90, plusieurs ont vu ce mouvement humanitaire mené par ces organisations non gouvernementales dont les valeurs fondamentales rejoignent le courant humaniste comme une façon de répondre à un besoin auquel les États et institutions privées ne semblaient pas être en mesure de répondre (Manset et al., 2017)

L'action humanitaire affecte les individus et la société dans son ensemble. Le premier est lié à l'objectif et le deuxième est lié à l'ordre du bilan. Au début, le geste semble être bienveillant et généreux. La seule façon de juger cette action est d'en tenir compte à la fois de son intention et de la gravité de son exécution. Il doit être évalué en fonction des résultats sur l'homme. (Brière et al., 2016). Le concept d'action humanitaire à plusieurs facettes. Il y a une variété de signification selon les écrivains. Selon Brauman (2000), elle vise à préserver la vie dans le respect de la dignité et à restaurer la capacité de choix de l'homme, sans aucune discrimination et avec des moyens pacifiques (Brauman, 2000).

Le centre de l'action humanitaire est l'homme. Sa priorité est de se tourner vers les autres et de les soutenir. L'action humanitaire est conjoncturelle, ponctuelle et mesurée dans le temps. Elle ne peut pas être utilisée pour remplacer une action politique menée par l'État à long terme. Cependant, elle est souvent développée par la communauté internationale, mais malheureusement, elle est la seule (Brière et al., 2016). L'action humanitaire est une assistance apportée à différents niveaux dans un système d'assistance global. Il existe un certain nombre de principes qui la régissent. Elle a été mise en œuvre en faveur des

populations dont les conditions d'existence ont été altérées jusqu'à compromettre leur intégrité physique à cause des catastrophes naturelles ou des conflits armés internes ou internationaux, ou à cause de l'action d'autres hommes (Ryfman, 2006). Parmi les nombreuses définitions de l'action humanitaire, cette définition correspond le mieux à la réalité de notre étude, puisqu'elle semble plus complète, plus descriptive et plus pertinente. Selon l'Union européenne les principes humanitaires définissent ce en quoi consiste l'aide humanitaire : apporter une aide vitale aux populations dans le besoin, sans établir aucune distinction pénalisante entre elles. Ils distinguent l'aide humanitaire des autres activités, de nature notamment politique, religieuse, idéologique ou militaire. L'adhésion aux principes humanitaires facilite l'accès humanitaire, l'acceptation de l'action humanitaire et aide le personnel humanitaire à effectuer leur travail dans les meilleures circonstances. Les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance sont fondamentaux pour l'action humanitaire (Reymond et al., 2007).

Les écrits scientifiques sur les étapes de l'action humanitaire ne sont pas d'accord sur le nombre d'étapes ou sur la façon dont elles doivent être nommées. Il y a deux étapes dans une intervention humanitaire, selon certains auteurs, comme Ryfman (2016), tandis que Pirotte et Hudson (1997), et Salomé en ont identifié trois. Ce dernier a évoqué la transition vers la deuxième étape plutôt que la réhabilitation, mais le contenu est identique. Pour cette étude, nous conservons les trois étapes mentionnées par les trois auteurs les plus récents, à savoir l'urgence, la réhabilitation et la reconstruction. L'urgence étant considérée comme la première étape comprend trois catégories d'assistance : assistance alimentaire incluant nourriture et eau potable, assistance médicale et assistance matérielle selon Pirotte et Hudson (1997). L'aide médicale concerne la santé des victimes du séisme. Elle prend la forme suivante : sauver des vies, soigner les blessés, donner des médicaments et distribuer des trousseaux d'hygiène à ces victimes. Le dernier type d'aide consiste à donner : des tentes, des couvertures et des abris provisoires et transitionnels. Il donne lieu à la mise en place des installations hygiéniques dans les camps d'hébergement. Cette description en trois étapes apparaît plus appropriée lorsqu'il s'agit de catastrophe naturelle notamment en cas de séisme. Ceux qui ont parlé de deux étapes sont minoritaires dans la littérature sur l'intervention

humanitaire post catastrophe. En plus de ces étapes mentionnées par ces auteurs il y a l'aspect de mobilisation dans les médias, les communautés et la collecte des fonds qui précèdent l'action humanitaire dans les zones touchées par une catastrophe ou une guerre (Ollion, 2015).

1.1.3 Le concept de projet humanitaire

Un projet humanitaire est une initiative visant à aider les personnes qui sont dans le besoin, souvent dans des situations de crise ou de vulnérabilité (Tosi et al., 2019) d'où la mission des organisations humanitaires qui consiste à apporter une assistance à des populations affectées par une crise (Sieza et al., 2022). Réussir une réponse humanitaire nécessite de gros efforts sur le plan stratégique d'où l'élaboration de plan de réponses humanitaires, mais aussi au niveau pratique avec la mise en place d'institutions. Ces projets peuvent être menés par des organisations non gouvernementales (ONG), des gouvernements ou des groupes de bénévoles (Waal, 2006). Ils peuvent inclure des efforts pour fournir des soins médicaux, de la nourriture, de l'eau potable, des abris, des vêtements, des services d'éducation ou de développement économique aux populations touchées par des catastrophes naturelles, des conflits armés ou des situations de pauvreté extrême (Waal, 2006). Les projets humanitaires peuvent également inclure des actions de plaidoyer pour sensibiliser l'opinion publique aux défis et aux problèmes que rencontrent ces populations vulnérables. Les bénévoles peuvent participer aux projets humanitaires, venir du monde entier et travailler sur le terrain pour offrir leur soutien aux personnes souffrantes.

En fin de compte, le but des projets humanitaires est d'aider les populations en difficulté à reconstruire leur vie et à devenir autonomes, tout en leur offrant les moyens de se sortir de la pauvreté et de vivre dans la dignité (Ika et Donnelly, 2017). Face à une crise humanitaire, différentes organisations non gouvernementales de développement doivent souvent réorienter leur programmation pour être en mesure de répondre adéquatement à une urgence brusque et ceci avec le personnel et les ressources existantes. Les ONG sont souvent les premiers intervenants en cas de crise humanitaire ou de catastrophe naturelle. Elles fournissent des secours d'urgence et travaillent pour améliorer les conditions de vie des populations vulnérables. Les ONG sont également souvent impliquées dans des projets de

développement à long terme, tels que la construction d'infrastructures et le développement économique. (Germain, 2007).

1.2 PARTIES PRENANTES ET RÉUSSITE D'UN PROJET

1.2.1 Définition d'une partie prenante

L'expression partie prenante est polysémique et complexe à définir tant les frontières sont dépendantes du contexte dans lequel elle est présente et de la situation dans laquelle elle est observée (Ringhofer et al., 2015). Les parties prenantes ont été définies comme « des individus, des organisations ou des communautés qui ont un intérêt direct dans le processus et les résultats d'un projet, d'une recherche ou d'un effort politique (PMI, 2008). Selon la définition donnée par le Stanford Research Institute (1963, cité par Freeman, 1984), qui est considéré comme le premier à avoir utilisé le terme à l'occasion d'un mémorandum (1984), une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes « sans qui l'entreprise cesserait d'exister » selon la liste initiale, les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et le grand public. La définition considère les parties impliquées comme des groupes clés qui sont cruciaux pour la longévité et la survie de l'entreprise.

Il y a eu un nombre croissant de définitions, la définition la plus large, et certainement la plus connue et la plus utilisée également est celle fournie par Freeman (1984) selon laquelle « une partie participante à l'organisation est par définition tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Souvent attribuée à tort à Freeman seul alors qu'il s'agit simplement d'une réitération de la définition proposée dans un article qu'il a co-écrite avec Reed un an auparavant dans lequel une partie participante est définie comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman et Reed, 1983). Cette définition permet de faire le lien avec une perspective managériale et stratégique, reprise par d'autres auteurs, qui soulignent que l'entreprise doit porter attention aux revendications des parties prenantes qui sont importantes pour sa survie (Donaldson, 2002).

À cette définition s'ajoute la désormais célèbre « roue de vélo », qui regroupe les différents acteurs en cercles concentriques autour de l'entreprise et les relie par des flèches bidirectionnelles qui symbolisent la double relation entre l'entreprise et son environnement (peut affecter ou être affecté). Ceux qui n'ont pas le pouvoir d'effectuer l'entreprise et ceux qui n'ont aucun lien avec l'entreprise sont néanmoins exclus de la définition et, par conséquent, du modèle (Mitchell, 1997), il convient de souligner qu'une partie à un litige peut avoir un impact sur l'activité sans impact réciproque sur les activités de cette partie. La définition la plus précise est sans doute celle proposée par Clarkson (1995), qui prétend que les participants sont des groupes ou des individus qui supportent un risque, volontairement ou non.

Le terme « porteurs de risque en anglais Risk Bearers » est utilisé par Clarkson (1995) pour décrire les participants consentants qui « supportent une certaine forme de risque dans la mesure où ils ont investi sous forme de capital, qu'il soit humain ou financier, quelque chose de valeur dans l'entreprise ». En raison des activités de l'entreprise, les parties prenantes involontaires sont placées dans une position vulnérable du fait des activités de l'entreprise. Cette définition soutient le point de vue de Hill et Jones (Mercier, 2001) selon lequel les parties impliquées sont celles qui ont un droit légitime sur l'entreprise. Gray et Larson (2009) proposent une définition similaire : il s'agit des individus ou des organisations qui participent activement à un projet ou dont les intérêts peuvent être affectés de façon positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement d'un projet. La personne et l'organisation peuvent également affecter le projet et ses résultats.

1.2.2 Identification des parties prenantes

L'identification des parties prenantes est un processus essentiel pour le succès d'un projet. Plusieurs auteurs ont créé des outils plus ou moins organisés pour permettre aux gestionnaires de projet de mieux évaluer les effets potentiels des parties prenantes et de développer des stratégies en conséquence, afin d'établir de solides relations avec les parties prenantes ce qui est crucial pour obtenir leur adhésion (Bourne et Walker, 2006). Il est plus crucial d'identifier les groupes qui ont un impact significatif sur les intérêts économiques et

la survie de l'entreprise dans le sens étroit, ou « *stricto sensu* ». En revanche, dans le sens large, ou « *lato sensu* » d'inclure tous les acteurs qui peuvent avoir un intérêt dans l'organisation et qui ont la possibilité d'intervenir dans ses opérations à tout moment (Frimousse et Peretti, 2020). Selon le PMBOK (2013), l'identification des parties prenantes est le processus consistant à identifier toutes les personnes ou organisations impliquées dans le projet et à documenter toutes les informations pertinentes concernant leurs intérêts, leur participation et leur impact sur le succès du projet.

Dès le début de leurs travaux sur les parties prenantes, Freeman et Reed (1983) ont démontré leur leadership visionnaire en anticipant d'importants désaccords sur « le principe de qui ou de quoi compte vraiment ». En fait, il n'y a plus de véritable accord sur ce que signifie le terme « Stakeholder ». Par exemple, de nombreux spécialistes de la théorie des parties prenantes ont proposé des cadres conceptuels et des modèles analytiques qui se sont concentrés presque exclusivement sur les principales parties prenantes importantes pour les intérêts économiques du projet. Dans le contexte plus large des théories des parties prenantes, les écrits scientifiques tentent depuis longtemps d'identifier et de classer les parties prenantes selon leur importance, leur poids politique ou leur importance supposée.

Les principales parties prenantes sont caractérisées par leur relation contractuelle avec le projet : ce sont les clients, les fournisseurs ou ceux qui ont une autorité légale directe sur le projet, les organisations gouvernementales, par exemple. Les parties prenantes secondaires n'ont pas de lien contractuel formel avec le projet ou d'autorité légale directe sur celui-ci (Easley et Lenox, 2006), mais elles peuvent l'influencer durablement, de manière positive ou négative (Clarkson, 1995). Selon Aaltonen et al. (2008), ces parties prenantes, si elles sont exclues par les gestionnaires de projet, peuvent s'engager dans un ensemble d'actions pour faire avancer leurs revendications, avec des conséquences négatives quant aux coûts opérationnels et à la réputation de l'organisation focale. Ainsi, de nombreux travaux tentent de proposer des méthodes pratiques pour identifier les parties prenantes. L'analyse des parties prenantes est le moyen systématique d'identifier « qui peut exercer une influence », de décrire les interrelations de ces parties et de préciser leurs préoccupations. Ces travaux ont en commun d'affirmer que l'identification des parties prenantes et des intérêts, l'évaluation

des relations et l'évaluation de leur effet sont les principales étapes de l'analyse des parties prenantes (Reed, 2008).

On trouve par exemple des méthodes telles que le modèle de saillance des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood (1997), la méthodologie du cercle des parties prenantes de Bourne et Walker (2008), l'indice d'impact des parties prenantes d'Olander (2007) et celui de la matrice pouvoir/ intérêt. Plus largement, la prise en compte des besoins et des exigences des parties prenantes primaires et secondaires du projet en tant qu'élément essentiel pour une meilleure performance de ce dernier fournit une base solide pour l'identification, la classification et l'évaluation des parties prenantes qui sont les premières étapes requises pour un engagement efficace des parties prenantes (Reed, 2008). Dans cette perspective, on retrouve ainsi des travaux qui se centrent sur les classifications du type : primaire/secondaire (Clarkson, 1995), externe/interne (Aaltonen et Sivonen, 2009), direct/indirect, partisans/opposants (Winch et Bonke, 2002), noyau/ marginal (Hart et Sharma, 2004), activement/passivement impliqué (Vos et Achterkamp, 2006) fiduciaire/non-fiduciaire.

Pour ce faire, les chercheurs ont donc eu une forte tendance à classer les parties prenantes en utilisant le modèle dominant de saillance des parties prenantes proposé par Mitchell et al., (1997). Le pouvoir, la légitimité et l'urgence sont trois attributs distincts des parties prenantes. Le pouvoir permet à un acteur d'accomplir sa propre volonté. Le pouvoir d'un acteur peut provenir de sa capacité à mobiliser des forces sociales et politiques ainsi que de sa capacité à retirer des ressources de l'organisation. La légitimité donne la possibilité à une partie prenante de déterminer une sorte de risque bénéfique ou dommageable pour son organisation. L'urgence est le degré auquel une partie prenante est capable d'appeler une attention immédiate.

Ce système de classification indique le degré d'attention que les chefs de projet doivent accorder aux besoins des parties prenantes. Bien que ce modèle soit populaire, nombre de chercheurs soulignent qu'il ne reflète pas pour autant l'évolution dynamique des attitudes des parties prenantes à travers les différentes phases du cycle de vie du projet (Zeng et al., 2015). Plus largement, cette méthode d'identification des parties prenantes ne représente pas les relations complexes entre elles (Eskerod et Ringhofer, 2016) ou l'interaction entre elles et le

projet, qui peuvent changer les structures de pouvoir (Hart et Sharma, 2004) au sein des projets. Par exemple, les parties prenantes secondaires, qui ne peuvent affecter qu'indirectement le projet et ne sont qu'indirectement affectées par celui-ci (Clarkson, 1995), peuvent organiser et tirer parti des relations avec les parties prenantes primaires. Par conséquent, dans la théorie traditionnelle des parties prenantes, leur identification a pris un caractère générique et artificiel, qui nécessite de passer des simplifications offertes par « l'identification basée sur les rôles » à l'identification en tant qu'individus ayant des identités et des intérêts précis : c'est « l'approche des noms et des visages ».

En général, l'organisation qui gère un projet doit être responsable envers un groupe de personnes. Il doit écouter, comprendre et consulter d'autres acteurs ou parties prenantes impliqués dans les activités de l'organisation, tels que les employés ou les clients (Sloan, 2009), ce qui permettra à l'organisation de développer une responsabilité sociale qui implique le dialogue et l'engagement avec les parties prenantes. Cette approche fournit un aperçu des conséquences possibles pour le projet et une meilleure compréhension des attentes de chaque partie prenante (Peeters, 2004). L'organisation responsable d'un projet sera donc capable de prendre des décisions en tenant compte de son environnement. Pour garantir le succès d'un projet (Bourne et Walker, 2006), il est essentiel de s'intéresser rapidement aux différentes parties prenantes et d'analyser leurs niveaux d'intérêt, d'attentes, d'importance et d'influence (Gauthier, 2021). Le corpus de connaissances PMBOK (2017) propose une méthode en trois points pour identifier les parties prenantes et déterminer leurs différents niveaux d'action : exploitation de données d'entrée spécifiques ; outils d'analyse ; et enfin, conversion des données d'entrée en données de sortie.

1.2.3 Engagement des parties prenantes aux projets

Le questionnement sur les parties prenantes en gestion de projet n'est pas récent. Au début des années 70, les parties prenantes étaient d'abord considérées comme des contraintes, voire des risques. De ce fait, il fallait les catégoriser, les gérer tels quels. Au début des années 2000, convaincre les parties prenantes du bien-fondé des projets et susciter leur adhésion était la stratégie préconisée. Maintenant, leur participation prend une plus grande importance et il

est question désormais de satisfaire les parties prenantes. L'engagement des parties prenantes est une question centrale en gestion de projet, car le succès des projets contemporains en dépend (Zych et al., 2020). L'engagement des parties impliquées est une approche de gestion qui implique la prise en compte des intérêts et des perspectives de toutes les parties impliquées dans une organisation ou un projet, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les communautés locales, les groupes de défense des consommateurs et de l'environnement, et les autorités réglementaires. Cela signifie que les parties prenantes sont concernées comme des partenaires importants de l'organisation ou du projet, et que leurs contributions, leurs préoccupations et leurs commentaires sont pris en compte dans la prise de décision. L'engagement des parties prenantes peut conduire à des résultats positifs tels que l'amélioration de la réputation de l'entreprise, la réduction des risques, la satisfaction des clients et des employés, et la création de valeur pour les parties prenantes.

Une nouvelle approche plus dynamique, plus inclusive apparaît. Le projet est vu comme une construction sociale qui s'inscrit dans un environnement avec lequel il forme un écosystème. Il est composé de relations et de processus inhérents à sa gestion. Pour favoriser l'engagement des parties prenantes, on les intègre de plus en plus dans des espaces comme la co-construction. On parle alors de création de valeur pour les parties prenantes (Frimousse et Peretti, 2020). Il faut désormais travailler « pour et avec les parties prenantes ». La gestion des parties prenantes a longtemps été réduite à un simple processus managérial où l'on tentait de canaliser les besoins et les attentes par une rationalisation de l'action sociale individuelle et collective aux bénéfices exclusifs des intérêts stratégiques des directions de projets. Or elle s'engage aujourd'hui dans une approche relationnelle avec ses parties prenantes. L'engagement englobe une variété d'activités allant de la cartographie des parties prenantes, de l'analyse et de la sensibilisation, à la réponse aux espoirs et aux préoccupations de la communauté et à la maximisation des avantages du projet par le biais du développement durable (Yin, 2018). L'engagement des parties concernées peut se faire à travers des canaux de communication tels que des enquêtes, des réunions, des groupes de discussion, des réseaux sociaux et des forums en ligne. Il est important que l'organisation ou le projet soit transparent

et ouvert aux commentaires et aux suggestions des parties prenantes, afin de favoriser une relation de confiance et de collaboration (Gauthier, 2021).

D'après Boivin et al. (2022), l'engagement des parties prenantes permet :

- d'identifier les questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes ;
- de contrer les rumeurs ;
- de réduire les demandes et de favoriser une meilleure planification à long terme ;
- de faire preuve d'honnêteté, de confiance et de respect.

Les projets dans le secteur public comprennent une multitude d'acteurs, allant des organisations privées aux organismes publics. La littérature sur la gestion de projet définit ces acteurs comme les parties prenantes du projet, c'est-à-dire comme des individus ou des organisations qui participent au projet ou sont concernés par celui-ci, et dont les obligations et les attentes doivent être déterminées et gérées. Les parties prenantes principales se composent du personnel, de l'organisation du projet ou des membres du groupe directeur. Elles doivent constituer la composition optimale pour réussir à accomplir la tâche du projet et sont fortement affectées par le projet. Les parties prenantes primaires et/ou secondaires se composent d'acteurs ou d'organisations dépourvues de pouvoir décisionnel réel dans le projet. Elles ne sont affectées que dans une certaine mesure et ont moins de chances d'influencer activement le projet (PMI, 2004).

Les parties prenantes répondent parfois à des événements imprévus, comme des malentendus entre l'organisation du projet. Le projet peut être gravement affecté par le refus d'intégrer les parties prenantes principales, en particulier dans les situations imprévues (Wirick, 2009). La participation des parties prenantes est essentielle pour que le projet soit approuvé et mis en œuvre. Cette notion peut inclure diverses activités, allant de l'ancrage du projet dans son environnement institutionnel à des exercices tels que la « visualisation », qui peuvent aider au processus décisionnel (Ansell, 2012). Il est prévu que l'échange de connaissances entre les parties prenantes facilite l'identification des problèmes et la création de stratégies pour faire face aux complexités. Il faut identifier les informations à diffuser et le type de ressources nécessaires (Gauthier, 2021). L'organisation du projet doit prendre des

mesures pour encourager la participation et la sélection des parties prenantes. Il est essentiel de choisir des canaux de communication pour informer les parties prenantes du projet, de la manière de procéder et des personnes à qui s'adresser pour obtenir des conseils.

Cela ne signifie pas que toutes les parties prenantes doivent être d'accord avec les choix du projet. Il va sans dire que réaliser les bénéfices de l'innovation nécessite l'échange de ressources et d'idées, ainsi que le partage de risques et de bénéfices (Ansell, 2012). De plus, la collaboration entre les parties prenantes du projet renforce les relations et la confiance, crée un terrain d'entente et jette les bases de l'innovation. C'est également le principe central du partenariat. La participation des acteurs ayant accès au savoir pertinent pour le projet est essentielle non seulement en termes de création d'innovation, mais aussi pour assurer l'ancrage institutionnel (Grabher, 2004). Il est essentiel d'avoir accès au personnel de projet ou aux parties prenantes du projet qui peuvent tirer des leçons des expériences antérieures, de plus, les nouvelles parties prenantes peuvent créer une masse critique qui favorise les innovations (El-Gohary et al., 2006).

PARTIES PRENANTES ET PROJET HUMANITAIRE

1.3.1 Classification des parties prenantes dans un projet humanitaire

Les projets à but social, tels que les projets de développement communautaire, la responsabilité sociale des organisations et les initiatives humanitaires, ont connu une croissance exponentielle dans le cadre de la recherche d'une gestion des opérations plus compatissante (Sarkis, 2012). Toutefois, il n'y a pas encore de conclusion sur l'évaluation de ces initiatives en termes de bénéfices sociaux, les chaînes d'approvisionnement humanitaires durables nécessitent des résultats sociaux positifs, ce qui démontre la complexité des initiatives durables (Dubey et Gunasekaran, 2015). Parmi les difficultés rencontrées dans le cadre des projets à orientation sociale plus précisément, les projets d'action humanitaire sont que les cadres d'analyse actuels ne sont pas spécifiques à ces projets, de ce fait l'évaluation de ces projets devient de plus en plus complexe. Ces projets visent généralement à résoudre des problèmes vécus par des groupes particuliers (Brière et al., 2016), d'où l'importance de considérer leurs points de vue et de favoriser leurs

contributions tout au long du cycle de vie du projet. La phase de conception du projet est favorable afin de mettre en place précocement des stratégies de participation dans le processus (Heravi et al., 2015).

Pour Ståhlbröst et Holst (2012), il est devenu nécessaire de travailler « avec » les parties prenantes. Les travaux de ces deux chercheuses, basés sur les recherches de Chen et al. (2010), suggèrent que certains projets gagneraient à être bâtis et portés par les parties prenantes du projet de bout en bout. La conception, la définition, le prototypage, l'expérimentation et le déploiement d'un projet nécessiteraient que les parties prenantes, y compris les usagers, collaborent. En 2012, Ståhlbröst et Holst proposent une nouvelle approche pour les projets nommés « méthodologie Living Lab ». Les deux chercheuses indiquent que l'approche Living Lab est particulièrement utile pour les projets sociétaux complexes. Ainsi, ces auteurs pensent que cette approche ou une approche similaire en innovation ouverte pourrait être bénéfique pour de plus en plus de projets à l'horizon 2030. En 2012, Amirall et al. présentent la méthodologie Living Lab comme une alternative moderne aux modèles d'innovation traditionnels. De nombreuses classifications ont été créées en raison de problèmes d'identification des parties prenantes. Les classifications se composent d'abord d'une catégorisation qui permet de déterminer qui ou quoi (une personne ou un groupe de personnes) est impliqué et d'une hiérarchisation qui permet de prioriser et de sélectionner celles qui sont les plus importantes après les avoir identifiées (Cazal, 2005). Les parties prenantes peuvent être classées en fonction de leurs oppositions qui les distinguent (Cazal, 2005) :

Leur nature : interne (équipe de projet, directeur de projet...) ou externe ;

Leurs intérêts : économiques ou sociaux, matériels ou symboliques ;

Leurs relations avec le projet : contractuelles ou non contractuelles, volontaires ou non volontaires ; leur portée : locale, nationale ou internationale ; et leur contribution : ressources, capitaux, actifs plus ou moins tangibles. Freeman et Reed ont commencé une étude historique sur cette question en 1983. Avant les années 1970, seuls les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les financeurs et l'entreprise étaient considérés comme parties prenantes. Plus tard, dans le milieu des années 1970, les chercheurs ont commencé à

envisager de faire participer les parties prenantes plutôt que de simplement étudier leur impact sur le projet (Karla et al., 2018).

1.3.1.1 Modèle de référence de Mitchell et al., (1997)

Une théorie cohérente de l'identification et de la prégnance des parties prenantes est proposée par Mitchell et al. (1997). Les parties prenantes peuvent être différenciées en termes de pertinence en utilisant trois critères qui ont été extraits de leur revue de littérature. Le pouvoir est la capacité d'influencer une entreprise ; la légitimité est la perception ou la présomption que les actions d'une entité sont désirables ou appropriées selon certains systèmes de normes ou de valeurs sociales. L'urgence est due à la rapidité des demandes des parties prenantes, ce qui oblige le coordonnateur et l'équipe de projet à y répondre dans des délais raisonnables, cette dimension urgence rend le modèle plus dynamique que les autres présentés dans la littérature. Les caractéristiques des parties prenantes, qui peuvent évoluer au fil du temps, peuvent également être représentées à différents degrés. Les parties prenantes peuvent être conscientes ou non de leurs caractéristiques. D'autres auteurs considèrent cela comme des phénomènes perceptuels socialement construits (Cazal, 2005).

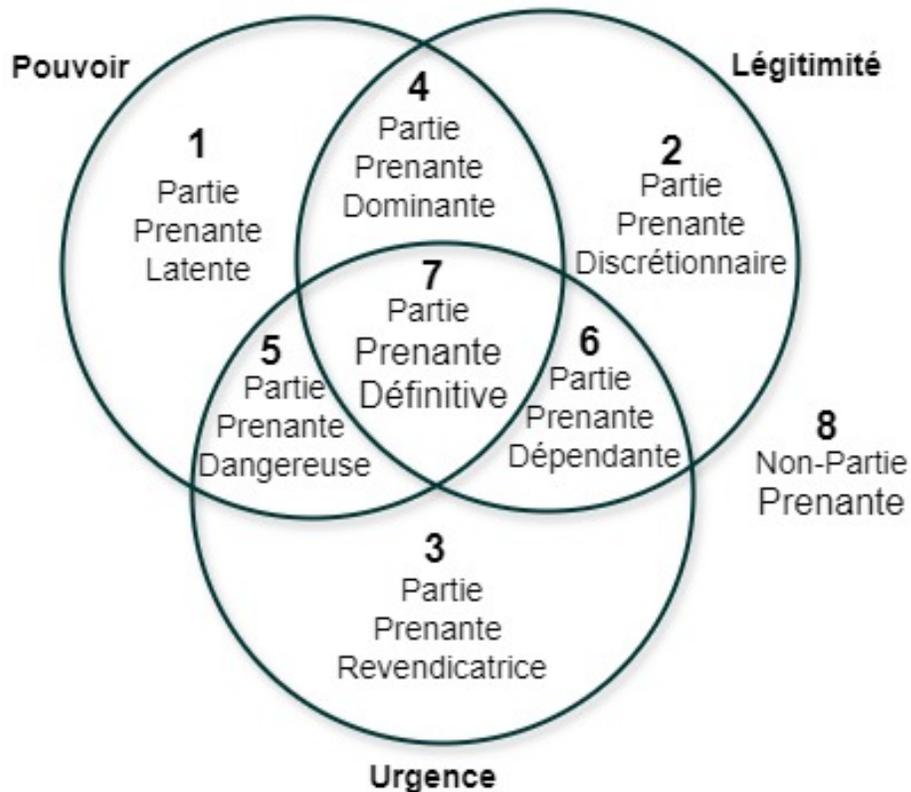


Figure 1 : Typologie des parties prenantes selon Mitchell et al. (1997), p.872.

Ce modèle de référence part du principe qu'une partie prenante est d'autant plus importante qu'elle possède un certain nombre de caractéristiques : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, la légitimité dans les relations avec l'entreprise et l'urgence des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise. Une partie prenante peut avoir zéro, un, deux ou trois caractéristiques. Les auteurs ont créé une typologie comprenant sept types de partie prenante en recherchant toutes les combinaisons possibles, avec un huitième type constitué de non-parties prenantes, comme le montre la figure précédente. Les priorités du dirigeant peuvent être orientées vers les parties prenantes avec le plus grand nombre d'attributs tels que les parties prenantes définitives qui sont vitales pour le projet d'où l'intérêt de les prendre en compte, car elles ont à la fois un pouvoir légitime sur le projet et leurs demandes sont urgentes et immédiates, on les désigne comme des parties prenantes qui font autorité. D'autre part on retrouve les parties prenantes en position

d'attente, présentant une combinaison d'attributs nécessitant une attention particulière, dans ce cas on parle des parties prenantes dominantes, dangereuses et dépendantes. Cependant, elles continuent d'être assez impliquées dans le projet et maintiennent des liens solides avec lui, ce qui nécessite évidemment un traitement approprié (Mitchell et al., 1997).

La troisième catégorie regroupe les parties prenantes latentes qui répondent à un seul critère, tel que les zones numéro un, deux et trois, qui incluent les parties prenantes en sommeil, les demandeuses et les discrétionnaires. Ces groupes ne sont pas considérés comme importants et leur considération n'est pas prioritaire. Cependant, les caractéristiques présentent une menace ou une opportunité pour le projet, car elles sont variables et évolutives au fil du temps. Bien qu'elles ne soient pas prioritaires, le coordonnateur et son équipe doivent les surveiller tout au long du projet. Une dernière catégorie regroupe les parties non prenantes, représentées dans la zone 8 et identifiées comme non intéressées par le projet (Karla, 2018).

1.3.1.2 Stakeholder circle selon Bourne et Walker (2005)

Cette représentation donne une plus grande dynamique à l'identification des parties prenantes et à leur positionnement face au projet et nous semble beaucoup plus complète.

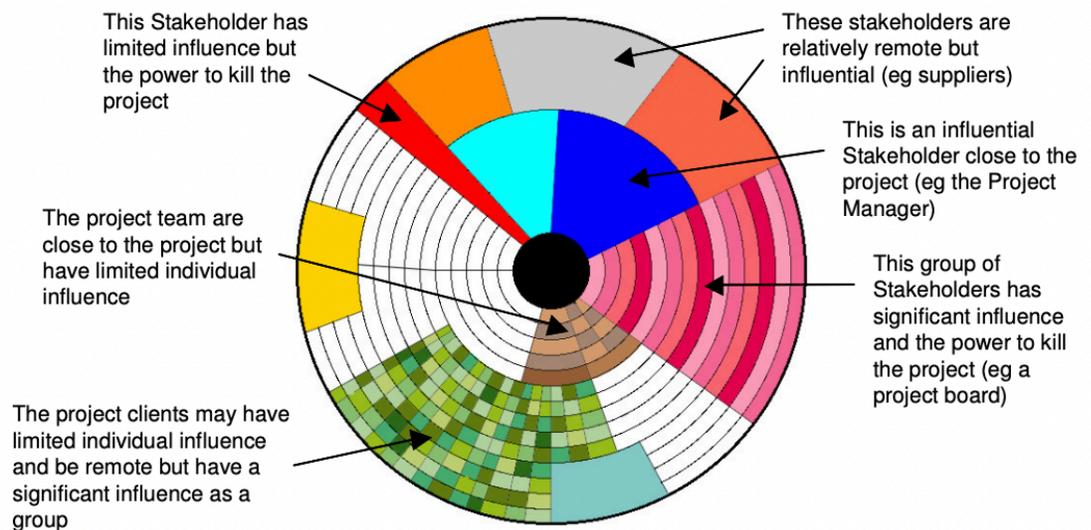


Figure 2 : Cercle des parties prenantes selon Bourne et Walker (2005).

Les éléments principaux du cercle des parties prenantes sont les suivants : les lignes des cercles concentriques qui indiquent la distance entre les parties prenantes et le projet ou l'entité chargée de l'exécution du projet ; les motifs des entités des parties prenantes qui indiquent leur homogénéité, par exemple, une teinte unie indique la solidarité tandis que les ombres ou les motifs peuvent indiquer une hétérogénéité dans la présentation d'un intérêt la taille du bloc, sa surface relative couverte par le cercle, indique l'échelle et la portée de l'influence ; et la densité de la couleur peut indiquer le degré d'impact. Les chefs de projet qui essaient de comprendre l'impact des parties prenantes et de rester vigilants peuvent trouver cet outil très utile. Le modèle conceptuel a été testé lors de réunions de sections et de conférences du Project Management Institute (PMI) sur différents continents (Weaver et Bourne, 2002). Les présentateurs ont reçu de nombreuses questions et des commentaires

intéressants qui montraient comment il était pertinent pour les gestionnaires de projet en exercice.

1.3.2 Parties prenantes clés d'un projet humanitaire

Les différents groupes de parties prenantes et leur importance sont identifiés plus facilement et méthodiquement grâce à l'outil de classification et de hiérarchisation des priorités choisie et utilisée. Bien que ces projets impliquent et affectent de nombreuses parties prenantes, l'étude de Clarkson (1995), présente celles dont le projet ne peut se passer sans poser des questions sur leur fonctionnement ou leur survie. Bouchard (2008) utilise une adaptation du schéma proposé par Walker (2003) pour les représenter :

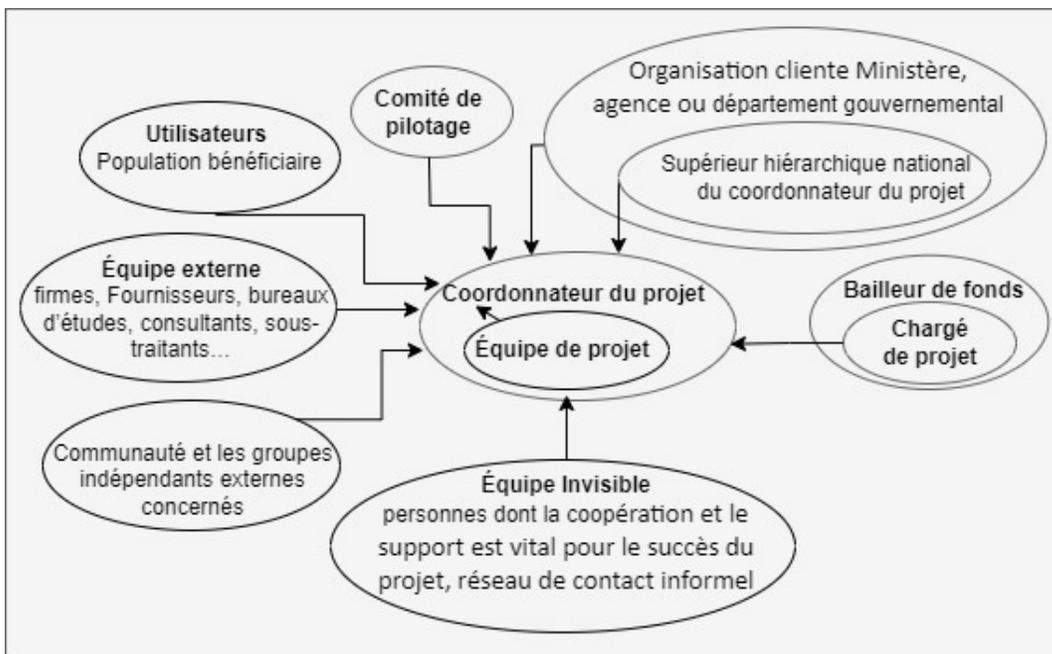


Figure 3 : Modèle de parties prenantes dans les projets humanitaires (Bouchard,2008).

Bouchard (2008) a inclus les représentants des groupes d'Organisation cliente et Bailleur de fonds (connus par Walker sous le nom de « Project sponsor ») (respectivement, Supérieur hiérarchique national et Chargé de projet), qui ont une communication directe avec le coordonnateur et son équipe de projet. Comme pour Diallo et Thuillier (2004), l'auteur a

identifié huit principales parties prenantes des projets d'aide au développement, tels que les projets de (coopération internationale, de coopération au développement, coopération internationale de développement, aide humanitaire, aide bilatérale, aide multilatérale, assistance humanitaire, aide extérieure, aide aux pays du Sud, aide au développement, aide publique au développement) décrits en plus du groupe de l'équipe invisible et de l'équipe externe (entreprises telles que les bureaux d'étude, les sous-traitants, les consultants...).

Ces parties prenantes sont :

- Coordonnateur

Il est fréquemment connu sous le nom de chef, responsable, chargé, gestionnaire, directeur ou leader de projet. Il est chargé de superviser la gestion du projet (PMI, 2000, p.16).

- Chargé de projet

Situé au siège de l'organisme financier qui finance le projet (bailleur de fonds). Il supervise la mise en œuvre du projet et s'assure que le coordonnateur et son équipe de projet, le ministère de tutelle et le gouvernement hôte respectent les procédures institutionnelles (Bouchard,2008).

- Supérieur hiérarchique national

Un haut fonctionnaire, voire un ministre, est responsable directement du coordonnateur. Il est responsable de l'autorisation, de la signature, des actes ou des transactions les plus significatifs du projet (Bouchard,2008).

- Équipe de projet

Représente les membres de l'équipe de projet qui travaillent sous la direction directe du coordonnateur, gère les travaux et voit à leur réalisation (Gray et Larson, 2007, p.359), sans être considérés comme des participants extérieurs au projet, leur influence est limitée. Cependant, il demeure assez crucial, car sans eux, les actions du coordonnateur deviennent limitées (Bouchard,2008).

- Comité de pilotage

Sert d'interface entre le projet et toutes les institutions locales impliquées de près ou de loin. Son autorité sur le projet est comparable à celle d'un conseil d'administration d'une entreprise privée.

- Bénéficiaires (Utilisateurs/Populations)

Personnes auxquelles le projet est destiné. Il est normal qu'ils doivent créer le projet en plus d'y travailler ensemble. Cependant, s'ils n'ont pas d'organisation et d'instances représentatives, ils n'ont finalement pas beaucoup de pouvoir sur lui (Bouchard, 2008). Il est également observé que le terme client apparaît pour représenter ce groupe (Gray et Larson, 2007, p.362). Cependant, ce terme conduit souvent à une confusion. Dans certains domaines, "client" et "utilisateur" sont des termes synonymes, alors que dans d'autres domaines, "client" fait référence au vendeur et à l'utilisateur qui utilise directement le produit du projet (PMI, 2000).

- Communauté et les groupes indépendants externes concernés (l'opinion publique)

La population en générale, mais en particulier les électeurs qui souhaitent être favorisés. Cela explique la nature politique de ces projets (Bouchard,2008).

- Équipe externe (firmes)

Appelée aussi sous-traitants, cette catégorie n'est pas nulle en termes d'influence, mais peut influencer faiblement le projet. Son influence sur le savoir-faire est plutôt puissante. L'équipe de projet s'appuie sur elle pour tout ce qui concerne les travaux (Gray et Larson, 2007).

1.4 FACTEURS DE SUCCÈS

Selon Ika (2009), prétendre qu'un projet est un succès ou un échec, sans aucune précision, c'est simplement faire preuve de négligence et peut-être d'impéritie. Penser que l'on peut mesurer objectivement le succès des projets serait, ni plus ni moins, une illusion. La deuxième problématique réside dans le fait que la gestion des projets est une question de perspectives et de perception. Selon Baker et al. (1974), il est probable qu'il n'y ait pas de « succès absolu », qu'il n'y ait que des « succès perçus » et qu'il n'y ait pas non plus de cohérence

dans l'évaluation du succès au fil du temps. Les succès et les échecs des projets ne sont pas nécessairement deux concepts opposés. Puisqu'un échec peut conduire à un succès et il est envisageable d'en tirer des leçons. Étant donné qu'un projet peut être incomplet à court terme et que son produit final peut réussir à long terme. En fin de compte, certains auteurs comme (Ika, 2009) semblent faire une certaine distinction entre le succès de la gestion de projet et le succès des projets, car les objectifs de la gestion de projet ne sont pas exactement identiques à ceux des projets, selon eux, le succès des projets dépasse largement le succès de la gestion de projet.

1.4.1 Le concept de succès

Il est difficile de définir de manière précise ce concept. Le dictionnaire Le Petit Larousse tente de le définir en 1999, selon ce dictionnaire le succès est défini comme « un résultat satisfaisant, une réussite ». Il est possible d'affirmer sans risque de se tromper qu'il n'y a pas de consensus sur ce qu'est précisément « le succès des projets » ou « l'échec des projets ». D'après Pinto et Slevin (1986), peu de concepts en gestion de projet ont été régulièrement discutés par les auteurs sans que les uns ne parviennent à s'accorder sur leur définition.

Toutefois le dictionnaire, en 2021, a présenté le succès comme étant un terme qui désigne généralement l'accomplissement d'un objectif ou d'un résultat favorable dans une entreprise, un projet ou une activité. C'est l'aboutissement positif des efforts et des actions déployés pour atteindre un but spécifique. Le succès peut revêtir de nombreuses formes, qu'il s'agisse de réussite professionnelle, personnelle, artistique, sportive, ou encore académique. Il est souvent associé à la réalisation de ses aspirations et à l'atteinte de ses rêves. Le succès peut être mesuré de différentes manières en fonction des objectifs poursuivis. Il peut s'exprimer en termes de réalisations matérielles, de reconnaissance sociale, de satisfaction personnelle, ou même de bonheur. Pour certaines personnes, le succès est synonyme de réussite financière et de statut social élevés, tandis que pour d'autres, il peut se manifester par la réalisation de projets personnels, la création artistique, ou la contribution à des causes humanitaires. Il est important de noter que le succès est subjectif et qu'il varie d'une personne

à l'autre en fonction de ses valeurs, de ses objectifs et de ses aspirations (Müller et Turner, 2007). Ce qui constitue un succès pour une personne peut ne pas l'être pour une autre. Le succès est également souvent le résultat d'un travail acharné, de la persévérance, de la détermination.

Il est supposé que tout le monde soit conscient de ce qu'on entend par réussite des projets ou échec des projets, en gestion de projet, il n'y a qu'une seule certitude : c'est un concept complexe, englobant et multidimensionnel dont la définition est sujette au contexte. Sans chercher à donner une définition exhaustive du succès des projets, il est possible de faire un lien avec d'autres concepts tels que l'efficacité, l'efficience et la performance. De nombreux auteurs perçoivent les notions de réussite, d'efficacité, d'efficience et de performance comme des synonymes, et cette confusion est souvent présente dans la littérature de gestion de projet (Ika, 2009). L'efficience consiste à faire les choses correctement avec moins de ressources, c'est-à-dire à maximiser les ressources pour un niveau spécifique d'intrants ou de ressources, tandis que l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, c'est-à-dire à atteindre les objectifs ou buts du projet, comme le souligne, O'shaugnessy, 1992, p.13). Le succès des projets est donc lié à leur efficience et à leur efficacité (Ika, 2009).

Selon Müller et Turner (2007), les projets se distinguent par leur taille, leur caractère unique et leur complexité, ce qui explique pourquoi les critères de mesure du succès diffèrent d'un projet à l'autre. Il est donc peu probable qu'un ensemble universel de critères de réussite du projet soit établi. La réussite du projet sera souvent interprétée de diverses façons par les individus et les parties prenantes. Dans une étude menée par Muller et Jugdev (2012), qui se focalise sur l'évolution de la littérature sur le succès du projet au cours des dix dernières années, résume clairement ce problème en affirmant qu'il s'agit d'une construction en réseau et multidimensionnelle. Selon eux, les opinions sur le succès et l'importance relative des différentes dimensions du succès varient en fonction de la personnalité individuelle, de la nationalité, du type de projet et du type de contrat. Les projets varient en termes de taille, d'unicité et de complexité. Il est donc peu probable qu'un ensemble universel de critères de réussite du projet soit adopté, car les critères de mesure du succès diffèrent d'un projet à

l'autre. Hassani (2020) p.46, nous présente un tableau regroupant les recommandations de différents auteurs pour mesurer le succès d'un projet.

Tableau 1 : Critères du succès du projet, selon plusieurs auteurs.

Auteurs	Définition du critère de succès du projet
Pinto et Montel (1990)	Recommandent de mesurer : le succès du processus de mise en œuvre ; la valeur perçue du projet ; et la satisfaction des clients à l'égard du résultat.
Lipovetsky et al. (1997)	Proposent de mesurer le succès d'un projet à travers quatre dimensions : atteindre les objectifs de conception et de planification ; avantages clients ; bénéficier à l'organisation en développement ; et bénéficier à la défense et aux infrastructures nationales.
Lim et Mohamed (1999)	Groupent la réussite du projet en utilisant des micros et macros-critères.
Atkinson (1999)	Divise le succès du projet en trois catégories : bien faire le processus ; obtenir le bon système et obtenir les bons avantages.
Shenhar et al. (2001)	Lie la réussite du projet à un avantage concurrentiel et comprend : l'efficacité (respect du calendrier et des objectifs budgétaires); impact sur les clients (avantage des produits finaux et la satisfaction des besoins des clients) ; réussite commerciale (avantages du projet en valeur commerciale et part de marché) ; et préparer l'avenir (création de nouvelles infrastructures technologiques et opérationnelles et opportunités de marché).

Auteurs	Définition du critère de succès du projet
Slevin et Pinto (1988)	Un projet est considéré comme un succès lorsqu'il : • Atteint les trois objectifs : délai, coûts et performance ; • Est techniquement valide ; • Est valable pour l'organisation ; • Améliore l'efficacité de l'organisation.
Nguyen et al., (2004)	Un projet est reconnu comme un succès s'il est complété dans le temps, le budget alloué est en concordance avec les spécificités et la satisfaction des parties prenantes.
Morris et Hough (1987)	Le succès ou l'échec dépend du point de vue où l'on se place. Les mesures : • La fonctionnalité du projet ; • La gestion du projet : délai, coût et performance ; • La performance commerciale du projet à court et/ou à long terme.
De Wit (1988)	Un projet est un succès total s'il présente un niveau de satisfaction élevé pour : • Les personnes clés au sein de l'organisation ; • Les personnes clés au sein de l'équipe du projet, les utilisateurs et les clients du projet.
Cleland (1986)	Le degré selon lequel le projet répond aux objectifs et aux attentes.
Ashley et al., (1987)	Un projet est un succès s'il enregistre les résultats attendus ou meilleurs que ceux attendus en matière de coûts, délai, qualité, sécurité et satisfaction des participant.

Malgré le manque de consensus quant à la définition du succès d'un projet, les auteurs sont d'accord pour affirmer qu'un projet réussi peut être obtenu grâce aux bonnes pratiques du chef de projet (Mir et Pinnington, 2014).

1.4.2 Les facteurs de succès selon Slevin et Pinto (1988)

Ils sont les premiers à essayer de poser des fondements scientifiques à l'analyse des éléments essentiels de la gestion de projet. Avant leur arrivée, la plupart des recherches étaient davantage le résultat de praticiens qui résumaient leur expérience que le résultat d'un empirisme scientifique. Pour éviter de se retrouver dans cette erreur, ils ont mené une étude approfondie afin de fournir une base scientifique à ces facteurs clés. Leur recherche, menée auprès de 418 projets dans divers domaines d'activité, a révélé 14 éléments essentiels de réussite qu'ils ont classés en deux catégories : Selon Slevin et Pinto (1986), il existe 10 facteurs qui peuvent être contrôlés et 4 qui ne peuvent pas être contrôlés par l'équipe du projet. Les facteurs de la catégorie « contrôlables par l'équipe » sont les suivants :

- La mission du projet : la clarté des objectifs et la définition des buts et des orientations générales.
- Le soutien de la direction générale : l'appui concret de la direction générale et la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet.
- La planification et la programmation : la spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir.
- L'écoute des clients : la communication continue et l'écoute active de toutes les parties impliquées.
- Le personnel : la sélection et la formation de l'équipe du projet.
- Les tâches techniques : la disponibilité des technologies requises et des expertises nécessaires dans le projet.
- L'approbation du client : la vente du projet au futur usager.
- Le pilotage et la rétroaction : la qualité de l'information et du contrôle à chaque étape du processus de réalisation du projet.

- La communication : la qualité du réseau de l'information entre les acteurs.
- La gestion des problèmes : les habiletés à gérer les crises et les écarts du plan.

Les facteurs de la catégorie « incontrôlables par l'équipe » sont les suivants :

- ◆ Les compétences du chef de projet : les compétences interpersonnelles, administratives et techniques, et la capacité à diriger l'équipe.
- ◆ Le pouvoir et les enjeux politiques : le jeu de pouvoir dans l'organisation.
- ◆ L'environnement externe : la probabilité que les événements extérieurs affectent les opérations de l'équipe de projet.
- ◆ L'urgence : la perception de l'importance du projet et de sa réalisation le plus vite possible.

Les recherches menées par Slevin et Pinto (1986 ; 1987) parvenaient dans la bonne direction, mais les défis liés à la mise en œuvre des processus des projets se renforcent encore davantage en raison de la dynamique et de la nature changeante des projets. Ainsi, selon Pinto et Prescott (1988), la confusion concernant l'évaluation des facteurs clés de succès est due à la nature temporelle de ces facteurs. En d'autres mots, il est envisageable, voire recommandé, que l'influence des divers facteurs clés sur la réussite du projet puisse varier aux différentes étapes du projet.

D'après Pinto et al., (1988), leur étude du cycle de vie du projet a été réalisée de cette manière et a confirmé l'importance des dix facteurs clés (variables indépendantes) pour le succès du projet à travers les différentes étapes du cycle de vie (conception, planification, exécution, clôture). Selon le tableau ci-dessous de Slevin et Pinto (1989), il est démontré que certains éléments, tels que la mission du projet, jouent un rôle important dans le succès des projets tout au long de leur cycle de vie, tandis que d'autres éléments tels que les tâches techniques et le soutien de la haute direction sont plus cruciaux lors de la phase d'exécution.

Tableau 2 : Les facteurs de succès dans les phases de projet classique, selon Slevin et Pinto (1989, p.32).

Phase 1 : conceptuel	<ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Consultation du client • Personnel • Urgence Phase
Phase 2 : Planification	<ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Effets environnementaux • Planification • Surveillance et rétroaction • Acceptation de client
Phase 3 : Exécution	<ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Tâches techniques • Soutien de la haute direction
Phase 4 : Clôture	<ul style="list-style-type: none"> • Mission du projet • Planification • Acceptation de client • Tâches techniques • Personnel

1.4.3 La notion d'appropriation : Son origine et son sens

Avant de commencer une revue de la littérature abondante sur le sujet de l'appropriation (cette remarque n'étant pas limitée aux sciences de gestion), il nous semble important de revenir sur l'étymologie et les origines latines. De plus, cette approche sémiologique permet une meilleure présentation des différents points de vue proposés dans les sciences de gestion.

1.4.3.1 Les origines latines du terme

Selon le dictionnaire latin français Gaffiot, le verbe "approprier" tire son origine du latin *appropriare*, qui signifie "attribuer en propre" et dont la racine remonte à *ad proprius*. Deux sens doivent être examinés en raison de la racine *proprius*. Pour commencer, le terme « *proprius* » fait référence à l'idée d'adaptation, qui signifie "adapter à l'usage, rendre propre à" ou "s'adapter à". Par la suite, le terme « *proprius* » fait référence à "ce qui appartient en propriété, ce qui ne peut pas être partagé". En d'autres termes, cela signifie acquérir la propriété de quelque chose. Le schéma suivant, qui a été tiré des travaux de Gauche (2013), présente les deux constructions latines qui ont été identifiées pour le mot appropriation :

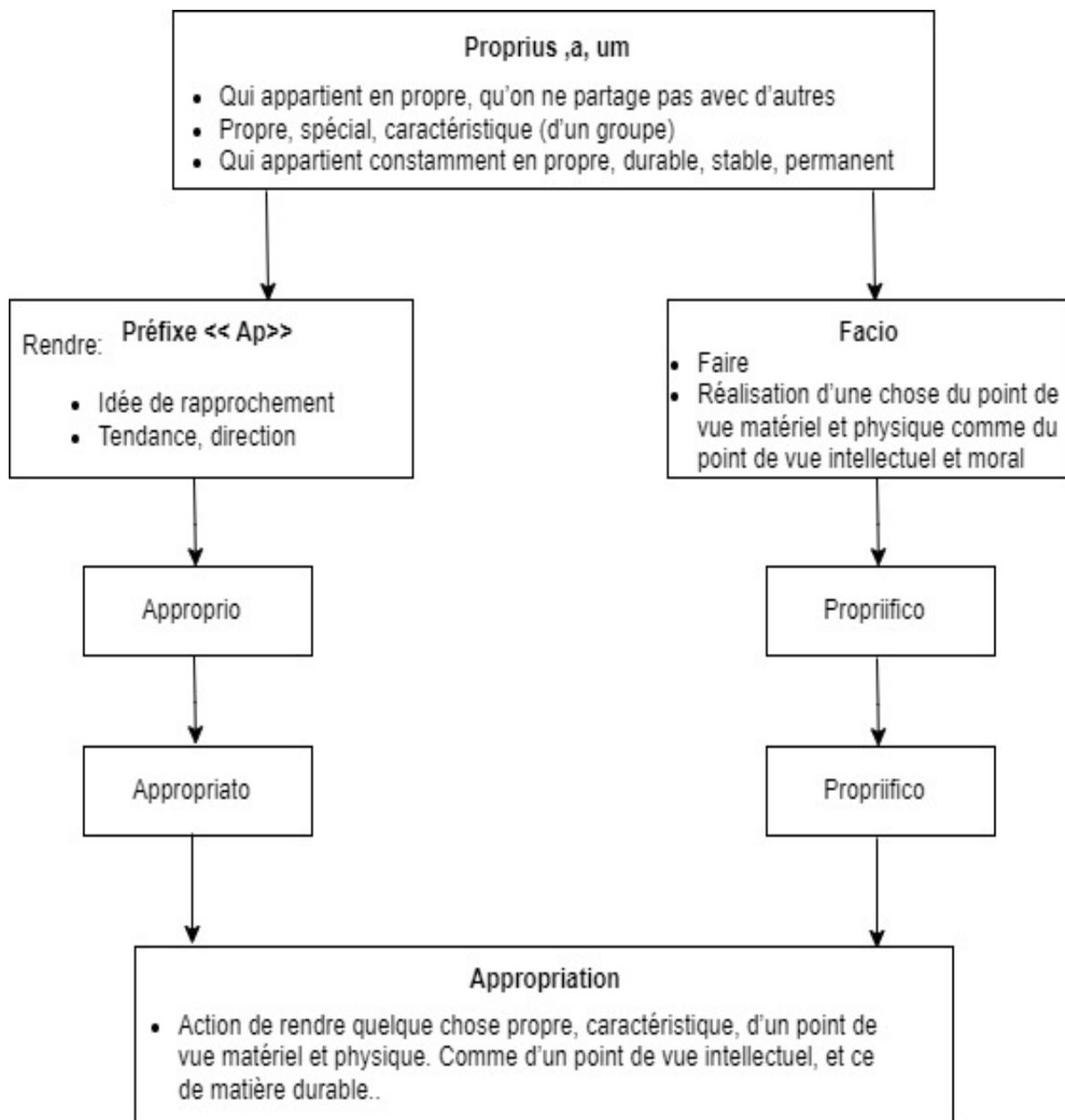


Figure 4 : Étymologies latines du mot appropriation (adaptation de gauche, 2013, p.4).

Si les deux voies de construction de l'étymologie latine présentées ci-dessus conduisent au même sens général - l'appropriation consiste à rendre quelque chose propre à un individu, un groupe d'individus ou un autre agent, l'analyse des deux termes « proprius » et « facio » nous

permet de dégager les principales acceptions du terme appropriation. Nous considérons que l'appropriation est l'action d'approprier, selon le dictionnaire de français en ligne Littré, le suffixe « action » signifie « l'action du verbe dont il s'agit ». Commençons par proprius, qui signifie à la fois ce qui appartient en propre à un individu et ce qu'est cet individu (ou cet objet), ce qui le caractérise. Le terme appropriation est utilisé pour la première fois pour désigner la propriété d'une chose, souvent de manière indue : on parle de dépossession. La notion d'adaptation, rendre propre à une destination précise, adapter quelque chose à un usage déterminé, conformer à quelque chose ou à une situation et convenir sont toutes des expressions de la seconde acception. Une troisième perspective, qui est complémentaire aux deux autres et qui provient également de l'étymologie de proprius, est celle de la pérennité et de la répétition (Gauche, 2013).

Cette première tentative de définition est renforcée par une autre définition issue de l'étymologie latine qui fait référence à l'assimilation par le corps d'un aliment, car l'appropriation est constituée d'une multitude d'actions, matérielles, physiques et intellectuelles visant à rendre un objet et un individu (ou un groupe d'individus) « compatibles ». Selon l'auteur, les actions sont diverses, pouvant aller du plus simple, l'attribution matérielle pure, au plus complexe, l'assimilation en fonction de l'objet et des individus. En chimie ancienne, le terme « appropriation » signifie également « disposition de deux corps à se combiner par l'addition d'un troisième ». Selon le dictionnaire le petit robert le terme "appropriation" a deux significations principales :

- Soit l'acte d'approprier, de rendre propre à un usage particulier ; soit l'idée d'adapter quelque chose à une destination spécifique ;
- Soit l'acte de s'approprier, de faire quelque chose sa propriété.

Il convient de noter que les chercheurs en sciences humaines et sociales ont utilisé le terme d'appropriation de différentes manières au-delà de ces définitions du terme auxquelles nous avons délibérément limité par souci de la dimension de ce travail. L'appropriation est un sujet largement discuté en sciences de gestion depuis environ trente ans. Certains des titres de publications ou de communications illustrent les défis à aborder ce concept. Par conséquent, en 2008, un article intitulé « l'épineuse question de l'appropriation » a été publié dans « Les

Enjeux de l'Information et de la Communication ». Selon une revue de la littérature sur le sujet, une seule théorie n'explique pas clairement le concept Gauche (2013).

Par conséquent, l'appropriation demeure largement un mot-valise, ce qui a certainement contribué à l'échafaudage de nombreuses théories d' Ologeanu-Taddei et Staii (2009).

1.4.3.2 Appropriation

L'objet d'appropriation abordé dans la littérature jusqu'à présent est varié et diversifié. La notion d'appropriation est largement discutée dans le domaine des sciences humaines. En sciences de gestion, cette notion est largement utilisée dans les études sur l'innovation et les systèmes d'information (De Vaujany, 2006), l'auteur a exploré l'appropriation dans son sens large dans cette dynamique. Pour ces auteurs, l'appropriation est liée au concept d'une maîtrise des outils où les personnes concernées deviennent capables d'utiliser la technologie qui leur est proposée, voire d'en assurer eux-mêmes le développement. Elle n'est jamais initialement donnée, elle évolue au fil du temps, elle est acquise par des essais et des erreurs et nécessite une maturation. De plus, l'appropriation est étroitement liée à l'affirmation d'identité, car elle s'inscrit dans une culture spécifique et mobilise des savoir-faire, des savoir-être et des savoirs-dire préexistants. On ne s'approprie que dans quoi on peut finalement se reconnaître (Bernaud, 2012). De plus, de nombreux chercheurs ont utilisé le concept d'appropriation ces dernières années pour examiner l'utilisation effective des nombreux « outils de gestion » créés et utilisés dans les organisations, en particulier les entreprises privées et les organes publics. Ils se sont principalement concentrés sur l'utilisation et le rôle des acteurs dans la mise en œuvre des différents outils. Ces recherches visent à rendre compte du processus d'appropriation des outils de gestion et des effets produits sur les dynamiques organisationnelles (de contrôle, de pouvoir, de changement, d'innovation, etc.) en utilisant diverses approches théoriques (Grimand, 2012). Ces recherches visent à rendre compte du processus d'appropriation des outils de gestion et des effets produits sur les dynamiques organisationnelles (de contrôle, de pouvoir, de changement, d'innovation, etc.) en utilisant diverses approches théoriques (Grimand, 2012).

Au reste, le concept d'appropriation est en proie à un problème de polysémie, et c'est cette situation qui amène Ologeanu-Taddei et Staii (2009) à remarquer que, dans la littérature anglophone, une variété de termes semble faire l'unanimité, tandis qu'il existe une variété de termes qui permettent de faire ressortir des nuances particulières. Selon eux, même si la force conceptuelle peut diminuer en éclatant les sens, la faisabilité peut être améliorée, ce qui permet d'utiliser le concept pour comprendre les facteurs de durabilité et de pérennisation des résultats des projets de développement.

De plus, un processus d'appropriation d'un outil de gestion se termine par sa mise en œuvre réussie et tangible (Brillet et al, 2010), ces mêmes auteurs effectuent une distinction entre l'adoption et l'appropriation. Selon eux, l'adoption est une étape antérieure à l'appropriation et consiste à prendre la décision de mettre en œuvre un outil, mais pas à le mettre en œuvre directement tandis que l'appropriation est un « processus de mise en pratique d'une innovation ». En résumé, ils définissent l'appropriation comme étant « la mise en pratique et concrète d'un outil par des personnes au sein d'une organisation ». En d'autres termes, le succès d'un projet de développement dépend principalement de la façon dont les destinataires finaux utilisent les résultats. L'adaptation au changement, la contextualisation, la résolution de problèmes et la construction de sens font partie du processus d'appropriation des outils de gestion (Grimand, 2006).

En ce qui concerne Mallet (2005), il met l'accent sur une relation de réciprocité entre l'individu et l'outil de gestion au cours du processus d'appropriation. En effet, l'appropriation d'un outil de gestion par un utilisateur (ou bénéficiaire/population cible) implique non seulement l'adaptation de l'outil ou de la technologie, par l'utilisateur à son utilisation habituelle, mais également l'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de l'outil et à la nouvelle norme qu'il véhicule. À partir de ce moment-là, il s'agit d'un processus complexe de construction réciproque entre l'individu et l'outil.

Dans cette optique Martineau (2012) souligne également le caractère bilatéral du processus d'appropriation des outils de gestion par les acteurs organisationnels. Selon lui, il existe deux façons différentes d'interpréter l'échec de l'appropriation. D'une part, les acteurs peuvent être réticents au changement et préférer maintenir leurs routines quotidiennes.

Cependant, il est possible que le nouvel outil présente des problèmes de contextualisation, c'est-à-dire qu'il ne soit pas adapté à l'utilisation dans la réalité locale. Dans cette situation, les protagonistes ne parviennent pas à trouver l'outil adapté à leurs exigences.

Selon De Vaujany (2005), l'utilisation de l'outil de gestion est contextuelle. Selon lui, l'appropriation se produit lorsque les différentes transformations effectuées lors de la diffusion de l'outil sont bien intégrées et se terminent par son utilisation. En utilisant les mêmes recherches, De Vaujany a créé une approche de lecture du processus d'appropriation en trois dimensions. Il existe trois perspectives : la perspective rationnelle, la perspective sociopolitique et la perspective psychocognitive. En outre, Dechamp et al. (2006) complètent ces écrits en examinant chacune des trois points de vue sous l'angle du management stratégique.

Cela permet d'envisager simultanément l'appropriation des outils de gestion comme :

- Une logique d'optimisation des outils et procédures organisationnels ;
- Une relation entre acteurs ;
- Un support d'apprentissage individuel et collectif

Dechamp et al. (2006) enrichissent cette typologie en analysant chacune des trois perspectives sous l'angle du management stratégique.

Un résumé de ces contributions est présenté dans le tableau synthèse ci-dessous, réalisé par Barbat (2013).

Tableau 3 : Synthèse des trois regards sur l'appropriation de De Vaujany (2005) et des travaux de Dechamp et al. (2006) réalisés par Barbat (2013).

	Selon De Vaujany et al. (2005) (a) Nature des outils de gestion (b) Nature de l'appropriation	Selon Dechamp et al. (2006) Caractéristiques de l'appropriation en termes de management stratégique
Perspective rationnelle	(a) Un vecteur de rationalisation, un outil de travail (b) l'appropriation est normalisée et instantanée.	Absence de problématiques cognitives : l'organisation se limite à l'entrepreneur rationnel (Un « corps » obéissant aux instructions de la « tête »)
Perspective sociopolitique	(a) Un outil de valorisation (une médaille), de rhétorique (un argument), ou d'influence (un atout) (b) L'appropriation est collective et s'inscrit dans la durée (acte social)	- Résulte d'un jeu d'acteurs - Appropriation des outils de gestion à des fins de valorisation et de légitimation des actions et décisions - Adapté au champ de la stratégie, l'environnement stratégique d'une entreprise étant aussi un environnement d'acteurs et de parties prenantes
Perspective Cognitive	(a) un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information. (b) L'appropriation est individuelle ou collective et s'inscrit dans la durée.	- Construction par les acteurs d'une « intelligence des situations stratégiques ». - Acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs pour améliorer les processus de décision, ou influencer d'autres acteurs organisationnels

La perspective rationnelle de l'appropriation appliquée à l'entreprise relève de la théorie du management scientifique. Dechamp et al., (2006) ont proposé l'appropriation comme un dispositif conçu et mis en œuvre par les cadres, avec pour objectif : « Des méthodes scientifiques pour l'accomplissement des tâches, fixer des objectifs de productivité, établir

des systèmes de primes de rendement, éduquer le personnel pour l'utilisation de ces méthodes de travail et la réalisation des » (Dechamp et al., 2006 ; p. 193). Cette perspective soutient une vision mécaniste de l'organisation qui se concentre sur la régulation et cherche à standardiser les comportements (Couleau-Dupont, 2010).

La perspective sociopolitique est basée sur l'approche conventionnelle. Selon Dechamp et al. (2006), « au niveau collectif, la question de l'appropriation devient celle de la légitimité, ou plus précisément, des conflits de légitimité qui traversent la vie des organisations ». Les auteurs rappellent que six principes de légitimité sont en concurrence dans l'organisation :

- Créativité et innovation;
- Tradition et respect des règles collectives;
- Reconnaissance sociale;
- Intérêt général;
- Relations contractuelles;
- Rentabilité;

Couleau-Dupont (2010) décrit la structure des rapports sociaux dans l'entreprise est le but même de l'appropriation.

La perspective cognitive regroupe :

- La théorie cognitive de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) où la notion d'apprentissage est au cœur de l'appropriation.
- Dechamp en se basant sur l'approche constructiviste de l'apprentissage développée par Piaget (1967) et basée sur la relation assimilation/accommodation : Assimilation, c'est-à-dire la façon dont une personne s'approprie en les transformant en règle, dispositifs, outils et objets de gestion de façon à les rendre compatibles avec ses propres schèmes cognitifs ; accommodation, c'est-à-dire la modification des schèmes cognitifs de l'individu afin de permettre l'incorporation de règles, dispositifs, outils et objets de gestion, qui constituent les éléments de l'apprentissage (Dechamp et al., 2006).

En outre, De Vaujany (2006) souligne que pour obtenir une compréhension complète d'un processus d'appropriation, il est important de considérer les trois points de vue. En effet,

l'approche rationnelle peut être à l'origine de la décision d'adoption d'un outil ou de la construction d'un dispositif de gestion. Pour comprendre les aspects collectifs de l'appropriation, les enjeux de domination et de pouvoir, la perspective sociopolitique sera utile. Selon la perspective psychocognitive, elle concerne les apprentissages individuels et collectifs et à leurs processus de construction.

1.4.3.3 Le concept d'appropriation et les projets à action humanitaire

Tout projet doit être innovant et "non répétitif". Le but du projet est d'introduire un élément ou un produit nouveau dans son environnement de mise en œuvre et même au-delà, dans le but d'améliorer un état ou une situation antérieure. Selon Gray et Larson (2006), un projet est généralement complexe, non répété et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources, ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour répondre aux besoins d'un client. Au regard de cette définition, Il est important de noter qu'un projet, quelle que soit sa nature, est un ensemble d'activités qui doivent répondre à des exigences techniques spécifiques et être réalisées dans le respect d'un calendrier et d'une enveloppe financière déterminés pour atteindre ses objectifs de départ. De ce fait un projet humanitaire se base sur une analyse, dont les principes sont liés aux objectifs visés et aux besoins des bénéficiaires (Brière et al., 2019). Ensuite, ils sont caractérisés par une grande complexité, une résistance au changement, une multitude de parties prenantes, des différences de points de vue et un plus grand besoin de compromis. La complexité des objectifs de ces projets s'ajoute à cette singularité du contexte socioéconomique, écologique et politique.

Ces projets et programmes visent clairement à apporter des changements qualitatifs et quantitatifs aux communautés cibles qui sont parfois réticentes et même opposées aux changements que les initiateurs espèrent contenir. C'est sans aucun doute cette situation qui conduit Bako-Arifari et Le Meur (2001) à considérer le projet de développement comme « une arène où des groupes stéréotypes dotés de ressources, d'objectifs et de visions du monde différent s'affrontent et négocient ». En partant de cette idée, pour assurer la durabilité des résultats des projets et programmes après leur mise en œuvre, il est nécessaire d'avoir des

comportements et des compétences spécifiques de la part des différentes parties prenantes, en particulier des gestionnaires. La réussite des nombreux et coûteux projets de développement mis en place dans les pays en développement où la majorité des populations cibles ont une mentalité d'assistance continue dépend notamment de la perpétuation ou de la pérennisation des résultats concrets en matière de développement obtenus par les dits projets (Martineau, 2012).

En résumé notre cadre théorique présente différentes notions liées au sujet de recherche, telles que : projet, parties prenantes, l'appropriation, l'implication, l'engagement, le succès et les facteurs de succès des projets.

Selon les différentes définitions d'auteurs, il est important de noter que, peu importe, leur taille et leurs objectifs, les projets doivent avoir des caractéristiques spécifiques qui sont les suivantes : des objectifs bien définis ; une durée définie par un début et une fin ; l'implication (dans la plupart des projets) de plusieurs services et professionnels ; la réalisation d'un travail nouveau produit; la mise en œuvre d'un ensemble d'activités en forme cohérente ; la définition des exigences de temps, de coûts et de résultats bien définis ; élaborer des stratégies et des équipements de travail et de gestion pour la coordination et le suivi spécifiques ; organiser des actions communes en utilisant des ressources humaines et matérielles sur une durée précise ; élaborer des structures organisationnelles particulières et temporaires, voire évolutives. Une motivation partielle nécessite une analyse approfondie. De cette manière, la propriété particulière, unique, complexe et incertaine des projets, nécessite une gestion particulière. Par conséquent, il est essentiel de prendre en compte le degré d'incertitude ainsi que les diverses contraintes auxquelles le projet pourrait être confronté.

De plus, les projets d'assistance au développement visent à soutenir les communautés dans leurs activités sociales et économiques afin de leur offrir des conditions de vie améliorées (Pierre, 2023), les projets d'assistance au développement ont pour objectif à la fois de prendre en compte la dimension sociale et de collecter les ressources financières et techniques nécessaires pour agir sur les véritables obstacles qui entravent le développement.

Ainsi, ces projets rencontrant de multiples obstacles, ils perdent leur légitimité à mesure que les populations ne croient plus en leur efficacité. D'après Proulx et Brière (2014), il est souligné que parler de l'efficacité des projets d'aide au développement implique de rendre compte formellement au bailleur de fonds des parties prenantes. Selon Kezao (2005), l'efficacité du PAD n'est pas influencée par le développement macro-économique. Toutefois, Ika (2009) souligne que l'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement consiste à vérifier si les fonds alloués aux projets de développement sont utilisés de manière appropriée.

L'appropriation d'un projet à action humanitaire est indissociable de l'efficacité ou du succès de ce projet. D'où la réussite de ces projets exige que ces derniers soient adaptés aux réalités sociales, culturelles, religieuses, etc.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre sera divisé en 3 parties. Dans la première, on abordera le positionnement épistémologique qui concède une meilleure compréhension sur le choix pragmatique du chercheur, ensuite une description de la méthodologie utilisée puis l'éthique de la recherche.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Selon Jolibert et Giordano (2008), toute étude scientifique est basée sur une perspective du monde, suit une méthodologie et propose des éléments de réponse. La mise en place d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien une recherche dépend de la nature de l'étude et de l'objectif visé par le chercheur, ce qui représente un véritable défi à relever. Cependant, il est important de prendre en considération la complexité du sujet, la variété des méthodes et les éléments qui influencent cette décision. Effectivement, le choix du positionnement épistémologique reste crucial pour le chercheur pour sélectionner la méthode adéquate (Dehbi et Angade, 2019). Il est essentiel pour tout chercheur qui souhaite mener une recherche sérieuse de réfléchir à la réflexion épistémologique, car elle permet de déterminer la validité et la légitimité d'une recherche. Dans le cadre de cette recherche, la chercheuse a fait l'usage du (PECP) paradigme épistémologique constructiviste pragmatique assortie du constructivisme radical (Von Glasersfeld, 2013).

Le constructivisme et le positivisme sont deux approches épistémologiques distinctes, l'épistémologie étant intéressée à la nature, à l'acquisition, aux limites et à la compréhension du savoir. Le positivisme quant à lui est lié à la déduction (valider et tester des hypothèses) et l'objectivité (l'observation de l'objet réel). Le constructivisme consiste à reconnaître que la réalité découle de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel. Dès que l'activité mentale humaine a été intégrée dans le processus de compréhension de la réalité, on est adhérent au constructivisme. David (2007). D'autre part, le constructivisme reconnaît que la réalité est une création de l'esprit humain. Ainsi, la réalité est considérée comme subjective. Cette philosophie est, par ailleurs, étroitement liée au pragmatisme et au

relativisme. Le constructivisme s'appuie sur la psychologie cognitive pour sa philosophie. Le constructivisme consiste à reconnaître que la réalité découle de l'intelligence humaine en interaction avec l'expérience du monde réel. Dès que l'activité mentale humaine a été intégrée dans le processus de compréhension de la réalité, vous avez adhéré au constructivisme (David, 2007).

D'autre part, le constructivisme reconnaît que la réalité est une création de l'esprit humain. Ainsi, la réalité est considérée comme subjective. Cette philosophie est, par ailleurs, étroitement liée au pragmatisme et au relativisme. Le constructivisme s'appuie sur la psychologie cognitive pour sa philosophie (Dehbi et Angade, 2019) la vérité découle de l'adéquation des modèles de notre expérience du monde, ce qui implique que nos expériences réelles sont communicables (David, 2007).

2.2 MÉTHODE DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

2.2.1 Explication du choix de la méthode

Pour réaliser cette étude et répondre aux questionnements de recherche, la méthodologie sera basée essentiellement sur l'autopraxéographie qui est une méthode à la première personne écrits au passé afin que le chercheur se disjoigne du moment de son expérience, cette méthode décrit l'expérience du chercheur en les transformant en savoirs génériques (Albert et al., 2022). Ainsi l'intérêt de cette étude se porte sur comment faciliter l'appropriation d'un projet à action humanitaire ?

Comme l'autoethnographie, l'autobiographie et l'introspection, cette méthode permet aux chercheurs de construire des savoirs à partir d'une expérience personnelle, à l'aide de méthodes réflexives (Albert, 2017). L'appellation « autopraxéographie » vient de deux notions « autoethnographie » et « praxéographie », l'autoethnographie se concentre sur le vécu unique de l'auteur dans le but de faciliter la compréhension du savoir local alors que l'autopraxéographie consiste à effectuer un travail réflexif basé sur l'expérience du chercheur et la théorie multidisciplinaire qui permettent de construire des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2016). Cette méthodologie permet de combiner les approches

traditionnelles en gestion aux pratiques modernes de la gestion, du fait que le chercheur est praticien, son expérience sur le terrain lui permettra d'avoir accès à certaines informations inaccessibles, il pourrait même élaborer s'il trouve qu'il lui manque d'informations sur un phénomène vécu. (Albert et Cadieux, 2017).

Albert et Perouma (2017) signalent que la qualité des autopraxéographies se base sur le critère de qualité d'une étude de cas explicative par abduction dans le constructivisme pragmatique en d'autres termes la qualité des conclusions dépend de la solidité et de la clarté du raisonnement utilisé pour construire le modèle à partir des données empiriques. Ce processus nécessite un va-et-vient continu entre la pratique et la théorie.

2.2.2 Processus de la méthode

En premier lieu cette méthode consiste à ce que les chercheurs praticiens rédigent un ou plusieurs témoignages, de façon réaliste, authentique, naïve sans chercher à comprendre les actions passées et leurs raisons de façon à « observer ou examiner ses propres actions » (Albert et Michaud, 2016). Ce travail est poursuivi sans suivre les principes de la narration, donc il suffit que les narrateurs racontent leur expérience vécue en décrivant l'expérience et comment elle a été vécue, comme ils raconteraient leurs vacances à leurs amis. L'objectif est d'être attentif à sa propre expérience ; c'est une approche réflexive. Il est nécessaire de modifier, remanier, déconstruire et reconstruire leur récit afin qu'il reflète le plus fidèlement possible leur histoire.

Ensuite le chercheur praticien essaie de prendre du recul sur son récit, examiner le récit à plusieurs reprises afin de clarifier les faits implicites et de refléter de manière rigoureuse le témoignage (Albert et Michaud, 2016). D'où la comparaison de l'expérience personnelle de l'auteur avec les recherches multidisciplinaires existantes, c'est ce que Albert et Michaud (2016) décrivent comme la construction de savoirs génériques, qui pourraient être appliqués dans d'autres contextes une fois que celle-ci fait du sens pour les autres praticiens. La réflexivité est désincarnée dans cette approche (Albert et Michaud, 2016).

Dans le contexte du PECP, la transmission des connaissances aux scientifiques et aux praticiens, ainsi que l'utilisation des connaissances, contribue à légitimer les connaissances (Albert et Avenier, 2011). Les connaissances doivent être pertinentes pour ceux qui pourraient les exploiter.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Les considérations éthiques sont importantes dans un travail de recherche qui consiste la participation humaine, de ce fait toutes les précautions nécessaires ont été prises pour s'assurer que les droits et les libertés des sujets soient respectés. D'où une certaine limite à ne pas franchir : le respect de la personne, la protection de ces droits, le libre arbitre dans le cadre de sa participation, le respect de l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies, cette démarche se base sur la politique des trois conseils de Fortin et Gagnon (2016), « le respect de l'être humain, le souci du bien-être et la justice », et aussi selon les normes d'éthiques en vigueur à l'UQAR, la confidentialité serait de mise tout au long de ce travail , donc l'identité des participants et toutes les informations qui pourront nuire à l'identité des personnes seront préservées.

Toutefois, je suis consciente de l'ensemble des répercussions que peuvent avoir les données des personnes participantes, je m'engage à respecter les normes éthiques que nécessiterait ce projet.

2.4 LIMITES DE LA RECHERCHE

Le récit de vie est un « discours libre par lequel se déroule le film de l'existence ». Il est original parce qu'il engendre du sens (Burrick, 2010). Juan, 1999 rapporte que « le récit est le résultat d'une interprétation, d'une mise en ordre et d'une imputation de sens que le locuteur effectue sur la mémoire de sa vie. Il raconte en sélectionnant, donc en silence ; il organise, valorise, hiérarchise, donc élague, écarte, dévalorise » (Juan, 1999, p. 119). Selon Kaufmann (2004), l'individu s'intéresse moins à raconter et à se raconter en faisant abstraction des contradictions. Selon Pineau et Le Grand (2002), la vie n'est pas une histoire,

mais plutôt un ensemble organisé, l'histoire de vie est inévitablement une reconstruction subjective et arbitraire. Le personnage qui écrit son histoire de vie construit une « histoire » des événements vécus, une trajectoire. En éclaircissant le passé et le présent, il donne une signification aux pensées, aux actions passées et se prépare pour le futur. Selon Enriquez (2003), il partage ses incertitudes, ses aspirations, ses regrets, ses inhibitions et ses douleurs. D'autre part, il réalise qu'il fait partie d'une histoire collective à laquelle il appartient à chaque instant (Enriquez, 2003). Une contrainte s'applique à toutes les études à la première personne. Ce n'est qu'une perspective restreinte et étroitement liée à un contexte géographique et institutionnel. Cependant, cette limite est réduite par le fait que le travail de réflexion externe est effectué en utilisant une variété de sources littéraires. La production de connaissances scientifiques distingue du témoignage, car elle provient du travail réflexif et de la littérature académique utilisée pour l'accomplir. Après avoir obtenu des résultats dans différents contextes, cette littérature peut devenir générique et applicable dans des contextes variés, même si elle repose sur une expérience à la première personne (Albert, 2017).

Ainsi, en utilisant des méthodes biographiques, nous sommes confrontés à l'analyse de données caractérisées par les perceptions que le sujet a de son passé, de son histoire, or notre connaissance du passé présente certaines limites. Même si l'on cherche à être aussi authentique que possible.

En outre, la mémoire peut être restreinte et, par conséquent, modifier les actions antérieures. (Albert et Couture, 2014). Vu le choix épistémologique, il est clair que le récit n'a pas pour but de représenter la vérité, mais de créer un terrain, d'y fournir des efforts réflexifs et de produire des connaissances pour appréhender le monde qui nous entoure. La reconstruction du passé à partir du point de vue du présent d'une seule personne ne génère pas les connaissances scientifiques ; d'où le rôle du travail réflexif (Albert, 2017).

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

Cette étude se base sur des données empiriques exhaustives qui sont semblables à nos études. Cette approche nous donnera la possibilité de confronter les résultats de notre expérience avec les études qui abordent les concepts de projet humanitaire, des parties prenantes, ainsi que les facteurs de succès. Différentes étapes sont proposées par Fortin et Gagnon (2016) afin d'analyser les résultats. La réévaluation de l'enjeu, du problème de la recherche en fonction des résultats obtenus, vise à évaluer si les objectifs ont été atteints et à mettre en évidence la relation entre les résultats et le cadre théorique.

3.1 TÉMOIGNAGE 1

J'ai toujours été une fille curieuse, intelligente, serviable, généreuse, mais aussi reconnaissante d'avoir des parents tels que les miens. Je suis fille unique de ma mère, et j'avais 5 frères du côté de mon père, mon enfance a été marquée par la bienveillance de mes parents qui malgré leur séparation restaient en bon terme pour assurer que j'aie une bonne éducation et de m'inculquer des valeurs communes, ils étaient aussi conscients de l'importance d'être à deux pour prendre soin de moi, car enfant j'étais très malade, mon état de santé faisait en sorte que j'avais tout le temps du monde autour de moi, ma famille et les amis de ma famille étaient toujours à ma disposition que parfois j'avais même un sentiment de honte à les solliciter si j'en avais besoin, j'avais aussi une peur de déranger, ce qui a nourri en moi un désir ardent d'aider les autres, ou tout simplement rendre la pareille.

J'ai fait mes études primaires dans une école congréganiste dans ma ville natale où j'ai toujours été une fille brillante, inspirante, mais aussi une fille sensible qui était toujours à la disposition des autres et qui était encore habitée par cette conscience de soutenir mon

entourage. Je me rappelle que je demandais tout le temps à ma mère d'arriver un peu plus tôt à l'école pour pouvoir aider mes camarades avec leurs devoirs, pour éviter qu'elles se fassent punir par l'éducatrice, je ne profitais pas de mes récréations parfois pour les expliquer certaines notions qu'elles ne comprenaient pas.

En quatrième année fondamentale, soit les années 2004-2005, la directrice de mon école de son nom sœur Jocelyne Pierre avait convoqué mes parents, car elle voulait les parler d'une possibilité de me transférer directement en sixième année, je me rappelle lors de cette rencontre elle n'arrêtait pas de féliciter mes parents pour cette intelligente enfant que j'étais, mais insistait sur le fait que je pouvais être meilleure si je ne passais pas trop de temps à trainer avec les autres, pour répéter sa phrase, une semaine plus tard mon éducatrice a reçu l'ordre de me changer de place dans la classe, histoire de m'éloigner des élèves qui perturbaient, du jour au lendemain j'étais assise au premier rang de la classe, c'était la première fois que je me sentais aussi impuissante, car même à 10 ans, je voyais quelque chose dans ces jeunes, je voulais les accompagner à faire sortir leur plein potentiel.

Cette situation m'a fait réaliser ma mission sur cette terre, et ce souvenir a toujours été une boussole dans mon existence, c'est mon guide de vie. J'ai grandi avec cette pensée de ne jamais me laisser transformer par mes privilèges, ce qui m'a permis de m'affirmer et d'accepter les autres avec leurs différences, porter leurs voix, d'où mon engagement dans des structures qui ont comme valeur la relation d'aide, les droits humains, la protection de l'environnement.

Après le tremblement dévastateur de 2010 en Haïti, plus précisément dans le département de l'ouest, le pays a connu des pertes, dans le domaine de l'environnement, la situation était précaire. À ce moment j'étais en classe de troisième secondaire, mon école avait mis en place des structures qui sensibilisaient les gens sur les enjeux environnementaux, et invitaient les gens à s'impliquer davantage afin de contrer ce fléau, mon amour pour mon pays et pour la nature me poussait à m'intégrer au sein du groupe qui s'appelait CACH qui signifie citoyen actif pour construire Haïti, ce groupe a réveillé en moi mon sens de patriotisme et mon dévouement à aider mon pays, je participais dans toutes les activités qui visaient à redorer le blason de ce pays, malheureusement je n'ai pas pu

continuer à participer dans ses activités, car j'ai dû quitter le pays en 2014, pour aller continuer mes études au Royaume du Maroc.

L'envie de soigner m'a nourri et je me suis réorienté vers le domaine médical, une envie que j'ai gardée longtemps en moi, spécifiquement après la mort de mon frère en 2010, je voulais continuer à lui faire vivre au travers de moi, car il a toujours rêvé d'évoluer dans le domaine de la santé, j'ai fait une licence en radiologie médicale puis j'ai enchaîné pour une maîtrise en neurosciences avec une majeure en santé publique.

Étudier à l'étranger représentait un énorme défi pour moi, puisque j'étais loin de ma famille, loin de mon pays, mais je m'accrochais à mes rêves. Plus les années passaient, mieux je m'intégrais dans la communauté des étudiants haïtiens au Maroc, je me suis fait ma place, étant une aventurière et une passionnée de gestion événementielle, j'organisais des activités qui nous permettaient de créer des liens, et aussi nous ressourcer ensemble, jusqu'à ce qu'en 2017 j'ai été choisie pour être la chargée culturelle des étudiants haïtiens au Maroc, un rôle qui me tenait à cœur, car j'ai toujours été animée par la promotion de la culture haïtienne. C'était une expérience formidable, car j'ai vu en moi une leader, une personne qui prend des initiatives, une personne engagée, une personne qui pouvait influencer son entourage.

En été 2018, alors que j'étais au poste, j'ai été victime de violence par mon partenaire sur la cour de la cité universitaire, ce moment a été extrêmement difficile pour moi, mais j'avais reçu de nombreux témoignages d'autres jeunes femmes qui étaient elles aussi victimes, mais avaient honte d'en parler, cette situation m'a fait réaliser que je devais offrir des espaces aux victimes d'en parler, car elles sont expertes de leur vécu, et toutes les solutions doivent les impliquer que je devais aussi utiliser mon influence dans cette communauté pour semer des graines d'où mon premier projet qui s'est concrétisé en 2020 par la mise en place d'une structure qui faisait la promotion des droits des femmes, qui dénonçait la violence, mais aussi qui éduquait les gens par des conférences sur des thématiques comme le harcèlement, la violence basée sur le genre, les tabous sur le corps de la femme, le consentement. Cette même année j'ai été choisie par le REFEHMI qui est le réseau des femmes haïtiennes modèles et inspirantes qui sa mission consiste essentiellement à faire découvrir une pléiade de femmes évoluant en Haïti et dans le monde dans divers

domaines, notamment la Santé, la Gouvernance, l'Éducation, les Affaires, l'Environnement, le Tourisme, les Droits humains, etc., j'étais fière de moi, j'étais surtout fière de l'admiration de mes proches spécialement de mes parents, je me souviens encore de cette phrase de mon père quand je lui ai appelé pour l'annoncer la nouvelle : « ne t'arrêtes jamais ».....

C'est ce que j'ai fait.

3.2 TÉMOIGNAGE 2

Le 12 janvier 2010, je rentrais de l'école, c'était ma première journée après mes vacances de Noël, généralement je passais la fin de soirée chez mes frères, on révisait ensemble, puis ce soir-là je n'avais aucune envie d'y aller, je suis rentrée directement chez moi, à cette époque je vivais avec ma mère ma grand-mère et mes cousines. Ma grand-mère était surprise de me voir rentrer à cette heure, elle était contente aussi, parce qu'elle voulait que je fasse des commissions pour elle, je suis partie faire des commissions pour ma grand-mère, puis j'ai rencontré une amie, on restait sur le bord de la route, on discutait un peu, puis soudainement j'entendais un bruit, je ne voyais plus rien, car j'étais totalement aveuglée par la poussière, j'essayais de me déplacer, mais je tombais à chaque fois, je ne comprenais rien de ce qui se passait, mon amie non plus n'avait rien compris, elle criait et disait : « est-ce la fin du monde ? ».

Je n'avais plus la notion du temps, mais j'avais continué mon chemin pour aller chercher la commission de ma grand-mère, les gens pleuraient, criaient et priaient dans les rues, j'étais égarée sur la route, j'arrivais plus à trouver mon chemin, heureusement ma mère est venue me chercher, et m'a ramené dans une place sécuritaire là où tous mes voisins se réunissaient, ma mère était paniquée, c'est la première fois que j'avais vu autant d'impuissance dans ses yeux, ma mère a toujours été une femme solide, mon modèle de courage et de résilience d'ailleurs. Je lui ai demandé si elle pouvait aller chercher mes livres à la maison, car j'avais des devoirs à remettre le lendemain, c'est à ce moment qu'elle a commencé par m'expliquer, qu'il s'agissait d'un tremblement de terre, qu'elle devait contacter les membres de notre famille pour prendre des nouvelles, la communication était

difficile à ce moment, mais on arrivait quand même à joindre certaines personnes quelques heures après, mon père est venu nous voir et nous a annoncé que sa maison était effondrée et que mon plus jeune frère était sous les décombres, il venait de sortir, on l'avait envoyé dans un hôpital de matissant, c'étaient les médecins sans frontières. À ce moment j'étais dévastée, impuissante, j'invoquais tous les dieux pour qu'il n'arrive pas de pire, malheureusement un peu plus tard dans la nuit, mon frère aîné nous a appelés et nous a annoncé que Marly était mort. Une nouvelle qui m'a complètement détruite, c'était mon meilleur ami, il avait que 15 ans, je ne comprenais pas comment on pouvait mourir si jeune et dans de telles circonstances, j'étais terrifiée.

Cette nuit a été la plus longue nuit de ma vie, j'étais assez jeune, mais je voulais faire des choses pour faire mon deuil. J'ai mis sur pieds plusieurs initiatives d'où un service de gardiennage d'enfants pour mes voisins afin de leur offrir un répit dans ces moments extrêmement difficiles, vu ma passion pour la lecture et l'écriture, je voulais continuer à avoir du temps pour faire les activités que j'aime, c'est à ce moment que j'ai pensé à organiser des ateliers d'écriture et de lecture. Puis un jour, j'écoutais un de mes grands frères qui était secouriste à la croix rouge se plaindre du manque de personnel et de bénévoles que faisaient face cet organisme, et qu'ils cherchaient des personnes pour venir en soutien à l'équipe, ma curiosité me poussait à poser des questions, et l'une des questions que je me rappelle encore était : qu'est-ce que je peux faire ? j'étais trop jeune, il ne pensait pas que j'allais trouver de quoi faire, mais j'ai quand même insisté, puis il a fini par me dire, demain on verra, puis le lendemain je l'ai accompagné dans un centre de distributions de dons, j'étais tout de suite dans l'ambiance, je faisais des kits, je notais des rendez-vous, tout le monde me félicitait et me disait à quel point j'étais utile en cette journée, c'est de là que j'ai commencé officiellement à faire du bénévolat au sein de cet organisme. Je n'avais aucune expérience dans le domaine de l'humanitaire, j'étais simplement une adolescente qui venait de perdre un de ses frères dans une catastrophe naturelle et qui pour elle se sentir utile était un moyen de faire son deuil.

J'étais fascinée par la solidarité extraordinaire dont le peuple haïtien avait fait preuve en ce moment, car avant l'arrivée des secours, il n'y avait aucune présence de l'État dans

cette zone, l'État étant absent bien avant, la population ne comptait pas vraiment sur les autorités, les premiers jours suivant la catastrophe c'étaient les personnes locales, ni équipées, ni formées qui s'entraidaient, qui tentaient de sauver leurs proches des décombres, qui tentaient d'aider des voisins qui avaient perdu des proches, des familles, qui se mobilisaient à cuisiner pour tout le monde.

3.3 TÉMOIGNAGE 3

J'ai été formé en secouriste et en sensibilisation afin de conscientiser la population locale sur les risques liés aux catastrophes naturelles, les outiller sur les bons réflexes à avoir en cas de secousse, les assister avec des dons, les aider à construire des abris provisoires, mon rôle était surtout de faciliter la communication entre l'équipe et les locaux. Très vite, j'étais consciente que c'était un milieu stressant, le fait d'être toujours confrontée à l'urgence, de devoir prendre des décisions dans de très courts délais, je me sentais concernée par ces décisions même si je n'avais pas forcément d'avis à donner vu mon rôle au sein de l'équipe et mon jeune âge. L'équipe travaillait jour et nuit pour pouvoir offrir à ces personnes, ce qu'elle croyait être nécessaire pour eux, cependant à aucun moment on a demandé à ces bénéficiaires ce dont ils avaient réellement besoin, on avait des solutions toutes faites qu'on leur imposait, quant à leurs avis, leurs opinions, on ne s'est jamais questionné là-dessus, toutefois constat est que ces projets se faisaient pour eux, mais sans eux.

Ces personnes se levaient un bon matin puis observaient des modifications dans leurs zones, parfois c'étaient les bruits des travaux qui les réveillaient, sans explication ni compréhension de la situation. Étant donné que je suis haïtienne, je parle créole, j'étais la plus jeune au sein de l'équipe qui était sur le terrain, certaines personnes éprouvaient plus de facilité à m'approcher pour me questionner sur ce qui se passait, je n'avais pas de réponse à leurs questions ce qui me donnait l'impression d'être impuissante et vulnérable, car une fois lors d'une rencontre j'ai mentionné les questions et les appréhensions de certains locaux, qu'ils ne comprenaient pas ce qu'on faisait, qu'ils voulaient savoir pourquoi, à ce moment un de mes supérieurs m'arrêtait et me disait : « plus on prend en compte tous ce qu'ils

disent, moins on va avancer, tu ne peux pas faire plaisir à tout le monde, donc évites de les informer de tout ce qui va se passer à l'avenir, de toute façon on les aide du mieux qu'on peut ».

L'une des principales responsabilités de CARE au cours des interventions d'urgence était d'aider les personnes en offrant des solutions de logement dans les zones les plus gravement touchées, CARE rapporte qu'au cours des quatre premiers mois, 1,5 million de personnes déplacées ont bénéficié de l'aide de la communauté internationale pour répondre à leurs besoins en abris d'urgence. La plupart des familles dans les camps ont reçu une tente ou un kit d'abri d'urgence standard comprenant deux bâches, ce qui les a un peu rassurés. Cependant, avec l'approche de la saison cyclonique et des pluies, il est devenu évident que les refuges d'urgence construits par les familles avec ces ressources ne protégeraient pas suffisamment contre les fortes pluies et les vents d'où la nécessité d'œuvrer dans des abris plus résistants aux ouragans. La directrice de CARE sur ce projet s'est engagée à distribuer et à aider des familles à construire 2.550 abris temporaires résistants aux ouragans et a fourni 500 familles dans les zones rurales des kits de réparation de maison composés de bois, de ciment et d'outils, accompagné d'une formation de terrain afin que ces familles puissent avoir les outils sur techniques de reconstruction plus sûre.

Offrir des solutions de logement dans des zones urbaines denses était un projet complexe, car la majorité des habitants étaient des locataires et, comme la plupart des locataires en Haïti, sont dans une situation de faible sécurité foncière. Les titres de propriété sont rares et les contrats de location formels sont rares. L'utilisation de versants escarpés et non protégés, de petits terrains auxquels il est difficile d'accéder, le manque d'infrastructures et un manque d'interaction avec les autorités locales en raison de l'informalité des établissements sont autant d'éléments qui contribuent à aggraver le défi posé par l'habitat en Haïti. de ce fait certaines personnes n'avaient pas le droit de construire des maisons permanentes, car les terrains ne leur appartenaient pas, puisqu'il il fallait avoir un endroit plus sécuritaire pour ces familles qui n'avaient nulle part où aller, et qui vivaient encore sous la belle étoile, une expression de plus en plus utilisée en Haïti depuis le séisme du 12 janvier 2010, alors un ensemble de 500 logements provisoires ont été construits, ces maisons

étaient construites de façon qu'on puisse les démolir facilement, car le terrain appartenait à l'ÉTAT, et aucun délai n'a été convenu, ces logements étaient faits en tapis, c'est un matériel qui est extrêmement chaud, Haïti étant un pays tropical, les matériaux utilisés ne permettaient pas aux bénéficiaires de rester à l'intérieur quand il faisait plus de 30 degrés.

Les populations victimes, en plus des conditions de vie aléatoires préexistantes, se retrouvent dans une situation d'indigence et de détresse, une incapacité évidente de jouir de leurs droits fondamentaux, à la santé, à la nourriture, au logement et à l'éducation. Ainsi leur droit à la vie se trouve de plus en plus fragilisé. Je sentais que ces organismes malgré leur bonne foi et leur volonté d'aider passaient à côté de quelque chose en se laissant emparer par ce syndrome du sauveur, en prétendant connaître ta situation que toi et peut prendre des décisions à ta place. Des personnes déplacées, insatisfaites, se sont à leur tour organisées pour se faire entendre, ils organisaient des actions collectives comme des manifestations, des barricades pour bloquer les rues, de ce fait on commençait à les menacer de les expulser du terrain, des gens armés les menaçaient de les déguerpir, mais les gens n'avaient nulle part où aller.

Plus les jours passaient, plus la situation dégénérait, la majorité des besoins de base n'étaient pas couverts, sachant que cette zone était reculée, difficile d'accès, ce qui représentait un enjeu majeur, car atteindre les populations les plus vulnérables dans des secteurs désertiques aussi reculés est très compliqué. Une de nos premières préoccupations était d'assurer à notre équipe le minimum nécessaire en termes de conditions de vie et de travail à l'accomplissement de leur mission. Pour éviter les retards dont l'impact peut être catastrophique pour les bénéficiaires de notre aide, l'acheminement des aliments et des matériels devrait être géré avec une grande rigueur. Pour répondre aux besoins en matière d'eau potable, il était nécessaire de réhabiliter les puits existants ou de forer de nouveaux puits, ce qui a provoqué énormément de représailles, car ces travaux occasionnaient une coupure d'eau pour plusieurs semaines, personne n'avisait les usagers de ces puits de ces coupures, de ce fait ils n'ont pas eu le réflexe d'anticiper, et de se préparer en conséquence, alors trouver de l'eau devenait un véritable enjeu, il fallait marcher pendant plusieurs kilomètres pour aller chercher l'eau, et ceci dans de très mauvaises conditions sanitaires,

certaines familles de 5 personnes disposaient de moins de 10 litres d'eau par jour , la situation était précaire et a provoqué une détresse totale chez la population. Et plusieurs manifestations ont été faits, ce qui a provoqué l'arrêt des travaux, et d'autres perspectives ont été explorés comme la foration de nouveaux puits, ce qui n'était pas le moindre des problèmes, malheureusement des toilettes publiques étaient disposés dans les seuls endroits où il y avait de l'eau, l'équipe avait décidé de poursuivre les travaux malgré cette découverte, pensait qu'ils allaient pouvoir filtrer l'eau comme il fallait afin d'éviter toute contamination sauf que l'eau qui était censée être potable a été contaminée, mais aucune étude n'a été fait sur la potabilité de l'eau, la population n'était pas informée, continuait à consommer l'eau , une épidémie de choléra a fait un ravage en Haïti après le tremblement de terre de 2010.

Afin d'aider la population à leur survie, des kits alimentaires ont été distribués, ces kits ne répondaient pas au besoin des personnes à qui ils étaient destinés, beaucoup de personnes me demandaient à chaque fois s'il n'y avait pas autre chose, les repas distribués étaient des plats congelés, ou en conserve, ce qui ne rentrait pas dans leurs habitudes alimentaires, car dans cette région la consommation locale a toujours primé. Les chances d'emploi, de revenus et d'accès aux aliments ont fortement diminué en raison de déplacements prolongés dans des camps. La chaîne d'événements météorologiques qui a suivi le tremblement de terre a provoqué une perte d'actifs et une perturbation des activités génératrices de revenus. Ces bénéficiaires n'avaient aucun espace pour exprimer leurs insatisfactions et se faisaient traiter d'ingrats par certains membres de l'équipe qui pour eux les Haïtiens aimaient se plaindre, n'étaient jamais satisfaits.

Un dispensaire a été mis sur pied afin d'offrir des soins de santé, c'était un espace sécuritaire en cas de secousse, mais n'était pas équipé adéquatement pour son bon fonctionnement, il n'y avait pas suffisamment de personnel de santé au sein de l'équipe, il manquait certaines compétences pour mettre au profit des bénéficiaires, et le personnel était très limité, épuisé, dépassé par les événements et devrait faire face à une précarité évidente, ce qui a suscité une réunion extraordinaire, vu l'épuisement des professionnels qui travaillaient au dispensaire, après cette réunion, beaucoup de décisions ont été prises de la part des gestionnaires, parmi ces décisions, celle de lancer un appel à des bénévoles

internationaux œuvrant dans le domaine de la santé et de commander d'autres équipements, ces bénévoles ont mis plusieurs semaines à arriver, de ce fait les gens continuaient à travailler avec leurs faibles moyens, qui n'étaient absolument pas adaptés.

Comme beaucoup de bénévoles, j'avais beaucoup de doute et d'inquiétude au début :

-Serais-je à la hauteur des missions ?

- Comment j'allais m'adapter ?

-Comment j'allais supporter les conditions de vie ?

En somme, beaucoup d'inconnus et d'inédits, certains étaient aussi nouveaux que moi en humanitaire, mais d'autres étaient plus expérimentés, ce qui me rassurait. Mais surtout, je remarquais rapidement une véritable volonté partagée d'aider cette population.

Les jours passaient rapidement et j'étais surprise par la rapidité avec laquelle les choses se faisaient naturellement entre les membres de l'équipe, la mise en place des lieux de consultation, les liens avec la population locale, même si l'on ne les intégrait pas dans le projet.

Chaque jour, les inventions s'enchaînaient avec leurs lots d'émotions et d'étonnements, mais toujours avec la même consternation de voir autant de dévouement dans une ambiance malgré tout chaleureuse. Cette expérience m'a laissé des souvenirs magnifiques de partage et de invention et une forte envie de la recommencer et de faire adéquatement, d'où mon inspiration et mon cheminement vers mon choix de carrière 10 ans après, c'était une aventure humaine pleine de rencontres et de partages. Même si je n'ai pas été satisfaite à tous les niveaux de mon expérience, j'ai été fière d'apporter une présence, j'aurais aimé que ces personnes soient respectées dans leur dignité, surtout dans ces périodes difficiles, j'aurais aimé que ces personnes puissent avoir l'occasion de nous faire profiter de leurs sagesses avec leur contribution dans nos démarches.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons discuter et interpréter nos résultats en nous basant d'une part sur nos différents témoignages, d'autre part sur les résultats les plus pertinents des données existantes dans la littérature sur les facteurs de succès des projets humanitaires, une association qui nous permettra de clarifier notre question de recherche, les termes que nous allons aborder émergent de notre cadre de recherche. L'objectif de notre discussion étant de nous faire comprendre notre questionnement de départ qui est de comment faciliter l'appropriation d'un projet d'action humanitaire ?

Notre méthodologie de recherche fut l'autopraxéographie qui consiste à ce que l'auteur partage des informations sur son expérience personnelle, donc à la première personne, quant à notre récit, il est constitué de 4 témoignages, qui prend en compte l'observation de l'auteur, et aussi de nombreux éléments mettant l'accent sur notre problématique de recherche.

4.1 ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Une définition du concept en gestion de parties prenantes vise à identifier les pratiques de gestion des relations et leurs liens, la littérature a tendance à sous-conceptualiser la communauté locale comme partie prenante. Même si ce contexte reste flou et peu stabilisé, Boutillier et Thompson (2011) ont proposé quatre étapes que comprend ce concept, les observations de Monnelus ont mis l'accent sur la première étape, car dans les projets dont elle a été témoin, cette étape était.

- Rejet : ces activités sont perçues comme non légitimes, les indicateurs de ce faible niveau d'acceptabilité se présentent sous forme d'arrêts des opérations, sabotages, boycottages, violences et poursuites judiciaires. La chercheuse en témoigne :

« Des personnes déplacées, insatisfaites, se sont à leur tour organisées pour se faire entendre, ils organisaient des actions collectives comme des manifestations, des barricades pour bloquer les rues, de ce fait on commençait à les menacer de les expulser du terrain, des gens armés les menaçaient de les déguerpir, mais les gens n'avaient nulle part où aller » (Témoignage 3).

Si on se fie au témoignage de la chercheuse, aucun des énoncés suivants n'ont été l'objet de son observation, Fillieule (2009) expose plusieurs raisons qui expliquent le rejet de certaines projets ou propositions de projet, et parmi ces raisons on trouve que la non-implication des bénéficiaires dans la phase de conception du projet,

- La tolérance: les communautés locales approuvent tout juste, et souvent avec une certaine résignation, la présence et les opérations d'une entreprise. Les indicateurs de ce niveau d'acceptation sont : la présence de problèmes persistants et de menaces; la présence d'organisations non gouvernementales externes qui surveillent de très près, rapportent et diffusent les incidents. Les actions de l'entreprise font l'objet d'une surveillance attentive.
- L'approbation : la communauté considère le projet comme un bon voisin et est fière de ses réalisations en collaboration avec elle.
- Enfin, la coappropriation. À ce niveau, le projet bénéficie de l'appui soutenu de la communauté locale, qui passe par la gestion conjointe des projets de développement local développés à travers des mécanismes tels que les tables rondes et la création d'institutions conjointes. Les communautés locales peuvent devenir actionnaires. Parmi les indicateurs de niveau : les communautés locales s'uniraient aux côtés du projet contre les détracteurs externes tant les intérêts et les perceptions entre l'entreprise et la communauté locales sont liés (Boutilier et Thompson, 2011).

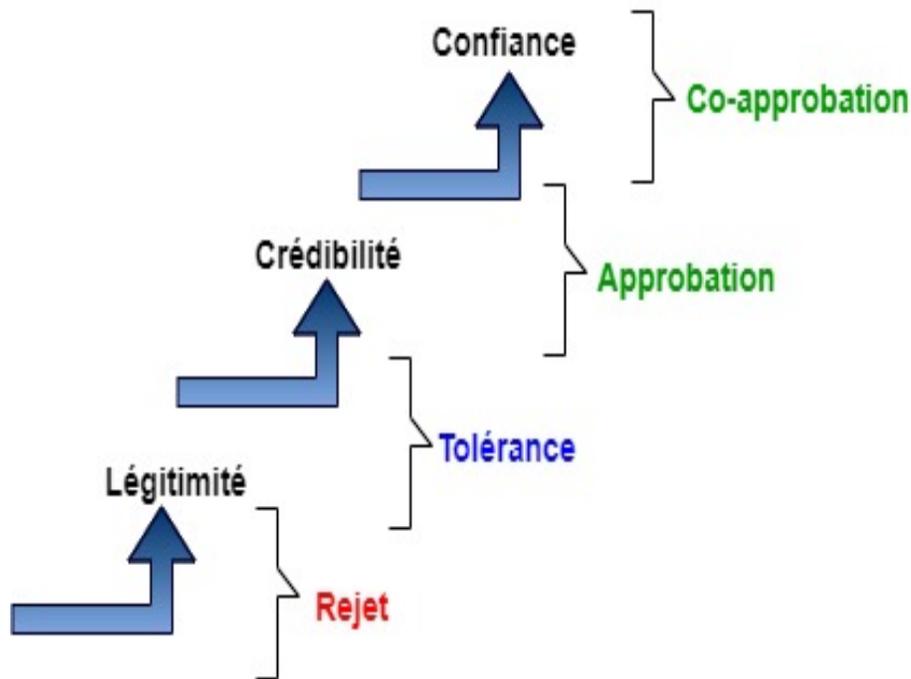


Figure 5 : Stades d'acceptabilité sociale Boutilier et Thomson (2011), repris par Raufflet (2014) p.23.

Toutefois ce concept d'acceptabilité est polysémique, car il est associé au verbe accepté. Il a donc deux sens en fonction du contexte dans lequel il est employé. Il peut donc avoir un sens positif, à savoir consentir, accepter, accueillir, mais il peut aussi avoir un sens négatif, à savoir se soumettre, subir, se résigner, supporter (Grand Robert de la langue française, 2018). Il est également crucial de préciser ce qu'on entend par social. Étant donné que la société est constamment en mouvement, il est complexe de déterminer qui devrait être impliqué dans le processus décisionnel, car la mesure de l'acceptabilité sociale peut être réalisée à l'échelle locale, régionale ou nationale. Aucune instance n'a encore progressé pour définir précisément les publics qui doivent être légitimement impliqués dans le processus décisionnel dans une perspective d'acceptabilité sociale (Gendron, 2014). Cela varie considérablement en fonction du contexte dans lequel un projet s'inscrit. Le « social » est

défini par les mots « partie prenante » ou « partie intéressée ». Les parties se concentrent donc sur l'intérêt et l'effet d'un projet, que ce soit au niveau personnel ou local (à proximité), ainsi que sur la valeur économique du projet. Le témoignage de l'auteur vient soutenir la littérature en démontrant que le débat autour du projet peut alors être manipulé par le promoteur, en rendant les propositions de certains groupes problématiques illégitimes, voire en les excluant du débat (Fraser et al., 2019). Un extrait du témoignage 4 de Monnelus décrit la situation :

« Plus on prend en compte tous ce qu'ils disent, moins on va avancer, tu ne peux pas faire plaisir à tout le monde, donc évites de les informer de tout ce qui va se passer à l'avenir, de toute façon on les aide du mieux qu'on peut » (Témoignage 3).

Le témoignage de Monnelus nous aide à comprendre de nombreux acronymes, tous décrivant une vision négative des bénéficiaires qui s'opposaient au projet, d'où le syndrome Nimby qui est l'un des acronymes utilisés par de nombreux acteurs du développement est le syndrome not in my backyard (NYMBY) qui se traduit par « pas dans ma cour » ou « non dans ma cour ». Selon Yates (2018), ce résumé met en avant les intérêts individuels des parties prenantes, en se basant sur une analyse des coûts et des bénéfices, en mettant l'accent sur l'égoïsme et l'aspect visuel souhaitable d'un projet. De nombreux acronymes ont ensuite émergé de ce syndrome, tous ayant une signification négative (Yates, 2018). L'auteure révèle que :

« Ces bénéficiaires n'avaient aucun espace pour exprimer leurs insatisfactions et se faisaient traiter d'ingrats par certains membres de l'équipe qui pour eux les Haïtiens aimaient se plaindre, n'étaient jamais satisfaits (Témoignage 3).

Les opposants aux projets ont diverses préoccupations telles que « la diminution de la valeur des propriétés, l'impossibilité de bloquer les usages indésirables du territoire, une diminution de la qualité de vie due aux bruits, à la circulation, aux odeurs et autres, la dégradation de l'image de la communauté, l'augmentation des services communautaires et l'aspect inesthétique du projet ». De cette manière, au cœur de ce syndrome, les partisans soutiennent l'idée que les opposants aspirent à préserver leurs intérêts personnels au-delà de l'intérêt général de la société (Batellier, 2015). Ainsi en témoigne l'auteure :

« Ces personnes se levaient un bon matin puis observaient des modifications dans leurs zones, parfois c'étaient les bruits des travaux qui les réveillaient, sans explication ni compréhension de la situation » (témoignage 3).

Dans son usage courant, le syndrome NIMBY dépeint les mouvements d'opposition comme une agrégation de personnes égoïstes, uniquement préoccupées par les répercussions qu'un projet est susceptible d'avoir sur leur bien-être personnel, et incapables d'en comprendre les dimensions techniques ou l'intérêt collectif. Et même si, dans certains cas, les citoyens s'avèrent sensibles à l'intérêt collectif, le syndrome suppose qu'ils s'opposent à (Gendron, 2014). De plus, cette stigmatisation considère les acteurs impliqués à proximité du projet comme des individus déviants. Une étiquette peut être attribuée à un individu selon une logique de désignation de la déviance du véhicule par la norme. En ce sens, les experts nommés vont influencer les perspectives des individus en fonction de leur position au sein de la société. Les membres du NIMBY vont alors adopter un nouveau statut social, considéré comme négatif, car ils sont pris comme égoïstes, irrationnels et déviants par les gestionnaires, les experts techniques du projet ou les médias.

Même si ce syndrome est lié à une pensée individualiste, il est rare qu'un seul individu s'oppose à un projet. Effectivement, il s'agit davantage d'un rassemblement qui défend les intérêts des habitants du quartier (Pham et Torre, 2012). Selon il est suggéré de différencier plusieurs types d'opposition à un projet :

- « Le NIMBY « égoïste » ;
- Une opposition globale à la technologie (opposition de principe) ;
- Une opposition liée à la nature du processus de planification
- Une opposition restreinte à certains aspects spécifiques du projet » (Batellier, 2015).

En agissant ainsi, il est essentiel de considérer le NIMBY comme positif, car il reflète une réaction de légitime défense envers un projet de la part des opposants.

4.1.1 Acceptation d'une intervention humanitaire

Au fil de sa carrière, chaque professionnel du secteur social rencontre des obstacles d'adhésion de la part des personnes touchées par son intervention : un malade qui refuse les

soins proposés, un sans-abri qui refuse une offre d'hébergement, un jeune « en difficulté » qui ne veut pas s'inscrire dans un dispositif de soutien, des autorités politiques qui interdisent une initiative associative, etc. (Joxe, 2020), Monnelus dans son parcours a été témoin de cette réalité. Dans le milieu du travail social, cette problématique a été déjà abordée, un auteur comme Warin (2017) le présente sous l'aspect du « non-recours » ou « l'aide contrainte » (Becquemin, 2013). Dans le domaine de l'intervention humanitaire internationale, il ne s'agit donc pas seulement de l'interaction entre deux personnes, comme cela peut être le cas dans le domaine du travail social ou médical, mais aussi d'une relation qui s'inscrit dans un jeu plus large entre une ONG (Organisation non Gouvernementale) et une région, une ethnie, un groupe armé, des autorités administratives ou un État.

L'adhésion d'une personne à la proposition d'un autre est remplacée par l'acceptation d'une communauté à l'action d'une organisation. Certes, l'acceptation se manifeste par les adhésions individuelles des bénéficiaires directs de l'aide, mais elle se manifeste également par la reconnaissance plus indirecte du tissu social local, par la participation des autorités politiques aux projets et par la réputation dont bénéficie l'organisation à l'échelle locale et régionale (Joxe, 2020), si on se fie au témoignage de l'auteur, on peut voir que cette aide n'a pas été acceptée, ou du moins cette aide ne correspondait en aucun cas aux attentes des bénéficiaires, un extrait de son témoignage le prouve :

« Constat est que ces projets se faisaient pour eux, mais sans eux » (Témoignage,3).

La question de l'acceptation humanitaire est souvent abordée sous deux angles différents. L'État aidé est considéré comme la principale cause des problèmes d'acceptation dans la première perspective (Yates, 2018), en constatant la remise en question de leur souveraineté, ses représentants seraient prêts à refuser la main tendue d'acteurs étrangers, L'auteur quant à elle constate une absence de l'État, ce qui fait susciter beaucoup de questionnement sur l'acceptation de ces projets, Monnelus dans son témoignage le décrit :

« Car avant l'arrivée des secours, il n'y avait aucune présence de l'État dans cette zone, l'État étant absent bien avant, la population ne comptait pas vraiment sur les autorités » Témoignage 3.

La seconde perspective examine la façon dont les populations locales perçoivent l'aide humanitaire (Abu-Sada, 2012). Cette perspective, inspirée d'une approche utilitariste et normative, vise « à maximiser la réalisation des projets » (Abu-Sada, 2012, p. 6). Les partisans de cette seconde perspective, sans toujours s'interroger sur les pratiques des organisations humanitaires ni sur l'impact potentiel de leur action, auraient une solution aux problèmes d'acceptation : les populations locales devraient s'approprier davantage de l'aide offerte (Cornish et al., 2019), d'autres auteurs comme (Josh, 2020) envisage une troisième perspective, celle qui concerne le rôle du lien social dans les processus d'acceptation, tant au sein de la communauté concernée qu'entre la communauté et l'organisation.

Étant donné que je suis haïtienne, je parle créole, j'étais la plus jeune au sein de l'équipe qui était sur le terrain, certaines personnes éprouvaient une certaine facilité à m'approcher pour me questionner sur ce qui se passait.

Selon Paugam (2018), la notion de lien social est définie comme ce qui « unit les individus et les groupes sociaux », de plus la notion de structure sociale est présentée comme l'ensemble des liens sociaux d'un groupe social spécifique, comme son réseau, plus ou moins dense, plus ou moins solide, plus ou moins régulier, plus ou moins organisé, plus ou moins évolutif.

4.2 PARTICIPATION / ENGAGEMENT

4.2.1 Approche participative

L'émergence du développement local dans les années 1990 a révélé l'importance de l'approche participative. La volonté d'accéder à un processus de transformation sociale du point de vue écologique et économique ; la manière de le concrétiser doit, par conséquent, être adaptée au contexte local, c'est ce que l'on peut définir (Leguenic, 2001). Cependant, il est encore difficile de comprendre les méthodes participatives en Occident et dans le reste du monde. Le concept d'approche participative, qui est trop souvent utilisé à des fins électorales ou démagogiques, doit être mieux défini, d'où nous nous référons à la campagne présidentielle française de 2007, Ségolène Royal, la candidate du Parti socialiste, avait affirmé que la participation citoyenne était l'un de ses principaux arguments de campagne et

qu'elle souhaitait représenter le renouveau politique qu'elle souhaitait incarner. Cependant, il n'y avait jamais eu de suggestions évidentes concernant la notion de participation citoyenne (Flores et Jarrot, 2016). En 2006 Langlois dans son article sur la participation citoyenne au cœur de la responsabilité populationnelle reprend une affirmation de André Thibault qui précisait que « la pratique de participation est plus utilisée pour sa valeur symbolique démocratique que pour sa contribution effective aux processus décisionnels ». En 2012, le Conseil national des villes allait plus loin en constatant « que bon nombre de démarches qui s'intitulent « consultations » voire « concertations » sont dans la réalité des formes élaborées de communication autour des politiques mises en œuvre ».

Au contraire, l'approche participative est un concept qui oblige à se demander quel rôle la population doit jouer dans le projet urbain et plus généralement dans le fonctionnement de la vie de la cité. Sous peine de voir certains d'entre eux prendre le dessus sur les autres, le débat nécessite un niveau de connaissances homogène entre les participants. Ainsi, cela conduit à la mise en place d'un processus qui permet à la population de faire évoluer son rôle et de la responsabiliser réellement dans le fonctionnement du territoire. L'objectif de l'approche participative est de (re) donner à la population une place de citoyen ou d'utilisateur afin qu'elle puisse participer aux projets qui l'affectent en raison de ses rôles et responsabilités qui peuvent changer au fil du temps ou en fonction de la nature des projets (Langlois, 2006). Selon le guide de la participation citoyenne dans la réussite des projets d'aménagement publié par les autorités bruxelloises, il est important de préciser les objectifs de participation des participants à chaque étape du processus, car si ces objectifs ne sont pas précis, des déceptions, des conflits, des blocages et des malentendus peuvent en résulter. Il s'agit de passer d'une approche basée sur les besoins à une approche basée sur les droits et devoirs, ce qui clarifiera les rôles et responsabilités de chacun des acteurs. Un extrait du témoignage de la chercheuse vient soutenir ces propos :

« Afin d'aider la population à leur survie, des kits alimentaires ont été distribués, ces kits ne répondaient pas au besoin des personnes à qui ils étaient destinés, beaucoup de personnes me demandaient à chaque fois s'il n'y avait pas autre chose, les repas distribués étaient des plats congelés, ou en conserve, ce qui ne rentrait pas dans leurs habitudes

alimentaires, car dans cette région la consommation locale a toujours primé » (Témoignage 4).

Selon le témoignage de Monnelus, bien que les acteurs essayaient de garder une distance entre les bénéficiaires et les projets, les bénéficiaires continuaient de poser des actions, plusieurs extraits du témoignage de la chercheuse le prouvent :

« Plus on prend en compte tous ce qu'ils disent, moins on va avancer, tu ne peux pas faire plaisir à tout le monde, donc évite de les informer de tout ce qui va se passer à l'avenir, de toute façon on les aide du mieux qu'on peut » (Témoignage, 4).

« Certaines personnes éprouvaient une certaine facilité à m'approcher pour me questionner sur ce qui se passait, je n'avais pas de réponse à leurs questions, ce qui me donnait l'impression d'être impuissante et vulnérable » (Témoignage, 3).

Les nouveaux modèles d'organisation ont une forte présence de la notion de participation. Il est présent dans les dispositifs de démocratie participative, d'économie participative, de gestion participative et même de marketing participatif. Dans chacun de ces cas, la participation consiste à impliquer le « public » dans un processus ou une décision. La démocratie participative concerne les citoyens, le management participatif concerne les salariés et le marketing participatif concerne les clients. La démarche participative augmente non seulement les capacités d'action ou de création d'idées, mais surtout, elle permet à un public qui est parfois éloigné du processus décisionnel des organisations hypercontraintes de se sentir libre et influent.

Leguenic, 2001, présente un rapport sur les actions humanitaires en recensant les différentes typologies de participation.

Tableau 4 : Description des types de participation d'un public (Leguenic, 2001, p.1-2)

Typologie	Explication
Participation passive	Les individus participent en étant informés sur ce qui est arrivé ou va arriver.
Participation par la fourniture d'informations	Les individus participent en fournissant des réponses à des questions posées.
Participation par consultation	Les individus participent en étant consultés, et les agents extérieurs écoutent et tiennent compte de leurs opinions ; cependant, elles ne participent pas aux prises de décision.
Participation liée à des avantages matériels	Les individus participent en fournissant des ressources, mais là encore, ils ne participent pas au processus de décision.
Participation fonctionnelle	Les individus participent en fonction d'activités prédéterminées et après que les stratégies des projets ainsi que leur planification ont été décidées.
Participation interactive	Les individus participent au diagnostic des situations aboutissant à des plans d'action et à la formation ou le renforcement de groupements d'intérêts. Ces groupes s'approprient les décisions locales, en vue d'une pérennisation des activités et/ou des structures mises en place.
Automobilisation / Participation active	Les individus participent en prenant des initiatives indépendamment de structures extérieures.

Monnelus dans son témoignage montre les actions résultant de l'engagement des citoyens et des citoyennes dans un contexte qui nécessitait une présence des autorités. Alors que cette population livrée à elle-même a fait preuve de son engagement à travers ces diverses formes de participation, ce qui leur a donné la possibilité de « co-produire, de co-crée et de co-innover dans l'intérêt général » (Bourgon, 2009). Dans un processus de jugement et de décision, il est crucial de faire participer les acteurs concernés ; en effet, la décision obtenue

semble être plus justifiée, tout en favorisant l'autonomisation des participants (Slocombe, 2012). Ainsi en témoigne Monnelus :

« j'étais fascinée par la solidarité extraordinaire dont le peuple haïtien avait fait preuve en ce moment, car avant l'arrivée des secours, il n'y avait aucune présence de l'État dans cette zone, l'État étant absent bien avant, la population ne comptait pas vraiment sur les autorités, les premiers jours suivant la catastrophe c'étaient les personnes locales, ni équipées, ni formées qui s'entraidaient, qui tentaient de sauver leurs proches des décombres, qui tentaient d'aider des voisins alors qu'ils y en avaient qui avaient perdu des proches, des familles, qui se mobilisaient à cuisiner pour tout le monde » (Témoignage, 2).

S'il est fréquent que l'acceptabilité sociale soit liée au promoteur d'un projet, elle concerne aussi les représentants de l'État. Selon Gendron et al. (2016), les personnes élues à travers un processus de démocratie représentative et qui détiennent le pouvoir décisionnel doivent expliquer la légitimité des projets auprès de tous. Cependant, Rosavallon (2010) a constaté que depuis 1980, l'élection n'a plus qu'une fonction de validation d'un mode de désignation des gouvernements ». En effet, les programmes des partis ne suggèrent plus nécessairement une réalité à venir pour les citoyens et les citoyennes. Ainsi, le choix des représentants de l'État est devenu moins légitime et incontestable. La légitimité s'est déplacée au profit de la construction. La construction de la légitimité s'est transformée en un partage du processus de prise de décision. De plus, de nombreux écrivains constatent que la démocratie représentative, tel qu'elle est pratiquée aujourd'hui, est incompatible avec le progrès social et environnemental. La population désire maintenant prendre part activement à leur société en s'intégrant, entre autres, au processus décisionnel dans le cadre de projets liés au développement (Gendron et al., 2016).

On peut se référer aux mobilisations citoyennes qui ont été observées tout au long du témoignage de la chercheuse, les représentants de l'État n'ont ni informé ni consulté la population en amont du projet. Ainsi, des contestations sociales ont éclos. Ce cas a mis en lumière l'importance de la participation citoyenne et de la transparence dans les débats de société quant au développement territorial (Sauvé et Batellier, 2011). Monnelus a cité dans son témoignage :

« Des personnes déplacées, insatisfaites, se sont à leur tour organisées pour se faire entendre, ils organisaient des actions collectives comme des manifestations, des barricades pour bloquer les rues » (Témoignage, 3).

La liberté d'expression et le droit à l'information ne constituent qu'un des partis de la démocratie (Dugas et Parenteau, 2006). De plus en plus de personnes expriment un intérêt pour le domaine public et cherchent à véritablement renforcer leur engagement civil afin de faire valoir leurs opinions et de défendre leurs intérêts, même si le témoignage de la chercheuse ne démontrait aucune volonté des décideurs à intégrer les bénéficiaires, ces derniers trouvaient un moyen pour le faire, ils souhaitent comprendre ce qui se passe dans les coulisses du pouvoir, ils souhaitent participer à la prise de décision et établir une relation interactive avec les décideurs (Dugas et Parenteau, 2006).

« Ces personnes se levaient un bon matin puis observaient des modifications dans leurs zones, parfois c'étaient les bruits des travaux qui les réveillaient, sans explication ni compréhension de la situation. Étant donné que je suis haïtienne, je parle créole, j'étais la plus jeune au sein de l'équipe qui était sur le terrain, certaines personnes éprouvaient plus de facilité à m'approcher pour me questionner sur ce qui se passait » extrait du témoignage 3 de Monnelus.

Selon Gendron (2014), les décideurs doivent éviter les trois « i » : informer le public, solliciter les intrants (inputs) et les ignorer. La division entre les gouvernements et les personnes qu'ils gouvernent n'est ainsi plus acquise (Blondiaux et al., 2012), lorsque les enjeux à long terme sont souvent négligés dans le domaine politique, la participation publique répond aux besoins croissants d'engagement de la population pour participer aux décisions. De plus, la participation des citoyens est soutenue par de nouvelles méthodes de gouvernance locale comme la planification durable de développement et le Management public nouveau. Ces méthodes récentes mettent en évidence le fait que la légitimité se développe au cœur d'un processus de participation (Roy, 2018).

La participation en elle-même ne devrait jamais être un but en soi, mais uniquement un processus qui contient des objectifs très précis. Il est bien sûr important que ces objectifs soient mis sur pied avant de se lancer dans le processus participatif. Ceci peut se faire

seulement après avoir élaboré les objectifs, les méthodes participatives et le choix des personnes impliquées dans le processus. Il est tout à fait possible qu'un processus participatif ne soit pas favorable à son bon déroulement.

4.2.2 Les citoyens dans les initiatives participatives

Puisque la prise en charge de cette catégorie est souvent difficile à effectuer par les gestionnaires dans les processus participatifs, de ce fait nous tenterons de considérer leurs motivations, prendre en compte la complexité des acteurs, et de dégager de la similarité entre ces citoyens, à partir du témoignage de l'auteur.

Dans un monde interconnecté, il est essentiel d'agir en complémentarité et en solidarité, une solidarité centrale sur l'engagement. L'implication constitue également un principe essentiel des ONG, qu'elles soient nationales ou internationales, et se manifeste par une assistance requise, mais insuffisante. Il est alors accompagné d'une réflexion politique et stratégique, ce qui peut parfois entraîner la création d'activités qui impliquent les usagers à chaque étape des projets engagés par les ONG. Élaborer un projet partagé avec les populations représente un défi ambitieux, car il est nécessaire de prendre en compte les préoccupations, les particularités, les compétences et les contraintes de chaque individu. L'objectif de ces approches participatives est d'améliorer la connaissance des besoins, de renforcer l'expertise et l'engagement des parties impliquées, en particulier des usagers. Cela implique de collaborer avec de nouveaux partenaires, exige des engagements dans le but de renforcer les compétences et la capacité d'action des populations face à un problème (Sivignon, 2015).

La chercheuse dans son témoignage nous montre que cette catégorie de parties prenantes était négligée, voire isolée :

« Des kits alimentaires ont été distribués, ces kits ne répondaient pas au besoin des personnes à qui ils étaient destinés, beaucoup de personnes me demandaient à chaque fois s'il n'y avait pas autre chose, les repas distribués étaient des plats congelés, ou en conserve, ce qui ne rentrait pas dans leurs habitudes alimentaires, car dans cette région la consommation locale a toujours primé. Les chances d'emploi, de revenus et d'accès aux

aliments ont fortement diminué en raison de déplacements prolongés dans des camps »
Extrait du témoignage 3 de Monnelus.

Afin de faire face à ces défis, il est indispensable de revoir nos méthodes d'action humanitaire. Sur les lieux d'intervention, certains organismes comme médecin du monde (MDM) oscillent constamment entre le « faire avec » et le « faire pour », tout comme entre les connaissances médicales et les connaissances profanes. En cherchant à impliquer les utilisateurs dans la création, l'animation et l'évaluation des programmes, il est maintenant question de développer le « pouvoir d'agir », l'autonomisation des populations sur leur santé, essentiel pour tout changement durable.

L'engagement réel des usagers dans les programmes de santé des ONG internationales demeure cependant limité. Bien qu'elle soit fréquemment évoquée notamment dans le Code de conduite du Comité international de la Croix-Rouge et de nombreuses ONG humanitaires, cette participation est peu réalisée et surtout difficile à comprendre. Il existe différentes raisons : manque de temps dans un contexte de crise, manque de compétence méthodologique, prétextes erronés de mise en danger de la population locale ou des acteurs humanitaires. Ces différents éléments peuvent entraver des pratiques participatives adéquates. Cet extrait du témoignage de Monnelus le prouve :

« Plus on prend en compte tous ce qu'ils disent, moins on va avancer, tu ne peux pas faire plaisir à tout le monde, donc évites de les informer de tout ce qui va se passer à l'avenir, de toute façon on les aide du mieux qu'on peut » (Témoignage 3).

Bien sûr, il est essentiel de prévoir des prérequis pour ces pratiques participatives. En plus d'un engagement politique local essentiel et de l'appropriation de la part des acteurs concernés, il est nécessaire d'allouer des ressources, en particulier lors des étapes de diagnostic et de conception. En ce qui concerne les programmes de santé, une connaissance des sciences sociales, souvent négligée dans le cadre d'interventions mises en place par les ONG, est cruciale. Elle garantit que les voix appropriées, et pas nécessairement celles des plus puissantes, soient écoutées (Clavier et Gagnon, 2013). Un autre prérequis est d'évaluer de manière approfondie la volonté d'inclusion des utilisateurs. Pour certains sujets délicats, il est important de considérer la création de comités représentatifs qui représentent les autres.

Il est également nécessaire de faire entendre la voix des utilisateurs auprès des donateurs et des organismes de soutien. La participation consiste en effet à prendre en compte les besoins et les demandes d'une population. Ainsi, les agences et les donateurs doivent être prêts à ajuster leurs processus et leurs méthodes en fonction de ces nouvelles voix et de ces nouveaux défis. L'adoption de cette approche participative est plus complexe en raison des contraintes des bailleurs et de la rigidité des méthodes.

Dans cette optique, il est très bénéfique que les organisations remettent en question leurs pratiques et exigent une participation suffisante des bénéficiaires à la réponse humanitaire, en intégrant un processus proactif d'empowerment axé sur les forces et les droits des individus et de la communauté, plutôt que sur les lacunes. Mais dans le témoignage de Monnelus, on a constaté que les droits des bénéficiaires n'étaient pas toujours respectés.

« Les populations victimes, en plus des conditions de vie aléatoires préexistantes, se retrouvent dans une situation d'indigence et de détresse, une incapacité évidente à jouir de leurs droits fondamentaux, à la santé, à la nourriture, au logement et à l'éducation. Ainsi leur droit à la vie se trouve de plus en plus fragilisé » (Témoignage 3).

Ce changement d'approche représente l'un des défis les plus complexes auxquels font face les humanitaires. Il implique de considérer les besoins des publics rencontrés, besoins qui peuvent varier de ceux des programmes des ONG et de ceux des bailleurs de fonds. Finalement, la prochaine étape est d'inclure les utilisateurs dans la gestion des ONG internationales, en les impliquant dans les processus de concertation et de prise de décision. La gouvernance vise principalement à prendre des décisions qui sont en accord avec le bien commun. Les acteurs locaux sont les plus compétents pour combiner gouvernance locale et traditionnelle afin de tirer le meilleur parti des populations. Ce nouveau contrat politique doit être posé de cette manière : avec de nouveaux acteurs, de nouvelles règles et donc de nouvelles interrogations sur la gouvernance des associations (Gendron, 2014).

Par conséquent, la participation des utilisateurs remet en question des solutions opérationnelles que le secteur humanitaire a pensé éprouvées et répondantes aux besoins. En réalité, il cherche à dépasser les systèmes de réponse traditionnels pour se tourner vers de nouveaux paradigmes. Aujourd'hui, toute personne qui pense à la réponse humanitaire doit

prendre en compte la notion de renaissance de la souveraineté. Les États confrontés à des crises seront donc d'autant plus vigilants envers les ONG étrangères qui cherchent à intégrer les individus et les particularités locales dans leurs projets. Si la question de la légitimité d'intervention et des principes des ONG internationales est souvent soulevée, l'engagement des usagers est sans doute une réponse. Sans être naïf sur les problèmes que peut poser cette participation aux programmes, la question qui se pose est celle de la création de l'espace de confiance. Bien que les modèles de solidarité à venir ne se fonderont pas uniquement sur l'identification des besoins et l'assistance, mais reconnaîtront la complémentarité entre les cultures et les expertises, il est essentiel de construire cette réciprocité.

4.2.3 Participation cachée

L'auteur dans son témoignage nous prouve que les populations cherchent toujours à être impliquées dans des projets qui ont un impact sur leur vie quotidienne, cette implication peut être volontaire, par force ou par nécessité, ce qui leur permet d'avoir une initiative face aux événements (Lemire, 2015). Dans les projets non participatifs, tout comme dans toute situation de domination et de contrainte, chaque groupe d'acteurs essaie de tirer le meilleur parti des ressources nouvelles ou de réduire les effets négatifs d'un projet par rapport à sa position antérieure dans l'accès aux ressources villageoises. Même s'il s'agit d'une intervention extérieure, elle doit être "appropriée" ou "renégociée" par le milieu local, dans une mesure plus ou moins significative (Lemire, 2015), pour reprendre les paroles de la chercheuse :

« Je me sentais concernée par ces décisions même si je n'avais pas forcément d'avis à donner vu mon rôle au sein de l'équipe et mon jeune âge » (Témoignage 3).

Ces projets et leurs ressources présentent toujours des défis nouveaux à l'échelle des populations et des différents groupes d'acteurs qui les composent, créant ainsi une recomposition des défis qui existaient auparavant dans le milieu local. Bien que les ressources et les défis en question soient essentiellement matériels et économiques (comme l'accès à des infrastructures, au crédit, aux intrants, à la terre, à des techniques, etc.), toutefois ils sont également politiques et symboliques (comme l'accès ou le renforcement du

capital d'influence et de pouvoir acquis grâce à la participation au projet). Tout projet, qu'il soit participatif ou non, entraîne une participation cachée des populations. Cette participation est différente de celle qui est imposée autoritairement dans les projets non participatifs ou suscitée par le projet dans les projets participatifs (Ridde, 2006).

Il est crucial de tenir compte de la "participation cachée" dans les projets participatifs, car ils visent à dépasser les cadres conventionnels de l'approche classique et à modifier l'équilibre des positions inégalitaires (Mathieu, 2002). Cependant, il y a deux raisons pour lesquelles l'essentiel de cette participation reste invisible aux yeux des responsables de développement. La première est qu'il est nécessaire de faire preuve de tactiques et de stratagèmes discrets pour être efficace. La deuxième raison est que les responsables de développement s'opposent à cette initiative qui ne relève pas du domaine de la participation, qui est l'objectif des projets. Cela est particulièrement vrai pour la participation axée sur les groupes pauvres ou vulnérables, car le ciblage des bénéficiaires est insuffisant pour éliminer les autres catégories d'acteurs villageois du projet et de ses ressources, ou pour empêcher ces catégories de réagir à la perte de ressources que le projet représente généralement pour elles, comme la perte de contrôle sur la force de travail ou des terres. Cela signifie que les structures locales d'interaction entre les différentes catégories d'acteurs sont transformées par les projets (Mathieu, 2002). Uphoff et Cohen depuis en 1980 ont essayé de clarifier la notion de participation de manière classique, mais ils ont manqué de prendre en compte les effets préliminaires des projets et de l'action de leurs agents.

Monnelus dans son récit a mis l'accent sur l'implication des locaux, toutefois de nombreux auteurs présentaient les différents avantages qui peuvent découler de la participation des citoyens. La mise en œuvre d'une logique d'autonomisation (empowerment) des citoyens et citoyennes est d'abord nécessaire (Hamel et Jouve, 2006). Effectivement, l'engagement des citoyens favorise la promotion du savoir citoyen sur les enjeux et des sujets qui les concernent directement, car ils sont porteurs d'un savoir essentiel sur leur territoire (Michell et Sackney, 2011), selon les expériences de la chercheuse, les personnes concernées sont expertes de leur vécu, et sont capables de proposer le meilleur pour elles-mêmes, de plus ce savoir citoyen permet de préciser les besoins des citoyens, car ils sont des « experts de

leur vie quotidienne » (Sintomer, 2008) tout en ajoutant leur savoir professionnel au cœur des débats (Sintomer, 2008), ainsi la chercheuse en témoigne:

« En été 2018, alors que j'étais au poste, j'ai été victime de violence par mon partenaire sur la cour de la cité universitaire, ce moment a été extrêmement difficile pour moi, mais j'avais reçu de nombreux témoignages d'autres jeunes femmes qui étaient elles aussi victimes, mais avaient honte d'en parler, cette situation m'a fait réaliser que je devais offrir des espaces aux victimes d'en parler, car elles sont expertes de leur vécu, et toutes les solutions doivent les impliquer » (Témoignage 1).

En outre, la participation des habitants et de la société civile favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance et de réappropriation de la ville (Nations Unies, 2017). Elle a aussi une vocation éducative, car elle offre aux participants la possibilité de développer de meilleures connaissances sur les enjeux territoriaux et leurs compétences civiques, ce qui leur permet de développer une expertise politique (Michell et Sackney, 2011). La participation permet donc de reconnaître et d'intégrer l'expertise du public comme une source de connaissance légitime (Fromentin et Wojcik, 2008). De plus, étant donné que plusieurs acteurs sont impliqués dans le processus participatif, la légitimité d'une décision est ainsi directement encouragée (Gendron et al., 2016). Il convient de souligner que la légitimité d'un individu, d'un groupe ou d'une institution lui permet d'agir et de faire prévaloir une vision de changement, selon Zelditch et Ford (2018), la légitimité est une notion qui s'applique à une grande diversité de phénomènes.

Selon Batellier (2015), la participation publique est principalement utilisée pour justifier et promouvoir un projet parfois faible ou mal élaboré auprès du public et des autorités, ou pour diriger le débat public dans des instances et des termes contrôlés.

4.3 SYNTHÈSE

Notre synthèse présente différents facteurs qui influencent la participation citoyenne et qui ont un impact sur l'appropriation d'un projet à action humanitaire, d'où la réussite d'un projet ou d'un programme d'aide au développement ou à actions humanitaires. Ce travail nous permet de faire un lien entre l'acceptabilité sociale des projets et l'approche participative à travers les trois (3) témoignages de l'auteure et des données scientifiques qui sont en corrélation avec les résultats de l'auteur.

Il est bénéfique de mettre en place certaines bonnes pratiques :

- Prendre en compte les préoccupations des personnes à qui le projet est destiné, comme le décrit Brière et al. (2019).

En nous focalisant sur les facteurs de succès contrôlables par l'équipe de Slevin et Pinto (1986) présentés au début de notre recherche, nous pouvons conclure :

- La mission du projet : la clarté des objectifs et la définition des buts et des orientations générales.

Ce qui implique une identification des besoins des bénéficiaires, afin de définir ces besoins, de ce fait, il est important de rencontrer ces personnes, de créer des espaces d'écoute et d'échange dépendamment de chaque réalité culturelle.

- Le soutien de la direction générale : l'appui concret de la direction générale et la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet.

Une fois que les besoins sont identifiés, il faut que la direction générale travaille de concert avec l'équipe de projet pour apporter des ressources répondant au plan d'action élaboré, cependant dans les projets à action humanitaire, il est parfois difficile de travailler en coopération, car l'urgence des événements fait que certaines actions ne peuvent pas attendre.

- La planification et la programmation : la spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir.

Ceci revient à la phase de planification de projet, prendre en compte les besoins des bénéficiaires et apporter une réponse adéquate, tout au long du projet, d'où le fameux Triangle d'or en gestion de projet Cout délai et portée.

- La communication : la communication continuelle et l'écoute active de toutes les parties impliquées.

La communication joue un rôle important pour la réussite d'un projet, car elle permet de veiller aux objectifs de départ, elle permet de s'informer et de continuer à créer des liens entre les différents acteurs ainsi on peut prévenir toute activité qui pourrait nuire les objectifs et dévier les résultats souhaités des projets.

- Le personnel : la sélection et la formation de l'équipe du projet.

Il est vrai que la gestion de projet implique une équipe de personnel, toutefois les compétences du chef de projet constituent un élément déterminant dans le succès de ce dernier puisqu'il est celui qui coordonne l'équipe et permet à chaque membre de l'équipe de faire ressortir leur plein potentiel, et à élaborer des stratégies en cas de conflit et de risques liés au projet.

- Prendre en compte les bénéficiaires

L'humain doit être au cœur de tout projet à action humanitaire d'où une prise en charge sur tous les aspects, social, économique, éducatifs, religieux, culturel etc., afin de prendre en compte le plus de considération possible, et que les projets soient appropriés, ce qui permet leur participation et engagement dans ces projets.

- Le pilotage et la rétroaction : la qualité de l'information et du contrôle à chaque étape du processus de réalisation du projet.

Donc en analysant les résultats de la chercheuse on peut conclure qu'il est important que la population participe aux projets, mais il est surtout important qu'elle assure une surveillance continue afin de s'assurer que ces projets leur conviennent, que leurs droits sont respectés et qu'il n'y a pas de décisions qui sont prises à leur insu. Leurs avis comptent pour améliorer d'autres projets. D'où les objectifs souhaités par un processus participatif :

- **Créer une base de communication**

Il faut mettre en place cette base pour que les personnes se sentent concernées et aient envie de dialoguer.

- **Se mettre d'accord d'agir ensemble**

Engager une action commune avec les personnes qui sont touchées par la problématique.

- **Mettre en place des règles pour des procédures communes,**

Mettre en place des règles de procédure pour garantir une structure du processus (comment les autres acteurs seront impliqués dans la situation, comment les décisions seront prises, etc.).

- **Créer une vision ou un concept commun**

Pour y arriver, les personnes concernées doivent être impliquées dans le processus afin de trouver une solution acceptable pour tout le monde. Parler ouvertement des conflits et rechercher des solutions. Analyser les problèmes et les résoudre.

Quant à l'approche participative, elle contribue considérablement au succès des projets de développement, puisqu'elle permet aux parties prenantes clés d'être sollicités et d'intégrer le projet, si ces projets visent à répondre à un besoin d'une catégorie de personne, leurs avis et leurs savoirs sont d'une importance capitale à toutes les étapes du projet, toutefois Brière et al. (2019) montre qu'une mauvaise interprétation des rôles, priorités et influences des parties prenantes peut conduire à l'échec d'un projet.

Cette approche se révèle utile depuis la phase de conception du projet, elle permet d'instaurer une culture de participation, puis à la phase de conception et de planification elle permet de recueillir des informations qui s'avèrent très utiles pour l'avancement du projet, comme les besoins et les intérêts de chaque catégorie de partie prenante, elle favorise également l'engagement local et une pérennité des résultats, car ces projets répondraient à un besoin spécifique et seraient adaptés aux réalités des communautés locales, à qui ils seraient destinés, même si cette approche se révèle primordiale pour la réussite des projets, elle nécessite l'implication des parties prenantes.

Il est vrai que l'approche participative contribue au succès du projet, au cours des dernières années, l'acceptabilité sociale est devenue essentielle également pour la réussite de tout projet de développement. Effectivement, il est essentiel que les promoteurs prennent en compte l'acceptabilité sociale lors de la conception et de la réalisation de leur projet, sinon il pourrait rencontrer de nombreux obstacles dans sa réalisation. Il est possible de surmonter ces obstacles ou du moins de les réduire grâce à une gestion efficace de ses parties prenantes. Selon la chercheuse, chaque projet de développement peut être confronté à une certaine

contestation citoyenne, souvent proportionnellement à la portée du projet proposé. Lorsque les projets sont retenus comme ayant des conséquences économiques, sociales et environnementales néfastes pour les communautés, la contestation est particulièrement intense. L'acceptabilité sociale est un processus qui nécessite une planification. Un plan stratégique bien élaboré est une garantie de réussite pour obtenir l'approbation sociale d'un projet, et donc sa concrétisation. Il est également recommandé de s'entourer de professionnels qualifiés et ayant une expérience dans le domaine de l'acceptabilité sociale et des relations avec les parties prenantes. Quand il s'agit de concrétiser un projet, surtout en contexte d'action humanitaire, il ne faut rien laisser au hasard.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche est basée sur la participation des parties prenantes plus particulièrement les bénéficiaires des projets d'action humanitaire au sein des projets qui leur sont destinés, en raison de nombreuses catastrophes humanitaires, Haïti est devenu un carrefour incontournable des ONG, pourtant la situation ne fait que détériorer, on constate que les bénéficiaires de ces projets ne sont pas satisfaits, et que ces projets ne correspondent pas à leurs besoins, ce pays offrait un champ libre à toutes les expériences humanitaires, le pays est devenu de plus en plus fragilisé, que ce soit au niveau de l'agriculture ou il y a eu une importation importante de nourritures, ce qui a poussé l'étudiante à sa question principale de recherche : Comment faciliter l'appropriation d'un projet d'action humanitaire? Pour répondre à ce questionnement, la chercheuse s'est basée sur des travaux qui ont précédé la sienne afin de réaliser son cadre de recherche, quant à sa méthodologie de recherche, elle a opté pour l'autopraxéographie qui est une méthode utilisée afin d'effectuer une comparaison entre ses expériences personnelles et les documents produits (Albert, 2017).

L'analyse et la discussion se sont essentiellement basées sur des notions qui émergent du cadre de recherche telles que la participation, l'engagement ainsi que sur l'acceptabilité sociale qui sont des éléments importants dans le succès des projets de développement. En effet, l'approche participative s'avère bénéfique dès la phase de conception du projet, car elle favorise la mise en place d'une culture de participation. Ensuite, lors de la phase de conception et de planification, elle permet de collecter des informations très utiles pour l'avancement du projet, telles que les besoins et les intérêts des bénéficiaires. Elle favorise également l'engagement local et la durabilité des résultats, car ces projets répondent à un besoin spécifique et adapté aux réalités des communautés locales, lors des étapes de planification et d'exécution, l'écoute des populations joue un rôle crucial. Cependant, à l'issue du projet, ce n'est que la satisfaction des populations qui revêt une importance capitale d'où la nécessité d'impliquer les parties prenantes. La participation favorise une base de

communication qui permet aux personnes concernées d'échanger, de se mettre d'accord et d'engager une action commune, de mettre en place des règlements de procédure commune, afin de créer une vision ou un concept commun.

Cette étude cherche à soutenir les études existantes sur l'appropriation des projets et des programmes d'aide au développement, en faisant un lien entre l'acceptabilité sociale et l'approche participative dans le domaine de la gestion de projet, car ces facteurs jouent un rôle clé dans l'appropriation des projets.

Cependant, cette étude présente cependant certaines limites, en raison de la méthodologie utilisée (Albert, 2017) car il s'agit de raconter ses expériences vécues, vu la limite de la mémoire humaine, celle-ci peut influencer la façon dont nous percevons les anciennes expériences (Albert, 2017), de ce fait on doit prendre en compte les limites liées à nos souvenirs quant à la perception de nos souvenirs. En fin de compte les résultats de cette recherche sont basés uniquement sur le vécu de la chercheuse de ce fait il serait pertinent que d'autres études se fassent dans ce sens afin d'avoir une analyse plus approfondie des réalités de cette étude, en prenant en compte divers acteurs dans l'équipe de projet, considérant la fonction de la chercheuse dans l'équipe de projet, car celle-ci peut avoir un impact sur sa perception.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaltonen, K. et al. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International journal of project management*, 26(5), 509-516.
- Abu-Sada, C. (2012). Dilemmas, challenges, and ethics of humanitarian action: Reflections on Médecins Sans Frontières' perception projet. McGill-Queen's University Press.
- Albert, MN. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-69.htm> /.
- Albert, MN. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. Dans revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (20171130) : 163.
- Albert, MN. et Michaud, N. (2016). De la désillusion au développement du jugement professionnel Expérience du processus de mise en œuvre d'un cours de complexité humaine.
- Amirall, E., Lee, M. et Wareham, J. (2012). Mapping living labs in the landscape of innovation methodologies. *Technology Innovation Management Review*, 12-18.
- Ansell, C. (2017). An Organizational-Institutional Approach to Governance. *Governance in turbulent times*, 27-54.
- Bako-Arifari, N. et Le Meur, P.y (2001). La chefferie au Bénin : une résurgence ambiguë

- Barbat, G. (2013). *L'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés: une recherche-action dans le secteur de la grande distribution* (Doctoral dissertation, Pau).
- Batelier, P. (2015). Acceptabilité sociale. Cartographie d'une notion et de ses usages. Cahier de recherche UQAM.
- Batellier, P., & Sauvé, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec: les leçons à tirer. *Gestion*, 36(2), 49-58.
- Bayet, C. (2019). Haïti : La république des ONG ; Dans les yeux du monde. Haïti : « La République des ONG » - Les Yeux du Monde (les-yeux-du-monde.fr).
- Beaudry, D. et Urli, B. (1994). Gestion de la dimension politique d'un projet de conception et d'implantation d'une méthode multicritère et d'allocation budgétaire. *Revue internationale en gestion et management de projets*, 1(3), 27-47.
- Becquemin, M. (2013). Les variations de l'aide contrainte en protection de l'enfance: Éclairage socio-historique. *Empan*, (1), 26-31.
- Bédard, E., De Koninck, M., Godin, G. et Kintin, F. D. (2003, septembre). *Rapports de genre et sexualité des partenaires sexuels des TS à Ouagadougou* [Communication orale]. XIII^e Conférence internationale sur le sida et les MST en Afrique, Nairobi.
- Benmehdi, S. (2021). La contribution de management de la qualité dans la gestion des risques: application des outils de la qualité.
- Bergvall-Kåreborn, B., et al. A Milieu for Innovation—Defining Living Labs. 2nd ISPIM Innovation.
- Bernaud, J. L. (2012). L'efficacité du bilan de compétences: pistes pour l'évolution des prestations. *Education permanente*, (192), pp-55.

- Blondiaux, L., Fourniau, J. M., & Mabi, C. (2016). Introduction. Chercheurs et acteurs de la participation: liaisons dangereuses ou collaborations fécondes?. *Participations*, (3), 5-17.
- Boivin, S., et al. (2022). *Pour des parties prenantes engagées dans les projets: Réflexions théoriques et pratiques*. PUQ.
- Bonke, S. et Winch, G. (2002). Cartographie des parties prenantes du projet : analyser les intérêts des parties prenantes du projet. Dans *Les frontières de la recherche en gestion de projet* (pp. 385-405). Institut de gestion de projet, PMI.
- Bossou L. (2017). Étude exploratoire des facteurs d'appropriation des résultats des projets et programmes de développement par les bénéficiaires: cas des projets financés par le Fond International de Développement Agricole (FIDA) au Bénin. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi.
- Bouchard, M. (2008). les facteurs de risque des projets de développement international: une analyse empirique de la perception des coordonnateurs Mémoire de master, Université du Québec à Montréal.
- Bourgon, J. (2009). Pourquoi les gouvernements devraient-ils impliquer les citoyens dans la prestation de services et l'élaboration des politiques ?
- Bourne, L. et Walker, D. H. (2006). Visualizing stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5-21.
- Boutilier, R.G. et Thomson, I. (2011). Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. [En ligne] URL : <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>
- Boutilier, R.G. et Thomson, I. (2011), Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. [En ligne] URL

: <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>

Brauman, R. (2000). *L'action humanitaire*, édition revue et augmentée. Paris, Flammarion, Paris, Flammarion.

Brière, S. et al. (2016). *La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. Presses de l'université Laval.

Brillet, F., Hulin, A., et Martineau, R. (2010) *E-RH et outils : l' appropriation en questions*, IAE de Tours, Centre de recherches et d'études en management de Touraine (CERMAT - EA 2109).

Bureau de la doyenne ou du doyen des études. (2021). *Guide de rédaction des rapports écrits, des mémoires et des thèses*. Université du Québec à Rimouski. <https://portail.uqar.ca/mod/resource/view.php?id=295239>

Burric, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives*, 8(1), 7-36.

Cazal, D. (2005). RSE et partie prenante: quels fondements conceptuels. *Les cahiers de la recherche du CLAREE*, France, Université des Sciences Technologiques de Lille.

Chen, K. et al. (2010). A Living Lab Model for User-Driven—Innovation in Urban Communities. *IEEE International Technology Management Conference (ICE) Symposium*, New York.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Clavier, C., & Gagnon, F. (2013). L'action intersectorielle en santé publique ou lorsque les institutions, les intérêts et les idées entrent en jeu. *The Innovation Journal*, 18(2), 0_1.

- Commission de l'enseignement et de la recherche universitaire. (2005). *L'internationalisation : nourrir le dynamisme des universités québécoises*. Conseil supérieur de l'éducation. <http://www1.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/50-0449.pdf>
- Conseil National des Villes. (2011). La démocratie locale et la participation des habitants. Avis adopté par le Bureau du CNV du 19 janvier 2012 dans le cadre de la saisine ministérielle du 17 juin 2010, p. 6.
- Cornish, F., et al. (2023). Recherche-action participative. *Nature Reviews Methods Primers*, 3 (1), 34.
- Corten, A. (2015). Les ONG face aux catastrophes naturelles : effets sur les modes de raconter la souffrance. *Politique et Sociétés*, 34(3), 3–8.
- Couleau-Dupont, A. (2010). *Le processus d'appropriation du référentiel IAS/IFRS au sein des organisations-Essai d'observation et d'interprétation des pratiques* (Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis).
- Couture, P. (1995). Le développement des études supérieures. Dans N. Thivierge (dir.), *Savoir et développement : pour une histoire de l'UQAR* (p. 147-174). Université du Québec à Rimouski (GRIDEC).
- Crane, A. et Ruebottom, T. (2011). Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. *Journal of business ethics*, 102, 77-87.
- Daudin, G. (2003). Chronique de la mondialisation: Aide au développement, sommes-nous plus ou moins solidaires. *Revue de l'OFCE*, no85, Les éditions du Net, 320p.
- Dauvin, P. et Siméant, J. (2002). Le travail humanitaire: les acteurs des ONG du siège au terrain.

- David, A. (2007) "Généralisation des résultats et études de cas : la spécificité des sciences de gestion", Table ronde sur les méthodologies qualitatives de recherche en Comptabilité, Contrôle, Audit, actes du 28ème congrès de l'AFC, Poitiers. De Montgolfier, C. (1994), « Structure et interaction des donné
- De Vaujany, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>
- De Vaujany, F.X. (2005) De la conception à l 'usage : vers un management de l 'appropriation des outils de gestion, Éditions EMS, Paris.
- De Waal, A. (2006). Recomposition du paysage humanitaire: globalisation philanthropique et nouvelle solidarité. *Vacarme*, 34(1), 26-31. <https://doi.org/10.3917/vaca.034.0026>.
- Dechamp, G.,et al. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion: proposition d'une grille de lecture. *Revue management et avenir*, (3), 181-200.
- Dehbi, s., et Angade, k. (2019). du positionnement epistemologique a la methodologie de recherche: quelle demarche pour la recherche en science de gestion. *revue économie, gestion et société*, 1 (20).
- Diallo, A. et Thuillier, D. (2002). Les dimensions du succès des projets d'aide internationale: la perception des coordonnateurs de projet en Afrique. Document de travail 02-2002, Centre de recherche en gestion, Montréal, Université du Québec à Montréal, 25 p.
- Donaldson, T. (2002). The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business ethics quarterly*, 107-111.
- Dubé, P., et al. (2014). Le livre blanc des living labs. *Umvelt Service Design*.

- Dubey, R., et Gunasekaran, A. (2015). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76, 2147-2157.
- Dugas, S., et Parenteau, I. (2006). Le pouvoir citoyen: la société civile canadienne et québécoise face à la mondialisation. Les Editions Fides.
- Eesley, C. et Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic management journal*, 27(8), 765-781.
- El-Gohary, N. M. et al. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International journal of project management*, 24(7), 595-604.
- Enriquez, E. (2003). Le récit : déprise de l'histoire individuelle, construction d'une épopée du sujet et intervention dans l'histoire collective.
- External Monitoring of the Chad-Cameroon Pipeline Project. (2006). Lessons of Experience, IFC.
- Fillieule, O. (2009). Chapitre 1 / Travail militant, action collective et rapports de genre. Dans : Olivier Fillieule éd., *Le sexe du militantisme* (pp. 23-72). Paris: Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.01.0677>
- Flores, P., et Jarrot, S (2016). La participation citoyenne comme outil de la gouvernance urbaine.
- Fortin, M. F., et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives. Chenelière éducation
- Fountain, P. (2013). Le mythe des ONG religieuses: le retour de la religion dans les études du développement, *Revue internationale de politique et de développement*. <http://poldev.revues.org/1302> ; DOI : 10.4000/poldev.1302.

- Freeman, R. E. et Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, RB et Medoff, JL (1984). Que font les syndicats. *Indus. & Laboratoire. Rel. Rév.* , 38 , 244.
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*, 27, 91-130. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091>
- Friser, A., et Yates, S. (2019). L'acceptabilité sociale : une question de démocratie participative. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(2), 189-195.
- Garfield, D. A. et Wray, G. A. (2010). The evolution of gene regulatory interactions. *BioScience*.60(1),15-23.
<https://academic.oup.com/bioscience/article/60/1/15/315622>
- Gauche, K. (2013). Typologie de pratiques de gestion et indices d'appropriation.. 34ème congrès de l'AFC.
- Gauthier, J. (2021). Conceptualisation des facteurs d'une adhésion forte et durable des parties prenantes internes et externes dans un projet d'infrastructure culturelle (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski)
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale: au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 117-129.
- Germain. (2007) «Comment le parti de la guerre mondiale embrigade les ONG pour la guerre». *Journal de gestion de projet*, p. 400 – 410.
- Godenhjelm, S. et Johanson, J. (2018). Les effets de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets du secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84, 47-67. <https://doi.org/10.3917/risa.841.0047>

- Gouvernement du Canada. (2016). *Qu'est-ce qu'un droit d'auteur*. Office de la propriété intellectuelle. https://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/wr03719.html?Open&wt_src=cipo-cpyrgh-main
- Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Organization studies*, 25(9), 1491-1514.
- Grimand, A. (2006) L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, In Grimand, A. (coord), *L'appropriation des outils de gestion, Vers de nouvelles perspectives théoriques*. (p. 13-27). Publications de l'Université de Saint-Étienne, Saint-Étienne.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences 51. *Revue management et avenir*, (4), 237-257.
- Griselin, M., Carpentier, C., Maillardet, J. et Ormaux, S. (1992). *Guide de la communication écrite : savoir rédiger, illustrer et présenter rapports, dossiers, articles, mémoires et thèses (3^e éd.)*. Dunod.
- Hamel, P. et Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois: gouvernance et participation dans la gestion publique* . PUM.
- Hart, S. L. et Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 7-18.
- Heravi, A., Coffey, V. et Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-985.
- Ika, L et Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects, *International Journal of Project Management*, Volume 35, Issue 1.

- Ika, L. (2009). La réussite du projet comme sujet dans les revues de gestion de projet. *Journal de gestion de projet*, 40 (4), 6-19.
- Institut Bruxellois pour la gestion de l'environnement. (2013) « Vadémécum du bruit routier urbain. La participation citoyenne dans la réussite des projets d'aménagement », vol I, p. 9.
- Jolibert, A., et Giordano, Y. (2008). Spécifier l'objet de recherche. *Méthodologie de la recherche; réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Chap-2.
- Joxe, L. (2020). L'acceptation d'une intervention humanitaire: Un reflet du vivre ensemble. *Écrire le social*, 2, 32-47. <https://doi.org/10.3917/esra.002.0033>
- Juan, S. (1999). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Karla, I. et al. (2018). 12th International Conference on Modelling, Optimization and Simulation (MOSIM 2018), Toulouse, France. 8p.
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'invention de soi : une théorie de l'identité*. Paris : Nathan Université.
- Kévonian, D. 2003. Chapitre V. L'action humanitaire internationale au lendemain de la guerre: héritages et mutations. Réfugiés et diplomatie humanitaire: Les acteurs européens et la scène proche-orientale pendant l'entre-deux-guerres. Éditions de la Sorbonne.
- Kezao J. P. (2005). *Valeurs culturelles et échec de l'aide au développement ; l' Afrique subsaharienne'* Paris: L'Harmattan.
- Kothari, R. et al. (2017). Microalgal cultivation for value-added products: a critical environmental assessment. *3 Biotech*, 7, 1-15.

- Kreiner, K (2020). Concepts contradictoires d'un projet: la bataille entre Albert O. Hirschman et Bent Flyvbjerg..
- Langlois, A. M. (2006). La participation citoyenne au cœur de la responsabilité populationnelle, Québec, Gouvernement du Québec.
- Larson E W. L., Gray C. F. (2019). Management de projet, (3eme édition). Évaluation de la performance de projets d'aide international au développement: exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire (Page 141-147).
- Leguenic, M. (2001). L'approche participative, fondements et principes théoriques: application à l'action humanitaire. Groupe URD. 16p.
- Leguenic, M. (2001). L'approche participative. Fondements et principes théoriques: Application à l'action humanitaire.
- Lemire, L., Charest, É., Martel, G., & Larivière, J. (2015). La planification stratégique des ressources humaines. PUQ.
- Lemmens, K. (2005, 18 novembre). *Nihilisme et création* [Communication orale]. Éthos, Université du Québec à Rimouski.
- Maietta, M. et Stern, S. (2015). L'humanitaire du XXIe siècle. *Revue internationale et stratégique*, 98, 49-52.
- Mallet, C. (2006) Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord, Colloque « En route vers Lisbonne ».
- Manset, D. et al. (2017). Repenser le modèle humanitaire: de l'efficacité à la résilience. *Gestion et management public*, 5(2), 85-108.

- Martel, A. (2012). « Deux ans après le séisme - Haïti entre dépendance et reconstruction ». Le Devoir (Montréal). En ligne 3 p. <http://www.ledevoir.com>.
- Martel, A. (2012). La coordination humanitaire comme espace d'exclusion et d'affaiblissement des capacités locales. Groupe URD. En ligne 6 p. <http://www.urd.org/La-coordination-humanitaire-comme>.
- Martel, A. (2015). Les ONG face aux catastrophes naturelles : effets sur les modes de raconter la souffrance. *Politique et sociétés*, 34(3), 9-36.
- Martineau, R. (2012). Passer des procédures aux processus : l'appropriation du management par la qualité dans un hôpital. *Politiques et management public*, 29(2), 215-232. doi: 10.3166/pmp.29.215-232.
- Mathieu, M.M. (2002). Donnant-donnant. Les stratégies d'acteurs villageois face aux conditionnalités des projets de développement au Mali. *Anthropologie sociale et ethnologie*. École des Hautes Études en Sciences.
- Mayer, R. et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal : Gaëtan Morin, 409
- Mercier, S. (2001, June). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 13-14).
- Mir, F. A., et Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Miron, G. (1991). Définition et description du domaine vital et biologie comportementale chez le polychète *Nereis virens* (Sars) [Thèse de doctorat]. Université du Québec à Rimouski.

- Missonier, S. et Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International journal of project management*, 32(7), 1108-1122.
- Mitchell, C., et Sackney, L. (2011). *Profound improvement: Building capacity for a learning community*. Routledge.
- Mitchell, R. et al. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Montas, R. (2005). La pauvreté en Haïti: Situation, causes et politiques de sortie.
- Müller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. *Revue française de science politique*, 55 (2005/1), 155-187.
- Müller, R., et Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International journal of managing projects in business*, 5(4), 757-775.
- Müller, R., et Turner, R. (2007). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309. [http:// dx.doi .org/https:// doi .org/10.1016/j.emj.2007 .06.003](http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003)
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction management and economics*, 21(8), 841-848.
- Nicolas, A. (2017). L'artiste témoin: Jean-Adolphe Beaucé et le tableau de la Bataille de Solférino. *Revue du patrimoine du Muretain*, (19), 55-63
- O'Shaughnessy, J. (éd.). (1992). *Expliquer le comportement de l'acheteur : concepts centraux et enjeux de philosophie des sciences*. Presse de l'Université d'Oxford.

- Ollion, É. (2015). Des mobilisations discrètes: sur le plaidoyer et quelques transformations de l'action collective contemporaine. *Critique internationale*, (2), 17-31.
- Ologeanu-Taddei, R., et Staii, A. (2009). L'épineuse question de l'appropriation: approches et méthodes d'études. Paris, Dictionnaires Le Robert, 2000.
- Paugam, S. (2018). Le lien social. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.pauga.2018.01>
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1828, 1-47. <https://doi.org/10.3917/cris.1828.0005>
- Pham, H. V., et Torre, A. (2012). La décision publique à l'épreuve des conflits. Un cadre d'analyse des processus décisionnels au regard de l'expression des oppositions. *Revue d'économie industrielle*, (138), 93-126.
- Philippe, D. (2012). Les humanitaires dans la guerre. Des idéaux à l'épreuve de la politique, *Journal des africanistes*.
- Piaget, J. (1967) *Epistémologie de la psychologie. Logique et connaissance scientifique*, Paris : Gallimard (Encyclopédie de la Pléiade), pp. 927-991.
- Pierre, R. (2023). Facteurs d'appropriation des projets de développement rural par les bénéficiaires en Haïti : regard particulier sur l'implication des populations : une autopraxéographie. Mémoire. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, Unités départementales des sciences de la gestion, 142 p.
- Pineau, G., et Le Grand, J.-L. (2002). *Les histoires de vie*. Paris : Presses Universitaires de France.

- Pineault, D., Fortin, S. A. et Bourque, A. (2005). L'influence de l'opinion publique sur les politiques gouvernementales. Dans Conférence sur l'égalité des races et des sexes en milieu de travail : un défi, une chance. 14^e Congrès mondial de l'UIGC : Égalité des races et des sexes en milieu de travail (p. 199-211). Publications du Québec.
- Pinto, JK (2000). *Le manuel de gestion de projet de l'Institut de gestion de projet*. John Wiley et fils.
- Pirotte, C. et Hudson, B. (1997). Entre urgence et développement: Pratiques humanitaires en question. Paris : Éditions Karthala, 237 p.
- Plottu, B. & Plottu, É. (2009). Contraintes et vertus de l'évaluation participative. *Revue française de gestion*, 192, 31-58. <https://www.cairn.info/revue--2009-2-page-31.htm>.
- Poulligny, B. (2003). L'humanitaire non gouvernemental face à la guerre, *Politique étrangère*, vol. 68, no. 2, p. 367.
- Prévalet, M. (2021). *Planification de projet (2e édition, Ser. Les guides pratiques. Gestion de projet)*. Gereso Édition.
- Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet:(Guide PMBOK)*. Project Management Institute.
- Proulx, D., et Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*(ahead-of-print), 1 - 16.
- Raufflet, E. (2014). « De l'acceptabilité sociale au développement local résilient », *Vertigo* - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 14 Numéro 2 | septembre 2014, mis en ligne le 10 septembre 2014, consultée le 02 mai 2024. URL:<http://journals.openedition.org/vertigo/15139> ; DOI :<https://doi.org/10.4000/vertigo.15139>

- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Reymond, P. et al. (2007). Les limites de l'aide humanitaire.
- Ridde, V. (2006). Suggestions d'améliorations d'un cadre conceptuel de l'évaluation participative. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 21 (2), 1-23.
- Ringhofer, C. et al. (2015). Stakeholder inclusiveness: Enriching project management with general stakeholder theory¹. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53.
- Rosanvallon, P. (2006). *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. Paris : Seuil.
- Roy, A. (2018). La puissance de l'État : logiques de l'informalité et de la subalternité. *Le Journal des études sur le développement*, 54 (12), 2243-2246.
- Rubio, F. (2009). Un «Que sais-je» pour ceux qui savent... Marie-Laure Le Coconnier, Bruno Pommier, *L'action humanitaire*, PUF, Collection Que sais-je ?, 2009. *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, (23).
- Ryfman, P. «I. Émergence d'une idée et de pratiques», *Repères*, 2008, p. 6-18.
- Ryfman, P. (2016). *Une histoire de l'humanitaire*, Paris, La Découverte, p. 44.
- Sarkis, J. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply chain management: an international journal*, 17(2), 202-216.
- Sieza, Y. et al. (2022). Analyse du réseau social des acteurs humanitaires intervenant dans la sécurité alimentaire et la nutrition au Burkina Faso, *International Journal of Development Research*, 12, (07), 57177-57180.
- SINGH, B., et COHEN, M. J. (2014). *Adaptation aux changements climatiques. Le cas d'Haïti*. Rapports de recherche OXFAM.

- Singh, H. et Williams, P. S. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide. In Project Management Institute.
- Sintomer, Y. (2018). La représentation-incarnation: idéaltype et configurations historiques. *Raisons politiques*, (4), 21-52.
- Sivignon, F. (2015). Repenser l'implication des usagers l'implication dans les programmes de santé des ONG internationales. *Revue internationale et stratégique*, 98, 167-174. <https://doi.org/10.3917/ris.098.0167>
- Sivignon, F. (2015). Repenser l'implication des usagers l'implication dans les programmes de santé des ONG internationales. *Revue internationale et stratégique*, (2), 167-174.
- Slevin, DP et Pinto, JK (1988). Le profil de mise en œuvre de projet : nouvel outil pour les chefs de projet. *Journal de gestion de projet*, 17 (4), 57-70.
- Sloan, P. (2009). L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes: condition de succès du développement durable. *Gestion*, 34, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.341.0079>
- Sloan, P. (2009). L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes: condition de succès du développement durable. *Gestion*, 34(1), 79-88.
- St-Pierre, A. (2021). Comment l'approche résiliente contribue à améliorer la durabilité des interventions humanitaires et de développement: Exemple du Yémen.
- Ståhlbröst, A. et Holst, M. (2012). *The Living Lab Methodology Handbook*. consulté le 19 septembre 2023.
- Tosi, L. et al. (2019). Action humanitaire internationale, les parties prenantes face au contiguum, urgence-développement. In TIMTED 2019-International Conference Current Economic Trends in Emerging and Developing Countries.

- Volden, G. et Welde, M. (2022). Public Project success measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703-714.
- Von Glasersfeld, E. (2013). *Radical constructivism*. Routledge
- Vos, J. F., et Achterkamp, M. C. (2006). Stakeholder identification in innovation projects: Going beyond classification. *European journal of innovation management*, 9(2), 161-178.
- Waal, M.D. (2006). Evaluating gender mainstreaming in development projects. *Development in Practice*, 16(02), 209-214.
- Warin, P. (2017). *Le non-recours aux politiques sociales*. Presses universitaires de Grenoble. <https://doi.org/10.3917/pug.warin.2017.01>
- Weaver, P., et Bourne, L. (2002, October). Projects-Fact or Fiction. In *PMI Conference- Maximising Project Value, Melbourne, PMI Melbourne Chapter*.
- Wirick, D. (2009). *Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results*. John Wiley & Sons.
- Wojcik, S., et Fromentin, T. (2008). *Le profane en politique. Compétences et engagements du citoyen*.
- Yates, S. (2018). L'acceptabilité sociale en tant que nouvel impératif des organisations. *Introduction aux relations publiques, Fondements, enjeux et pratiques*, 203-227.
- Yin, Y. (2018). Owner's risk allocation and contractor's role behavior in a project: A parallel-mediation model. *Engineering Management Journal*, 30(1), 14-23.

- Zelditch, M., et Ford, J. B. (2018). Uncertainty, potential power, and nondecisions. In *Status, Power, and Legitimacy* (pp. 299-314). Routledge.
- Zeng, H. B. et al. (2015). New results on stability analysis for systems with discrete distributed delay. *Automatica*, 60, 189-192.
- Zombré, I. (2018). « Savoirs communautaires et expérientiels d'engagements volontaires comme contributions éducatives pour les sciences infirmières : étude de cas d'un organisme communautaire de lutte contre le VIH/sida », Maîtrise, Université d'Ottawa.
- Zych, M. et al. (2020). Conceptualising the initiation of researcher and research user partnerships: a meta-narrative review. *Health Research Policy and Systems*, 18, 1-18.

