



**Capitaliser les expériences vécues dans des projets de
coopération en contexte de développement international :
quelles utilités pour les gestionnaires et les parties prenantes des
projets**

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

© ALPHONSE EUPHREME AHLOU

Août 2025

Composition du jury :

Tian Zeng, Ph. D., président du jury, Université du Québec à Rimouski

Nancy Michaud, Ph. D., directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

**Jonathan Harvey, Ph. D., professeur en gestion de projet, Université du Québec à
Rimouski**

Dépôt initial le 03 juillet 2025

Dépôt final le 11 août 2025

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.

Je dédie ce travail à ma conjointe
et à mon fils.

REMERCIEMENTS

À ma Directrice de mémoire, Professeure **Nancy Michaud**,

Un grand merci pour votre accompagnement inestimable tout au long de l'élaboration de ce travail de recherche. Malgré votre emploi du temps chargé, vous avez toujours su consacrer de votre temps et partager vos précieux conseils avec bienveillance et rigueur. Votre engagement et votre disponibilité ont grandement contribué à l'avancement de ma recherche, et je vous suis profondément reconnaissant pour votre soutien continu.

RÉSUMÉ

Ce mémoire explore comment les expériences vécues dans les projets de coopération au développement peuvent être mieux valorisées, transmises et utilisées pour améliorer les pratiques de gestion futures. L'objectif est d'analyser les mécanismes de capitalisation des expériences dans les projets de coopération au développement, afin d'en identifier les fonctions, les conditions d'efficacité et les voies potentielles de contribution à la performance organisationnelle et des projets.

L'étude s'appuie sur deux projets (A et B) menés dans les domaines de la santé et de l'éducation. Elle implique 14 acteurs variés : bailleurs de fonds, équipes projet, partenaires locaux de mise en œuvre et bénéficiaires, répartis au Bénin, en Haïti et au Canada.

La recherche adopte une approche qualitative abductive. Une analyse thématique, appuyée par un codage inductif et déductif via NVivo 14, a permis d'identifier les thématiques et sous-thématiques pertinentes permettant de répondre à la question de recherche. Une saturation relative des données a été atteinte. La validité interne et externe de l'étude a été renforcée par la triangulation des sources et des cas, ainsi que par une posture réflexive continue du chercheur.

Les résultats révèlent que dans le projet A, la capitalisation des expériences vécues est perçue comme une exigence administrative de fin de parcours, avec une faible appropriation locale et une utilisation limitée des connaissances produites. À l'inverse, le projet B privilégie une approche participative, stratégique et intégrée au cycle du projet, impliquant les acteurs dans le choix des thèmes à capitaliser et de leurs objectifs. Les effets observés incluent une amélioration des pratiques, une influence sur les propositions futures des partenaires, ainsi qu'un début de changement organisationnel. Néanmoins, des freins transversaux subsistent : manque de temps et de personne dédiés, faiblesse des dispositifs organisationnels structurants, difficulté à formaliser les savoirs tacites et faible restitution aux bénéficiaires.

Ce travail préconise une revalorisation de la capitalisation des expériences comme un processus dynamique, collaboratif, porté par les organisations et orienté vers l'action. Il propose des pistes concrètes pour qu'elle devienne un outil au service de la conscientisation des connaissances, de la mémoire organisationnelle, de la performance et de l'apprentissage partagé dans les projets de coopération au développement.

Mots clés : *Capitalisation des expériences ; Apprentissage organisationnel ; Coopération au développement ; Gestion des connaissances ; Performance des projets*

ABSTRACT

This thesis explores how experiential knowledge from development cooperation projects can be more effectively valued, transmitted, and utilized to enhance future project management practices. The objective is to analyze the mechanisms of experience capitalization in development cooperation projects, in order to identify their functions, the conditions for their effectiveness, and their potential contributions to both organizational and project performance.

The study draws on two case studies (Projects A and B) implemented in the fields of health and education. It involves 14 diverse stakeholders, including donors, project teams, local implementing partners, and beneficiaries located in Benin, Haiti, and Canada.

The research adopts an abductive qualitative approach. Thematic analysis was conducted using both inductive and deductive coding, supported by NVivo 14 software. This process led to the identification of relevant themes and sub-themes addressing the research question. A relative saturation of data was achieved. Internal and external validity were strengthened through triangulation of sources and cases, as well as the researcher's continuous reflexive posture.

The findings reveal contrasting approaches between the two projects. In Project A, experience capitalization is perceived primarily as an administrative requirement at the project's conclusion, resulting in weak local ownership and limited use of the knowledge generated. In contrast, Project B adopts a participatory, strategic, and integrated approach throughout the project cycle, involving stakeholders in selecting the themes and goals of the capitalization process. This approach led to observable effects such as improved practices, influence on future project proposals, and initial signs of organizational change. However, cross-cutting challenges persist, including lack of dedicated time and personnel, weak organizational frameworks, difficulties in formalizing tacit knowledge, and limited feedback to beneficiaries.

This study advocates for a revaluation of experience capitalization as a dynamic and collaborative process, driven by organizations and oriented toward action. It offers concrete recommendations for repositioning capitalization as a tool that supports knowledge awareness, organizational memory, performance, and shared learning within development cooperation projects.

Keywords: *Experience Capitalization; Organizational Learning; Development Cooperation; Knowledge Management; Project Performance.*

REMERCIEMENTS	x
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT	xiv
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	2
CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE	9
2.1 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL	9
2.1.1. Environnement interne et externe des projets de développement.....	10
2.1.2. Approches méthodologiques de gestion des projets de développement	13
2.1.3. Rôle et compétences des gestionnaires de projet.....	22
2.2 LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES DANS LES PROJETS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	25
2.2.1. Approches méthodologiques de la capitalisation des expériences des projets.....	27
2.2.2. Conditions de réussite de la capitalisation des expériences de projet.....	30
2.2.3. Apprentissage dans les projets de coopération au développement	35
2.3 PERFORMANCE DES PROJETS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT	37
CHAPITRE 3 CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....	43
3.1 ÉLÉMENTS THÉORIQUES ABORDANT LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES VÉCUES	43
3.1.1. Théorie de la création des connaissances de Nonaka & Takeuchi (1995).....	44
3.1.2. Le cadre théorique de gestion des connaissances basé sur le capital social pour les ONG de Miković et al., (2020)	46
3.1.3. Modèle systémique des connaissances issues des leçons apprises de Duffield & Whitty (2015)	49

3.2 PROPOSITION DE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE	53
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	57
4.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE	57
4.1.1 Objectif général	57
4.1.2 Résultats attendus	58
4.2 MÉTHODOLOGIE	60
4.2.1. Les méthodes de collecte de données (échantillonnage, terrain, instrument de collecte de données, moment et fréquence).....	60
4.2.2. Description de l'échantillon de l'étude.....	64
4.2.3. Les enjeux éthiques	66
4.2.4. Les approches d'analyse de données	67
4.2.5. Validité interne et externe de l'étude.....	67
CHAPITRE 5 RÉSULTATS	70
5.1 PRÉSENTATION DES ORGANIGRAMMES DES PROJETS D'ÉTUDE.....	71
5.2 RÉSULTAT DES ENTREVUES	73
5.2.1. Perceptions et finalités de la capitalisation des expériences vécues.....	73
5.2.2. Mécanismes et méthodes de capitalisation des expériences vécues.....	78
5.2.3. Diffusion, usage et effets des connaissances capitalisées dans les projets	82
5.2.4. Freins à la capitalisation des expériences	87
CHAPITRE 6 DISCUSSION	94
6.1 DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS	94
6.1.1. Perceptions et finalités de la capitalisation des expériences vécues.....	94
6.1.2. Mécanismes et méthodes de capitalisation des expériences vécues.....	95
6.1.3. Diffusion, usage et effets des connaissances capitalisées dans les projets	97
6.1.4. Freins à la capitalisation des expériences vécues	99
6.2 FORCES ET LIMITES DE L'ÉTUDE	100
6.3 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES	100
6.3.1. Implications théoriques	100
6.3.2. Implications managériales	102
6.4 PISTES DE SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES	103

6.5 PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL ISSU DE L'ÉTUDE	105
6.6 JUSTIFICATION DU RÉAJUSTEMENT DU CADRE CONCEPTUEL.....	107
CONCLUSION GÉNÉRALE	110
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	113
ANNEXES	123
GUIDE D'ENTRETIEN	123

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Groupe de processus de gestion par standard de gestion (Golini & Landoni, 2014, p. 128)	16
Tableau 2 : Relation entre les caractéristiques et les outils de gestion des projets DI (Golini & Landoni, 2014, p. 128).....	18
Tableau 3 : Compétences du chef de projet en contexte de développement (Brière et al., 2015, p. 124).....	23
Tableau 4: Caractéristiques des participants à la recherche	65
Tableau 5 : Tableau comparatif des thématiques en fonction des projets A et B.....	91

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Environnement interne et externe des projets de développement (Brière et al., 2016, p. 18).....	11
Figure 2 : Interactions entre les parties prenantes (Golini & Landoni, 2014, p. 125)	12
Figure 3: Cycle de vie des projets de développement (PM4NGOs, 2023, p. 36).....	15
Figure 4 : Gérer les connaissances du projet : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie (Project Management Institute, 2017, p. 98)	34
Figure 5 : Trois éléments du processus de création de connaissances (Nonaka et al., 2000a, p. 8).....	45
Figure 6 : Gestion intégrée des connaissances basées sur le capital social (Miković et al., 2020, p. 530).....	48
Figure 7 : Modèle affiné de « leçons apprises systémiques » (Syllk)(Duffield & Whitty, 2015, p. 320)	51
Figure 8: Intégration des savoirs et la performance des projets de coopération au développement	55
Figure 9 : Organigramme du projet A	71
Figure 10 : Organigramme du projet B.....	72
Figure 11: Cadre conceptuel de la capitalisation des expériences dans les projets de coopération	105

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

Sigle	Définition
ACDI	Agence Canadienne de Développement International (devenue Affaires mondiales Canada en 2013)
BAD	Banque Africaine de Développement
DANIDA	Agence Danoise pour le Développement International
DFID	Département pour le Développement International du Royaume-Uni
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GTZ	Agence Allemande de Coopération Technique (devenue GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit en janvier 2011)
IPMA	International Project Management Association
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
NORAD	Agence Norvégienne de Coopération pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PM4DEV	Project Management for Development
PM4NGOs	Project Management for Non-Governmental Organizations

PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMD Pro 1	Project Management for Development Professionals – Niveau 1
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SIDA	Agence Suédoise de Coopération Internationale pour le Développement
SYLLK	Systemic Lessons Learned Knowledge Model
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
ZOPP	Zielorientierte Projektplanung (Planification de projets orientée par objectifs, approche développée par la GTZ)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les projets de coopération internationale au développement se déroulent souvent dans des contextes instables, marqués par des incertitudes économiques, sociales et politiques (Brière et al., 2016). Dans ces conditions, il est fréquemment difficile d'atteindre les objectifs et de respecter les délais prévus. Plusieurs facteurs, liés tant aux structures impliquées qu'aux bénéficiaires eux-mêmes, freinent l'efficacité des projets (Ika & Donnelly, 2017).

En effet, pendant la mise en œuvre, et surtout à la fin de ces interventions, les équipes pluridisciplinaires constituées se dispersent rapidement, emportant avec elles une partie précieuse des connaissances acquises. Cette démobilisation entraîne souvent une perte significative des expériences et de la mémoire organisationnelle, obligeant les acteurs des initiatives futures à repartir de zéro dans des contextes parfois similaires (Vincent, 2024). Le roulement élevé du personnel et la sous-estimation des savoirs accumulés aggravent la situation, rendant les organisations moins réactives aux besoins des parties prenantes. Il en résulte fréquemment de longues études préparatoires, très coûteuses et parfois redondantes. De plus, les expériences non capitalisées et non intégrées aux processus de gestion et aux choix stratégiques influencent négativement la performance des projets (Pessoa et al., 2016).

Face à ces constats, la capitalisation des expériences vécues au sein des projets s'impose comme une réponse prometteuse. Selon de Zutter (1994) elle consiste à transformer les expériences vécues en connaissances partageables. Elle aurait de grandes incidences positives sur la productivité et l'efficacité des organisations tant interne qu'au sein des communautés dans lesquelles les projets de coopération au développement sont exécutés.

Cependant, dans la pratique, la capitalisation des expériences est souvent envisagée comme une simple obligation contractuelle vis-à-vis des bailleurs de fonds (Enten et al., 2020). Les connaissances extraites de ces capitalisations ne sont pas systématiquement

intégrées dans les processus de gestion et/ou aux décisions stratégiques des projets futurs, ce qui entraîne une perte des connaissances (Massingham, 2018).

Si ces expériences étaient davantage intégrées, les leçons apprises joueraient un rôle crucial dans l'amélioration des projets. Elles offriraient un repère concret pour anticiper efficacement les ressources et les risques tout en renforçant la collaboration entre les parties prenantes et les acteurs afin de mieux ancrer les interventions dans leur contexte. Cette gestion proactive contribuerait non seulement à l'efficacité et l'efficacé des interventions, mais aussi à assurer une meilleure pérennité pour toutes les parties prenantes. Ces différents constats ont stimulé ma curiosité à m'intéresser à l'utilité de la capitalisation des expériences au sein des projets de coopération au développement et la manière dont ces expériences, une fois conscientisées, structurées et intégrées dans les processus de gestion et les actifs organisationnels, peuvent nourrir la performance des projets en cours ou futurs tout en influençant les dynamiques organisationnelles et stratégiques.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette curiosité, ce mémoire est structuré en six chapitres principaux :

Le premier chapitre expose en profondeur la problématique étudiée, en mettant en lumière les enjeux spécifiques liés à la capitalisation des expériences dans les projets de coopération ;

Le deuxième chapitre propose une revue de la littérature existante, en explorant les concepts clés, les approches de gestion de projet en contexte de développement et les mécanismes de performance organisationnelle et de projet ;

Dans le troisième chapitre, je présente le cadre théorique de l'étude, en m'appuyant sur des modèles conceptuels permettant de mieux comprendre les dynamiques de la capitalisation des connaissances ;

Le quatrième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche. Il décrit les objectifs poursuivis, le terrain étudié, les techniques de collecte de données et la démarche d'analyse retenue ;

Ensuite, le cinquième chapitre présente les résultats de la recherche, suivi d'un dernier chapitre de discussion. Il met également en avant des suggestions pratiques ainsi qu'un modèle conceptuel destiné à soutenir l'intégration stratégique de la capitalisation des expériences dans les projets de coopération au développement.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

L'aide au développement et la coopération internationale jouent un rôle essentiel dans les efforts de la lutte contre la pauvreté et la promotion du bien-être dans les pays à revenu faible et intermédiaire (Addison et al., 2015). Les principaux pays bénéficiaires de cette aide sont situés en Afrique subsaharienne, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, en Asie du Sud-Est, en Amérique centrale et latine et en Europe centrale. La majeure partie de l'aide internationale fournie par les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) aux pays en développement transite par des projets (Hermano et al., 2013; Landoni & Corti, 2011).

Contrairement aux projets d'urgence, les projets de développement international n'ont pas pour objectif de fournir une assistance immédiate aux populations touchées par des guerres ou des catastrophes naturelles, mais ils sont généralement mis en œuvre dans des contextes relativement stables et visent à améliorer durablement les conditions de vie en termes d'économie, d'éducation ou de santé (Golini et al., 2015). De plus en plus, leur réalisation mobilise des acteurs variés : gouvernements, bénéficiaires dans le cadre d'accords bilatéraux, partenaires de mise en œuvre désignés par les bailleurs (ONG ou entreprises spécialisées) pour répondre aux besoins socio-économiques divers (Ahsan & Gunawan, 2010).

En apportant financements et expertises, les acteurs extérieurs internationaux aident ces pays à exploiter leur potentiel pour la transformation sociétale et économique. On estime que les secteurs sociaux (éducation, santé, eau et assainissement) bénéficient de plusieurs milliards de dollars par an depuis 2008 (Taylor & Middleby, 2023). Rien qu'en 2023, les pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) ont versé environ 224 milliards de dollars en aide publique au développement (OCDE, 2023).

Pourtant, malgré l'ampleur des financements mobilisés et les projets prometteurs, les résultats observés ne sont pas toujours à la hauteur des attentes et sont souvent contestés (Taylor & Middleby, 2023). Selon Feeny et al. (2023), le véritable enjeu réside moins dans le volume de l'aide que dans l'efficacité et la durabilité des actions sur le terrain. La Banque Mondiale (2018), dans son rapport sur l'efficacité de l'aide publique au développement, indiquait que seulement 36% des projets financés étaient considérés comme réussis.

Plusieurs causes expliquent ces limites. Dans une analyse empirique sur 100 projets de développement, Golini et al., (2015) évoquent, entre autres, la conception imparfaite des projets, la mauvaise gestion des parties prenantes, les délais entre l'identification et le démarrage du projet, le retard dans la mise en œuvre du projet, le dépassement des coûts et le manque de coordination. D'autres chercheurs, comme Carvalho et al., (2015), soulignent que l'environnement national joue un rôle clé dans la performance du projet, avec un effet accru dans les pays où la méthodologie de gestion de projet est à un stade plus développé. Pour Nanthagopan et al., (2016), c'est le manque de capacité collaborative sociale entre les différentes parties prenantes de ces projets. Cela se traduit par une difficulté à gérer des acteurs de plusieurs disciplines et secteurs collaborant sur des initiatives de développement (Golini & Landoni, 2014). Selon Ahsan & Gunawan, (2010), les principales causes de retard des projets de construction dans un contexte de développement sont liées à la prolongation des contrats, aux achats, aux travaux de génie civil, des changements fréquents de périmètre de projet, à l'acquisition des terrains et au recrutement de consultants, une sous-estimation des coûts, ainsi qu'à des facteurs tels que les catastrophes naturelles et la bureaucratie du pays hôte. Golini et al., (2015) notent également que les ONG pilotant des projets ont tendance à privilégier des techniques simples au détriment d'outils sophistiqués de gestion de projet, ce qui limite l'apprentissage organisationnel. À cela s'ajoute un leadership souvent faible des chefs de projets de développement (Lin et al., 2024) et une sous-estimation de la valeur stratégique des connaissances et de leur intégration (Sabherwal et al., 2023 ; Yang et al., 2014).

En outre, les projets de développement sont complexes, avec des résultats incertains. Selon Donnelly, (2017), les projets de développement international sont un exemple de complexité sociopolitique extrême parmi les projets internationaux. Leur exécution dépend de nombreux facteurs, dont beaucoup sont imprévisibles. Ils ne sont jamais entièrement techniques et ne produisent pas toujours des résultats concrets et visibles, car il existe toujours des ambiguïtés dans l'énoncé de leurs objectifs souvent orientés vers l'amélioration de la qualité de la vie et le rôle prépondérant des parties prenantes pour l'atteinte de cet objectif (Golini & Landoni, 2014). Ces initiatives se déploient souvent dans des environnements socio-politiques instables, marqués par des défis majeurs tels que la corruption, les conflits, des inégalités structurelles, ou encore l'absence de données fiables (Rodríguez-Rivero et al., 2020). Cela appelle à une approche globale, qui dépasse la simple exécution opérationnelle (Ika & Hodgson, 2014).

Bien que chaque projet soit influencé par son propre contexte, ceux qui reposent sur le capital humain comme l'éducation, le conseil politique et le renforcement des capacités sont exposés à l'incertitude car ils visent à renforcer l'autonomie des communautés locales pour créer le changement (Ika & Donnelly, 2017). Ces conditions rendent la gestion de ces projets particulièrement délicate (Ika & Hodgson, 2014) car elle doit tenir compte de ces réalités pour garantir leur réussite. Ainsi, la gestion de ces projets nécessite des approches spécifiques qui intègrent les réalités locales et la participation des parties prenantes à tous les niveaux (Landoni & Corti, 2011). Face à ces défis, les gestionnaires doivent s'appuyer non seulement sur leurs compétences techniques et personnelles, mais aussi sur les apprentissages issus de leurs propres expériences et de celles d'autres projets similaires.

La capitalisation des expériences désigne le processus par lequel des connaissances tacites sont rendues explicites et largement diffusées (Nonaka et al., 2000a). En tant que processus collectif et dynamique, elle s'intègre comme composante des dispositifs systémiques du « *knowledge management* » (gestion des connaissances). Elle aide les équipes à examiner leurs propres pratiques, à en tirer des enseignements et à les améliorer (Enten et al., 2020). Cette pratique permettrait d'acquérir et d'explicitier les connaissances

implicites développées au cours des projets dans le but de ne pas répéter les mêmes erreurs ou de ne pas réinventer la roue à chaque initiative. Ces connaissances intégrées aux processus de gestion devraient améliorer la performance des projets et des organisations.

Le savoir constitue en effet une composante intrinsèque de l'innovation au sein des projets (Bawa et al., 2023; Cordeiro et al., 2022; Foster et al., 2024; Tian, 2018). Il représente un facteur et un actif essentiel de compétitivité pour les organisations dans plusieurs secteurs (aéronautique, construction, TIC, innovation etc.) (Bastian et al., 2024; Khalilzadeh et al., 2024; Kusa et al., 2024; Valmohammadi et al., 2019; Versiani et al., 2024) et exerce un effet direct et positif sur la performance organisationnelle (Khalilzadeh et al., 2024; Mohaghegh et al., 2024). Les stratégies, outils et processus mis en œuvre pour identifier, collecter, organiser, partager et utiliser les savoirs au sein d'une organisation ont un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle globale (Valmohammadi & Ahmadi, 2015). Ils contribuent aussi de manière significative au capital intellectuel (Paoloni et al., 2023), facilitent l'innovation et la créativité (Zouaoui & Hedhli, 2014), le partage et la diffusion des connaissances (Brassac, 2008; de Zutter, 1994; Enten et al., 2020), le renforcement des capacités (Brassac, 2008), la prise de décision éclairée (Enten et al., 2020), la réduction des coûts et des risques (Sargis, 2011) et la transformation organisationnelle (Enten et al., 2020).

Dans le cadre des projets de coopération au développement, la capitalisation des expériences tend à devenir une composante incontournable, souvent intégrée au cycle de vie des projets (Didier, 2011). Elle correspond à une démarche de production et de partage de savoirs réflexifs sur les activités, expertises ou projets mis en œuvre au sein des organisations d'aide internationale (Enten et al., 2020). Toutefois, en pratique, les savoirs et leçons issus des projets précédents sont encore trop peu valorisés, ce qui limite l'efficacité des initiatives futures. Le partage de ces connaissances reste fragmenté entre les acteurs, et les équipes peinent à dégager du temps pour l'apprentissage collectif (Pessoa et al., 2016) ; (Ekambaram, 2024). Peu d'importance est accordée au développement de la pensée critique, de la capacité d'analyse ou de la compréhension approfondie (réflexivité) (Galvani, 2016).

Enten et al. (2020) définissent la capitalisation comme un outil permettant d'organiser les connaissances issues de l'expérience et de les rendre transférables, en s'appuyant sur une réflexion collective. Cette démarche vise à identifier, expliciter et généraliser des savoir-faire tirés de l'action. Néanmoins, plusieurs freins subsistent : lourdeur des processus de mise en œuvre, absence de stratégie de valorisation, manque d'implication des partenaires, et confusion entre capitalisation, évaluation et communication. Autant d'éléments qui peuvent conduire les directions à considérer la capitalisation comme une perte de temps.

La culture organisationnelle, à travers ses artefacts, normes et croyances partagées, joue un rôle important dans l'orientation des décisions et des actions des individus en matière de transfert de connaissances. Elle peut soit favoriser, soit freiner ce processus et entraîner une perte de connaissance (Versiani et al., 2024; Wei & Miraglia, 2017). Elle influence la qualité des relations sociales entre équipes de projets, tout comme les caractéristiques des projets (degré de similarité ou urgence) : autant de facteurs qui conditionnent l'efficacité du transfert de connaissances entre projets (Ren et al., 2020).

Or, la perte de connaissances au sein d'une organisation, résultant de la démission des employés ou de l'absence d'un mécanisme permettant leur intégration, entraîne des conséquences graves, notamment une baisse de la productivité, un mauvais alignement stratégique, une réduction des ressources, une diminution de la qualité du travail et un allongement du temps d'apprentissage des nouveaux employés (Massingham, 2018). Ce sont les mêmes constats qui ont été faits par Shen et al., (2024), dans leur méta-analyse sur les causes et les conséquences des comportements de dissimulation des connaissances dans les organisations. En effet, ils ont observé que ces comportements influencent de manière significative le bien-être psychologique et les actions des individus.

Bien que le concept de capitalisation des connaissances continue d'évoluer et suscite un intérêt croissant, ses effets concrets sur la performance des organisations de coopération restent peu explorés. Ce constat soulève la question de recherche suivante : **Comment la capitalisation des expériences vécues est-elle perçue, mise en œuvre et mobilisée dans**

les projets de coopération au développement, et quelles sont ses utilités pour les gestionnaires et les parties prenantes ?

Spécifiquement :

- Comment les acteurs perçoivent-ils la capitalisation des expériences et quelles finalités lui attribuent-ils dans les projets de coopération au développement ?
- Quels sont les mécanismes mobilisés pour capitaliser les expériences et à quels moments du cycle de projet sont-ils mis en œuvre ?
- Quel est le degré de participation des bénéficiaires dans les processus de capitalisation ?
- Comment les connaissances capitalisées sont-elles diffusées, réutilisées et en quoi contribuent-elles à l'apprentissage organisationnel et à la performance des projets ?
- Quels sont les freins rencontrés lors de la mise en œuvre de la capitalisation des expériences ?

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Pour mieux cerner le sujet de cette recherche, il a semblé pertinent de faire une revue de littérature exhaustive afin de poser les bases solides pour répondre aux questions de recherche. Pour cela, cette section abordera d'abord la gestion des projets de développement, puis approfondira le concept de capitalisation des expériences en contexte de projet. Enfin, la notion de performance et ses facteurs clés seront traités.

2.1 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Un projet se définit comme une initiative temporaire visant à produire un produit, un service ou un résultat unique (Project Management Institute, 2017, p. 4). Plus spécifiquement, pour Larson et al. (2019, p. 11), il s'agit d'un « effort complexe, non répétitif et unique, réalisé sous des contraintes de temps, de budget et de ressources, selon des spécifications d'exécution destinées à satisfaire un client. »

Dans le cadre particulier des projets de coopération au développement, ces initiatives se distinguent par leurs objectifs de transformations économiques, sociales et environnementales, au bénéfice des populations ou des régions, généralement situées dans des pays en développement (Ika et al., 2020b). Appuyés par des financements externes, des partenariats multisectoriels et la participation des communautés locales, ces projets visent à promouvoir un progrès durable (Golini et al., 2018). Leur finalité est d'améliorer le bien-être, de réduire la pauvreté, de renforcer l'inclusion sociale et de garantir l'équité ainsi que la durabilité (Oldekop et al., 2020).

2.1.1. Environnement interne et externe des projets de développement

Les projets de développement interviennent dans une grande variété de secteurs : infrastructures, services publics, agriculture, transport, eau, énergie, assainissement, santé, nutrition, éducation, environnement, développement urbain, gouvernance, etc. Bien qu'ils répondent à des objectifs spécifiques au contexte du développement, ils partagent avec les projets conventionnels des caractéristiques fondamentales, tels que la fourniture de biens et services, la temporalité ou la gestion structurée. Toutefois, ces projets relèvent en grande majorité du secteur public, et sont souvent financés par des pays développés pour être mis en œuvre dans des pays à revenu faible ou intermédiaire. Cela implique des dynamiques internationales particulières, ainsi que des défis managériaux et organisationnels comparables à ceux des projets classiques, avec des contraintes supplémentaires liées au contexte (Ika & Hodgson, 2014).

Pour assurer le succès de tout projet, quelle que soit sa nature, le management de projet joue un rôle clé. Le Project Management Institute, (2017, p. 10) le définit comme « l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet pour en satisfaire les exigences ». Cela implique également une intégration cohérente des processus spécifiques adaptés à chaque type de projet. Ainsi, le management de projet permet donc aux organisations de planifier, d'exécuter et de suivre leurs projets de manière efficace, tout en respectant les contraintes de temps, de coûts et de qualité afin d'atteindre les résultats visés.

Les projets de développement évoluent cependant dans des environnements particulièrement complexes. Comme tout projet, ils se doivent d'être menés en respectant les spécifications techniques, les délais, le budget, tout en s'inscrivant dans un cycle de vie spécifique. Ils doivent aussi s'adapter à l'environnement interne des organisations porteuses de l'initiative, à leur culture et à leurs valeurs, et intégrer des équipes très hétérogènes. Selon Brière et al., (2016), ces projets de développement et humanitaires sont soumis à de nombreux facteurs externes tels que les valeurs sociales, le cadre légal, les médias, les

avancées technologiques, les pressions des donateurs externes, les attentes de l'opinion publique, la réalité locale économique. La Figure 1, tirée de leurs travaux, illustre la diversité des influences internes et externes pesant sur ces projets.

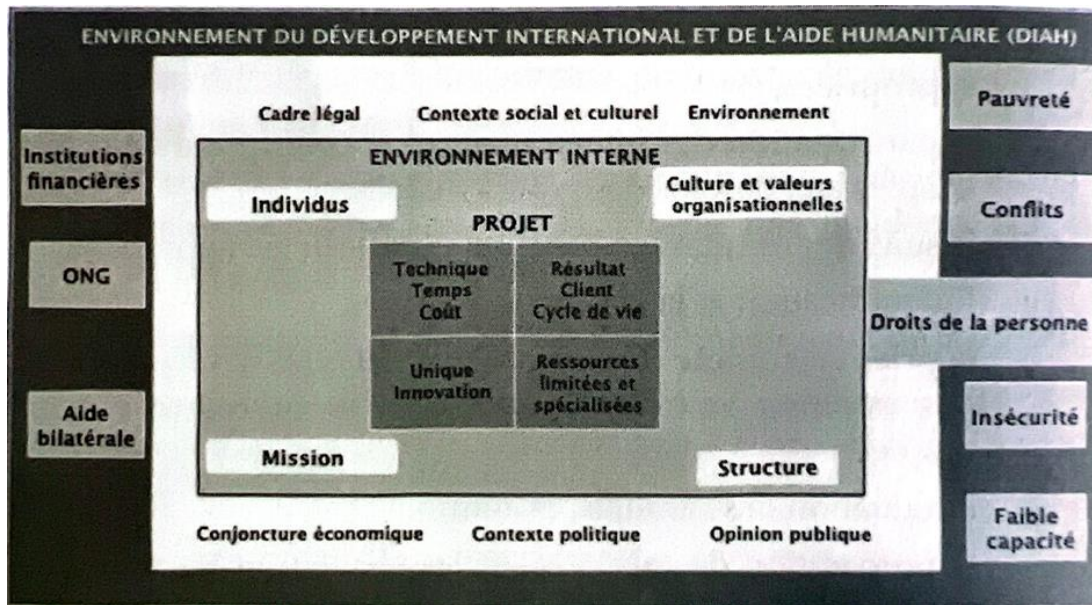


Figure 1 : Environnement interne et externe des projets de développement (Brière et al., 2016, p. 18)

La complexité est d'autant plus marquée que les projets de développement impliquent une diversité d'acteurs devant collaborer. Bien que chacun joue un rôle essentiel, les priorités peuvent diverger et les logiques d'action parfois entrer en tension (Landoni & Corti, 2011). On retrouve généralement, d'un côté, les bailleurs de fonds : agences gouvernementales (AusAID, CIDA, USAID), institutions financières internationales, fondations comme celle de Bill & Melinda Gates ou encore les gouvernements. Ils fournissent les ressources financières, fixent les objectifs, définissent les critères de performance et assurent le contrôle des fonds (Brière et al., 2016). D'autre part, les ONG internationales interviennent comme structures de coordination et d'expertise technique. Elles apportent leur savoir-faire en matière de gestion de projet et facilitent les partenariats (Diallo & Thuillier, 2004). Les ONG locales, quant à elles, jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des projets grâce à leur connaissance des dynamiques sociales et culturelles du terrain (Golini & Landoni (2014). De

plus, les bénéficiaires, qu'ils soient des individus ou des communautés, jouent un rôle déterminant dans ces projets. Il est, en effet, essentiel qu'ils soient impliqués activement dans les projets à toutes les étapes pour en assurer la pertinence, l'efficacité et la durabilité, car les bénéficiaires doivent être traités comme des partenaires de leurs propres développements et non comme de simples destinataires (Miković et al., 2020). En outre, d'autres parties prenantes, telles que les autorités locales, les organisations communautaires, les institutions de recherche et le secteur privé, interviennent en fonction des particularités et des objectifs des projets (Pilbeam, 2013).

Enfin, Diallo & Thuillier (2004) identifient sept principaux intervenants dans un projet de développement international. Outre des sous-traitants, des experts et des consultants, ces acteurs incluent un comité de pilotage, un coordonnateur, des équipes de projet, un superviseur national, un chef de projet, la population générale et les bénéficiaires. Il est évident que les interactions entre ces différentes parties prenantes sont complexes, bien que cruciales pour le succès de l'initiative. Comme l'illustrent également Golini & Landoni (2014), dans leurs travaux de recherche sur les dynamiques de collaboration au sein des projets de développement, la Figure 2 montre ces interactions entre les différentes parties prenantes.

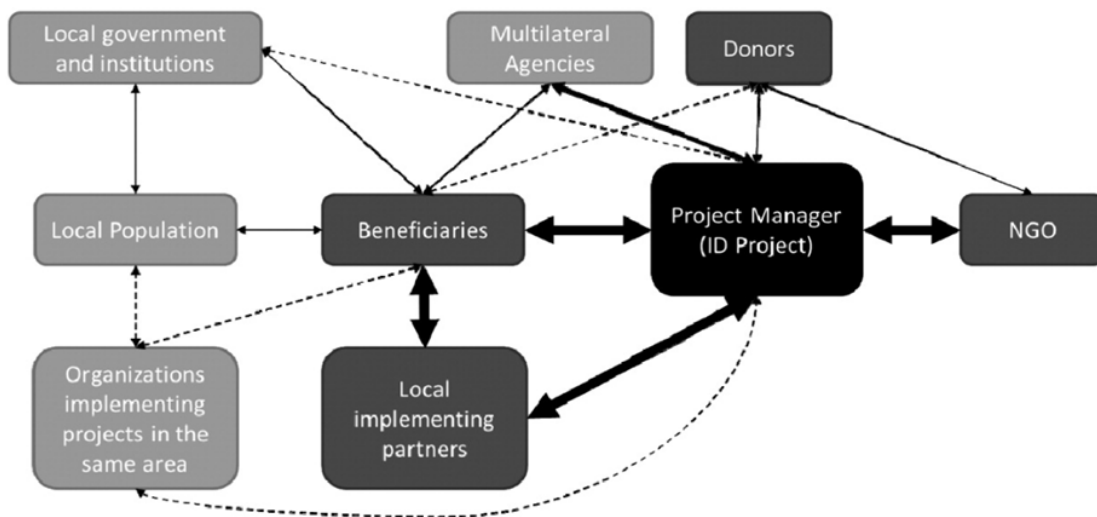


Figure 2 : Interactions entre les parties prenantes (Golini & Landoni, 2014, p. 125)

2.1.2. Approches méthodologiques de gestion des projets de développement

En tant qu'initiatives temporaires, les projets de développement international nécessitent une approche de gestion à la fois collaborative et participative. Au fil des années, plusieurs méthodologies issues du management de projet conventionnel ont été adaptées à ces contextes. Ika & Hodgson (2014) identifient trois approches dans ce domaine :

La première est l'approche traditionnelle de gestion. Cette approche de gestion a adopté une vision stricte de projet pour minimiser les coûts, les délais et le périmètre.

La deuxième, l'approche contingente, est focalisée sur les personnes. Cette approche met en exergue l'interaction entre les personnes, leur culture et leur vision.

La troisième, l'approche critique, centrée sur le facteur de pouvoir, analyse l'influence de ce facteur sur le développement du projet. Elle explore ainsi les dimensions politiques et sociales qui peuvent agir sur la mise en œuvre des projets de développement (Ika & Hodgson, 2014).

Lannon & Walsh (2020) enrichissent ces approches de gestion en proposant deux perspectives supplémentaires : la gestion adaptative qui repose sur une flexibilité constante et un apprentissage à long terme pour s'adapter au mieux aux évolutions du contexte et l'approche de facilitation du projet où le chef de projet est un facilitateur qui mobilise les acteurs pour les engager vers la réalisation d'objectifs convenus.

Rodríguez-Rivero et al. (2020) recommandent, quant à eux, l'approche prospective stratégique (APS), particulièrement adaptée aux contextes incertains. Elle permet de mieux anticiper les risques et d'élaborer des scénarios prospectifs pour renforcer l'efficacité des projets. Enfin, la gestion axée sur les résultats (GAR), largement utilisée par des agences telles que l'ACDI, met l'accent sur les résultats mesurables, la transparence et la redevabilité (Brière et al., 2016). Parmi les outils liés à ces approches, le guide PMD Pro conçu par

PM4NGOs se distingue. Il propose des principes de gestion adaptés aux ONG¹ comme celles formées par l'initiative PM4NGOs et offre plus de souplesse que les cadres plus traditionnels. Il constitue une référence dans les projets de développement international.

En outre, plusieurs éléments méthodologiques récurrents sont mentionnés dans la littérature spécialisée sur les projets de coopération au développement. Parmi eux figurent notamment le cycle de vie du projet, les processus de gestion, ainsi que les outils utilisés pour structurer et piloter les interventions.

Par définition, « le cycle de vie d'un projet est la série de phases que celui-ci traverse, depuis son lancement jusqu'à sa clôture. Il fournit un cadre de référence pour gérer le projet, quelle que soit sa nature » (Project Management Institute, 2021, p. 19). De nombreuses organisations opérant dans le secteur du développement international ont adopté ce modèle du cycle de vie de projet, et chacune l'adaptant à ses priorités et méthodes (Landoni & Corti, 2011; Picciotto, 2020).

Généralement, ce cycle de vie divise les projets en différentes phases clés : la conception, la planification, l'exécution, le suivi et la clôture. Cette division offre une structure claire, logique et progressive, où chaque phase produit des résultats qui alimentent la suivante. Elle facilite ainsi le suivi de la performance du projet, tout en assurant la cohérence globale de sa mise en œuvre (Pilbeam, 2013).

Dans le guide DPro de PM4NGOs, le cycle de vie des projets de développement est organisé en 5 grandes phases : l'identification et la définition, le montage du projet, la planification du projet, la mise en œuvre du projet et enfin la clôture (PM4NGOs, 2023). Brière et al. (2016) proposent un cycle similaire, en y ajoutant l'évaluation finale comme une étape à part entière. Leurs travaux distinguent donc : l'identification, la définition, la planification opérationnelle, l'exécution, la clôture et l'évaluation.

¹ Il s'agit de Save the Children, World Vision, Oxfam, CARE International, Plan International, IPAS, PATH et autres....

La Figure 3, extraite du Guide (PM4NGOs, 2023), illustre ce cycle et montre comment il intègre les principes de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (SERA), essentiels à la gouvernance des projets.

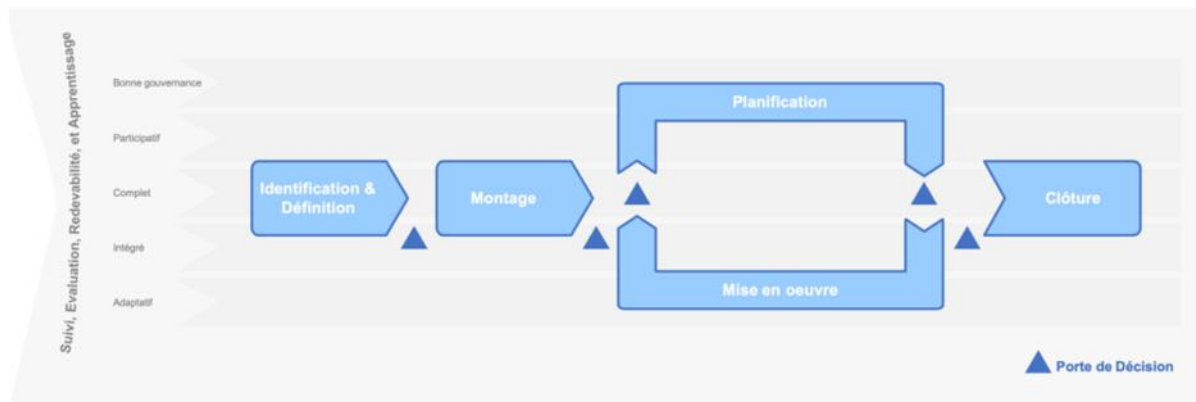


Figure 3: Cycle de vie des projets de développement (PM4NGOs, 2023, p. 36)

Ce diagramme présente les principales phases du cycle de vie des projets, ainsi que les décisions majeures associées à chacune. On y retrouve notamment l'identification, la définition, le montage, la planification, la mise en œuvre et la clôture. À chaque étape sont associés des principes clés tels que la bonne gouvernance, la participation, l'approche intégrée et l'adaptabilité. Les portes de décision (symbolisées par des triangles dans le schéma) représentent des moments cruciaux du projet, où des validations ou réajustements stratégiques sont nécessaires avant de poursuivre. Cette approche offre une structuration claire et rigoureuse du projet, tout en valorisant la participation et l'agilité.

En parallèle, les processus de gestion standardisés jouent un rôle central dans l'harmonisation des pratiques. Ils peuvent être exécutés en séquence ou de manière parallèle tout au long du cycle de vie. Leur principal avantage est qu'ils permettent à toutes les parties prenantes de travailler selon une logique commune, réduisant ainsi les écarts dans l'application des bonnes pratiques.

Les principaux standards de gestion de projet (PMBOK, PMDPro1, PM4DEV, IPMA, etc.) décrivent de manière détaillée les processus essentiels à une gestion efficace. Le tableau

ci-dessous, tiré des travaux de Golini & Landoni, (2014 p. 128) met en parallèle quatre cadres méthodologiques majeurs utilisés pour la gestion de projets de développement international : PMBOK, PMDPro1, PM4DEV et IPMA.

Tableau 1 : Groupe de processus de gestion par standard de gestion (Golini & Landoni, 2014, p. 128)

Élément de gestion de projet	PMBOK	PMDPro1	PM4DEV	IPMA
Gestion de la portée du projet	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion du temps du projet	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion des coûts du projet	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion des risques du projet	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion des ressources humaines du projet	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion des parties prenantes du projet	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion de l'intégration des processus	Oui	-	-	Oui
Gestion de la qualité du projet	Oui	-	Oui	Oui
Communication de projet/Gestion de l'information	Oui	-	Oui	Oui
Achats de projets/Chaîne d'approvisionnement/Contrat/Gestion	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion de la justification du projet	-	Oui	-	-

Ce tableau met en évidence la couverture des fonctions essentielles dans la plupart des standards. Certains cadres, comme le PMBOK et l'IPMA, proposent une approche plus complète, notamment avec la gestion de l'intégration et de la qualité. D'autres, comme PMDPro1, se concentrent davantage sur les dimensions pratiques spécifiques aux ONG, telle la justification du projet, mais abordent moins directement les aspects de communication ou de qualité.

En ce qui concerne les outils, la littérature recense un large éventail d'instruments utilisés pour structurer, suivre et piloter les projets dans le contexte du développement. Le plus répandu est le cadre logique, introduit dès 1969 par la FAO. Il a depuis été adopté par plusieurs agences internationales, dont le FIDA, le PNUD, l'ONUDI, la GTZ (via l'approche ZOPP), la NORAD, la SIDA, la BAD, la JICA, l'ACDI, la Commission européenne et l'USAID (Hernando et al., 2013; Landoni & Corti, 2011).

Ce cadre reste aujourd'hui l'outil préféré des chefs de projets, avec un taux d'utilisation estimé à plus de 93 % (Golini et al. (2018). Il permet de structurer la logique d'intervention du projet, en liant les objectifs aux résultats attendus et aux indicateurs de performance. Toutefois, certains auteurs comme Crawford & Bryce (2003), soulignent que cet outil, bien que largement diffusé, ne garantit pas à lui seul la performance des projets.

D'autres outils sont également mobilisés, en fonction des besoins spécifiques : la charte de projet, le WBS (Work Breakdown Structure), les diagrammes de Gantt et de réseau, la méthode du chemin critique, l'analyse des risques, les arbres à problèmes, à objectifs ou d'alternatives, ainsi que les matrices d'analyse des parties prenantes (Golini & Landoni, 2014; Landoni & Corti, 2011; Montes-Guerra et al., 2015). L'adoption progressive d'outils plus complexes, adaptés aux contextes multiculturels et instables, est associée à une amélioration de la performance des projets, notamment en matière d'impact à long terme (Golini et al., 2015). Golini & Landoni (2014), dans leur recherche, ont présenté les caractéristiques des projets de développement et les outils souvent utilisés pour gérer ces caractéristiques. Le Tableau 2 élaboré par Golini & Landoni (2014), présente les relations entre ces caractéristiques et les outils de gestion couramment utilisés. Il met en évidence les apports spécifiques de chaque outil dans la gestion des différents aspects des projets de développement international.

Tableau 2 : Relation entre les caractéristiques et les outils de gestion des projets DI (Golini & Landoni, 2014, p. 128).

	Faible influence des bénéficiaires sur le projet	Gestion des parties prenantes	Environnement difficile	Pénurie de ressources	Difficulté à utiliser les techniques de gestion de projet dans le contexte d'autres cultures	Présence de résultats de projet intangibles, difficiles à définir et à mesurer
Charte du projet	Aide à adhérer aux objectifs initiaux et à éviter le « glissement de portée »	Utile pour communiquer et parvenir à un accord sur les objectifs du projet et les buts à long terme			Utile pour communiquer et parvenir à un accord sur les objectifs du projet et les buts à long terme	Utile pour communiquer et parvenir à un accord sur les objectifs du projet et les buts à long terme
Structure de travail en équipe		Outil simple, facilement compréhensible par les différents acteurs		Peut aider à identifier les activités nécessaires.	Outil simple, facilement compréhensible par différentes personnes	
Méthode du chemin critique				Peut aider à rendre un projet plus rapide et plus efficace		
Diagramme de Gantt		Outil simple, facilement compréhensible par tous			Outil simple, facilement compréhensible par différentes personnes	

	Faible influence des bénéficiaires sur le projet	Gestion des parties prenantes	Environnement difficile	Pénurie de ressources	Difficulté à utiliser les techniques de gestion de projet dans le contexte d'autres cultures	Présence de résultats de projet intangibles, difficiles à définir et à mesurer
Système de gestion de la valeur acquise			Aide à garder le temps et de coûts sous contrôle	Aide à contrôler et à corriger les performances du projet		
Analyse des risques			Fondamental pour l'analyse et la gestion des risques	Facilite l'anticipation et l'évitement des risques		
Cadre logique		Aide à définir la portée et les objectifs d'un projet			Peut être compris par différentes cultures	Aide à identifier les sources de vérification
Matrice d'analyse des parties prenantes		Gère plusieurs intervenants			Particulièrement utile lorsque les parties prenantes ont des cultures et des approches différentes	
Arbre à (problèmes, objectifs, alternatif)	Offre une vision plus large des problèmes	Clarifie les enjeux soulevés par un projet et sa position		Aide à définir les périmètres d'un projet		Aide à identifier et à définir les objectifs d'un projet

Les outils de gestion de projet inclus dans le tableau précédent apportent des réponses concrètes aux principaux défis rencontrés. Par exemple, la charte du projet est l'outil approprié pour clarifier les buts au début, empêcher un glissement de la portée et atteindre un accord concernant les attentes respectives des commanditaires du projet. La structure de découpage du travail est simple et compréhensible pour les parties prenantes impliquées. Elle aide à la délégation des responsabilités et est utile dans des environnements où les ressources sont limitées. Le chemin critique vise en premier lieu à contrôler les délais et à améliorer l'efficacité, ce qui est également utile s'il y a des pénuries de ressource. Le diagramme de Gantt est un outil visuel utile pour expliquer et collaborer avec les parties prenantes. La valeur acquise quant à elle vise à contrôler le temps et les ressources en permettant un bon contrôle des projets. L'analyse des risques est l'outil analytique qui aide à prévoir et à réduire l'effet probable des risques. Il répond bien aux conditions de travail complexes et rapides de changement (Larson et al., 2019; Project Management Institute, 2021).

En complément, le cadre logique aide à clarifier les objectifs, à formuler des indicateurs mesurables et à comprendre l'approche interculturelle en raison de sa logique systématique. Il est donc efficace pour la gestion des résultats intangibles. La matrice d'analyse des parties prenantes est nécessaire pour traiter les parties prenantes multiples en permettant de cartographier leur influence et leur intérêt.

De plus, des outils tels que l'arbre à problèmes, l'arbre solutions et l'arbre à objectifs permettent également de s'immerger dans le contexte du projet, de structurer les problèmes, de formuler des solutions ainsi que des objectifs succincts et structurés (Larson et al., 2019; Project Management Institute, 2021).

On retient de tout ce qui précède dans la littérature que dans les projets de développement international, la gestion repose sur des référentiels bien établis qui structurent les approches, les cycles de vie et les outils mobilisés. Cependant, ces cadres méthodologiques, bien qu'efficaces pour la planification et le pilotage, intègrent encore peu la dimension de capitalisation des expériences et l'utilisation des connaissances qui se dégagent. Le présent mémoire propose de combler cette lacune en analysant dans quelle

mesure ces approches permettent ou non d'améliorer les pratiques de gestion des projets de coopération au développement et donc leur efficacité, leur efficacité et leur impact.

2.1.3. Rôle et compétences des gestionnaires de projet

Dans les organisations non gouvernementales (ONG), les chefs de projet occupent une position stratégique, notamment dans la mise en œuvre des projets de développement international. Ils sont responsables de toutes les phases du projet, de la planification à l'évaluation. Leurs tâches incluent la fixation des objectifs, la planification des activités, l'allocation des ressources, la gestion des risques, le suivi de l'avancement et l'évaluation de l'impact.

Au-delà du respect des délais, du budget et des objectifs, les chefs de projet doivent également être capables de s'adapter à des contextes instables et multiculturels. Ils se doivent de faciliter la communication et la collaboration entre un large éventail d'acteurs, internes et externes, tout au long du cycle de vie du projet (Pilbeam, 2013; Brière & Auclair, 2020).

Selon le guide D Pro, les compétences essentielles du chef de projet sont répertoriées en quatre volets, à savoir technique, leadership/interpersonnel, personnel/autogestion et spécificité au secteur de développement. La compétence technique regroupe les connaissances scientifiques nécessaires à l'identification et à l'utilisation des outils et des processus pour l'accomplissement du projet. Le leadership et les compétences interpersonnelles englobent la capacité du chef de projet à communiquer, à inspirer et à gérer la résolution des conflits qui sont essentiels pour être aussi associé à « l'art » de la gestion de projet. La gestion personnelle ou autogestion est l'habileté à gérer les priorités et à organiser le travail et le temps pour le mener à bien. Être compétent en contexte de développement, c'est l'application des compétences techniques, des compétences en matière de leadership et d'autogestion, y compris les outils et les processus spécifiques du secteur. (PM4NGOs, 2023).

Selon Brière et al. (2015), un chef de projet en milieu humanitaire ou de développement doit être en mesure de travailler sous pression dans des environnements difficiles. Il doit faire preuve d'humilité, de patience et être apte à gérer le stress. Il doit aussi posséder des

compétences solides en communication interculturelle et en négociation afin de collaborer efficacement avec les différentes parties prenantes.

Son leadership repose sur une vision à long terme, qui inspire les équipes locales tout en respectant leur expertise. Il doit faire preuve d'éthique dans la gestion budgétaire, favoriser le renforcement des capacités locales et accompagner les changements nécessaires pour assurer la durabilité des résultats. Le Tableau 3 suivant élaboré par Brière et al. (2015) présente l'étendue de ces compétences.

Tableau 3 : Compétences du chef de projet en contexte de développement (Brière et al., 2015, p. 124)

Compétences	Détails
Adaptabilité	Aspects logistiques, différences culturelles, outils utilisés
Étendue des compétences	Générale, domaines d'expertise, gestion de projet, développement international, interculturel
Compétences en gestion	Projet, finances, organisation du travail, Information, personnes
Communication	Écriture, écoute, expression orale, résolution des conflits
Qualités personnelles	Capacité de travail, gestion du stress, humilité, patience, rigueur, intuition, engagement
Compétences interpersonnelles	Travail d'équipe, négociation, établissement d'un climat de confiance
Leadership	Engagement, vision stratégique, compréhension de l'environnement
Éthique	Pratiques de gestion, demandes individuelles, comportements personnels
Réseautage et connaissances locales	Experts locaux, parties prenantes, réseaux
Renforcement des capacités	Organisations locales, formation du personnel
Gestion du changement	Stratégies

Ce tableau met en lumière l'importance d'un profil à la fois polyvalent et ancré dans les réalités du terrain. Pour piloter efficacement un projet de développement, il ne suffit pas de maîtriser des outils techniques : il faut également être capable d'évoluer dans des contextes

complexes, de négocier avec diplomatie et de créer les conditions de l'apprentissage et du changement.

Les projets de développement international constituent des cadres précieux de savoirs et d'apprentissages. Les gestionnaires de projets ont la responsabilité non seulement de produire des résultats tangibles, mais aussi de capter, de partager et d'exploiter les connaissances générées au fil du projet ou issues d'initiatives antérieures. Cette gestion active du savoir vise à améliorer les pratiques, à renforcer l'efficacité des actions et à assurer un impact plus durable.

Cela suppose notamment de documenter les leçons apprises, de mettre en place des systèmes de gestion des connaissances et de favoriser le partage d'expériences entre membres d'équipe et partenaires (Miković et al., 2020). Étant donné la complexité de ces projets, les gestionnaires doivent adopter une posture analytique face au contexte. Ils doivent comprendre les dynamiques en jeu, identifier les risques et les opportunités, puis élaborer des stratégies pour les atténuer ou les exploiter efficacement (Pilbeam, 2013; Rodríguez-Rivero et al., 2020). Cela requiert des compétences avancées en négociation, en diplomatie et en résolution de conflits afin de construire des accords viables entre parties prenantes aux intérêts souvent divergents (Ika et al., 2020a).

Dans les projets de coopération, le rôle des gestionnaires dépasse la seule exécution technique : ils sont les catalyseurs potentiels des dynamiques de capitalisation des expériences. Pourtant, la littérature met peu en lumière les motivations, les fonctions, les compétences précises qui favorisent cette fonction d'apprentissage et de transmission et les impacts des connaissances. Ce travail se propose de combler ce manque en identifiant les compétences managériales clés pour la mise en œuvre d'une capitalisation efficace et l'influences des facteurs organisationnelles et humains en lien avec la thématique.

2.2 LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES DANS LES PROJETS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

L'expérience, selon le dictionnaire Le Robert, se définit comme « la pratique de quelque chose, de quelqu'un, épreuve de quelque chose dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude ; connaissance tirée de cette pratique ». Dans le monde organisationnel, elle constitue une ressource stratégique, car la connaissance est un levier fondamental d'adaptation et d'innovation (Khalilzadeh et al., 2024). Drucker (1993) va jusqu'à qualifier l'expérience de pouvoir de gestion, soulignant son rôle déterminant dans la réussite des projets.

Deux grandes catégories de connaissances sont généralement distinguées dans les organisations : les connaissances explicites et les connaissances tacites (Drucker, 1993). Les connaissances explicites sont celles qui sont facilement exprimables, celles que l'on peut verbaliser ou écrire. Elles sont divisées en trois parties : les connaissances cognitives qui incluent une maîtrise indispensable d'une discipline acquise par une formation étendue, les compétences avancées qui représentent une application des règles de la discipline à des problèmes complexes et finalement, les connaissances des systèmes qui reflètent une connaissance profonde des relations de cause à effet structurant la discipline et le champ d'action.

Les connaissances tacites, en revanche, sont plus difficiles à exprimer. Elles reposent sur l'intuition, les valeurs, les routines ou les expériences vécues. Profondément ancrées chez les individus, elles sont souvent perdues lorsqu'un collaborateur quitte l'organisation. Toutefois, toute connaissance, même explicite, contient une part de tacite, c'est-à-dire une composante issue de l'expérience directe et de la pratique (Drucker, 1993).

L'expérience constitue ainsi une source essentielle de savoir tacite, qui se développe au fil de la pratique et de la réflexion sur cette pratique. Brassac (2008, p. 12) rappelle que « ce sont les pratiques qui forgent les connaissances ». L'action, selon Galvani (2016), produit des théories implicites et génère des savoirs pratiques, souvent inconscients, qui nécessitent

une prise de conscience pour être pleinement valorisés. C'est précisément là qu'intervient la réflexivité, processus par lequel les praticiens analysent leur propre expérience pour en extraire du sens, construire des modèles d'intervention et développer une intelligence de l'agir (Schön, 1994).

La capitalisation des expériences est définie par de Zutter (1994, p. 7) comme étant « le passage de l'expérience en connaissance partageable ». C'est le processus qui rend les connaissances tacites visibles et les diffuse largement (Nonaka et al., 2000a). En ce sens, elle s'inscrit dans le champ plus large de la gestion des connaissances (Knowledge management). Il s'agit d'un processus collectif, évolutif et structurant, qui pousse les équipes à réfléchir sur leurs pratiques, à identifier ce qui fonctionne, ce qui échoue, et à tirer des enseignements pour l'avenir (Enten et al., 2020). Comme le souligne Brière et al. (2016, p. 260) « La capitalisation de l'expérience permet d'organiser les réponses futures, d'améliorer les fonctions de communication et des plans de contingence face à d'autres scénarios de risque et de transmettre les leçons apprises au personnel à tous les niveaux de l'organisation ».

Au-delà des projets, la capitalisation peut également transformer en profondeur les organisations en influençant leur gouvernance, leurs pratiques et leur mémoire institutionnelle (Enten et al., 2020). Elle facilite aussi le partage d'expériences avec d'autres acteurs, évitant ainsi de « recommencer à zéro » dans des contextes similaires, comme c'est encore trop souvent le cas dans la coopération internationale (Duffield & Whitty, 2015).

De Zutter (1994) distingue d'ailleurs deux sens à l'expression « capitaliser des expériences de projets ». Le premier sens est celui de « capitaliser pour ne pas laisser échapper », c'est-à-dire préserver les acquis et éviter qu'ils ne se dissipent avec le temps. Le second sens est celui de « capitaliser pour valoriser », autrement dit, transformer l'expérience en ressources stratégiques pour l'avenir. Ce double sens rappelle que la capitalisation est un processus rétroactif et prospectif, qui agit à la fois sur le passé et le futur. Encore faut-il que les savoirs capitalisés soient accessibles et partagés. Comme le soulignent Enten et al., (2020), la capitalisation n'a de sens que si elle rend les connaissances disponibles à l'ensemble de l'organisation et favorise leur réutilisation dans d'autres projets.

2.2.1. Approches méthodologiques de la capitalisation des expériences des projets

Dans la littérature, deux grandes approches méthodologiques de capitalisation des expériences sont généralement identifiées : l'approche empirique et l'approche analytique. Bien que distinctes, elles sont souvent complémentaires et leur combinaison peut enrichir la qualité de la capitalisation. L'approche empirique repose principalement sur l'oralité, la narration et l'expérience vécue par les acteurs. Elle s'appuie sur la collecte de témoignages directs, par le biais d'entretiens individuels ou collectifs. Ces récits permettent aux participants d'exprimer librement leur perception, de relater leurs pratiques, et de faire émerger des apprentissages souvent non formalisés. Enregistrés, ces échanges permettent de conserver des nuances qui échappent généralement aux rapports écrits (de Zutter, 1994). Cette approche inclut aussi l'observation directe, inspirée des méthodes ethnographiques. Elle consiste à accompagner les acteurs dans leurs activités pour mieux comprendre les dynamiques de terrain, les interactions entre parties prenantes, et les gestes professionnels parfois invisibles dans d'autres formes d'analyse. Ce type d'observation permet de documenter des éléments concrets et souvent déterminants dans la réussite ou l'échec d'un projet (Enten et al., 2020). Des dispositifs comme les communautés de pratique et les ateliers de réflexion relèvent également de cette approche. En réunissant les membres d'un projet pour discuter des réussites, des difficultés et des leçons à tirer, ces espaces favorisent une compréhension partagée et une mise en commun des savoirs (Brassac, 2008 ; Enten et al., 2020).

L'approche analytique privilégie une démarche plus formalisée et structurée, généralement mise en œuvre par des experts externes. Elle s'appuie sur des protocoles « scientifiques » pour produire des connaissances techniques approfondies. Dans ce cadre, la documentation devient un outil clé pour la capitalisation. Les rapports, comptes rendus de réunions, plans de projet, et autres documents permettent de suivre les décisions prises, les actions menées, les résultats obtenus, et les difficultés rencontrées au fil du projet. En analysant cette documentation, les équipes peuvent organiser les informations de manière à

en faciliter la consultation et l'analyse, permettant ainsi de mieux comprendre le déroulement des projets et les choix stratégiques effectués. En complément, l'élaboration de produits de connaissance transforme les leçons apprises en supports durables tels que des rapports de capitalisation, des guides de bonnes pratiques, des outils, modèles et formations. Ces produits permettent de formaliser les pratiques réussies, d'éviter de reproduire des erreurs passées et de transmettre les savoirs accumulés au sein de l'organisation pour les projets futurs. Cette structuration rend possible une diffusion large des connaissances, rendant les acquis accessibles à des personnes extérieures à l'équipe projet (Brassac, 2008; de Zutter, 1994; Enten et al., 2020).

Dans la pratique, la combinaison des deux approches dite « mixte » est souvent la plus efficace. Elle permet d'associer l'authenticité des récits de terrain à la rigueur de l'analyse formalisée. Par exemple, un atelier de capitalisation peut s'ouvrir sur une discussion libre entre praticiens, mais être encadré par un animateur qui guide les échanges, les synthétise, puis les transforme en livrables exploitables pour d'autres (de Zutter, 1994). Cette hybridation rend la capitalisation à la fois proche du vécu et utile à l'action. Elle permet aussi d'éviter un écueil fréquent : attendre la fin du projet pour capitaliser. Or, une fois le projet terminé, les acteurs sont souvent démobilisés, rendant plus difficile leur engagement dans une telle démarche (Brière et al., 2016). Intégrer la capitalisation dès les premières étapes du projet renforce son efficacité et sa portée.

Une fois les expériences collectées et analysées, se pose la question cruciale de leur stockage et de leur accessibilité. Deux grands modèles sont généralement mobilisés à cet effet : le modèle centré sur les systèmes d'information et celui centré sur les personnes. Chacun présente des avantages et des limites, mais leur complémentarité est fréquemment indispensable.

Le modèle centré sur les systèmes vise à formaliser et à archiver les connaissances explicites. Il s'appuie sur des outils technologiques tels que les bases de données, les intranets, ou encore les plateformes collaboratives. Ces dispositifs facilitent l'organisation, l'accès et la diffusion de l'information. En centralisant les contenus produits (rapports, grilles

d'analyse, guides méthodologiques...), ils permettent une consultation structurée et rapide, en particulier pour les nouveaux membres d'une organisation ou pour des projets futurs (Rathi & Given, 2017). Ce modèle est souvent piloté par les équipes de suivi-évaluation et d'apprentissage, qui assurent la coordination de la collecte et de l'organisation des connaissances. Des outils standards comme Microsoft Office, ou des systèmes plus intégrés, sont largement utilisés. Toutefois, cette approche présente des limites : elle peine à capturer la dimension tacite du savoir, habituellement informelle et ancrée dans l'expérience individuelle. De plus, elle peut induire une certaine rigidité, voire une bureaucratisation des processus (Sargis, 2011).

À l'inverse, le modèle centré sur les personnes privilégie les interactions humaines, la transmission orale et l'échange direct. Il valorise les savoirs tacites, en mettant l'accent sur les échanges entre pairs, les récits d'expérience, les discussions informelles, le mentorat, ou les communautés de pratique (Blum & Ebrahimi, 2014). Ce modèle repose sur la conviction que les connaissances ne se limitent pas à ce qui est écrit, mais circulent aussi à travers les relations sociales et les contextes partagés.

Ce mode de gestion des connaissances stimule la créativité, l'innovation, et favorise une dynamique collaborative forte. Il permet aussi de s'adapter à des environnements incertains, où les savoirs sont en constante évolution. Toutefois, il peut se heurter à certaines fragilités : difficulté de formalisation, dépendance à des individus clés, ou encore risque de perte des savoirs en cas de départ (Brassac, 2008 ; Zouaoui & Hedhli, 2014).

Dans la réalité des projets de développement, la combinaison de ces deux modèles s'impose comme une solution équilibrée. Le recours aux technologies permet de capitaliser les savoirs formalisés, tandis que les échanges humains assurent la transmission des savoirs tacites. Ensemble, ils forment une approche intégrative, qui renforce l'apprentissage organisationnel et améliore la performance des projets (Sargis, 2011).

2.2.2. Conditions de réussite de la capitalisation des expériences de projet

Pour que la capitalisation des expériences porte réellement ses fruits, certaines conditions doivent être réunies. Il ne suffit pas de disposer d'outils ou de méthodologies : encore faut-il créer un environnement favorable, dans lequel les acteurs se sentent en confiance, reconnus et soutenus dans cette démarche.

La première de ces conditions est la qualité du climat relationnel. Comme le souligne de Zutter (1994, p 94), « la capitalisation n'est possible que si elle s'accompagne d'une qualité relationnelle minimale, traduite par un climat de confiance et quelques degrés de liberté laissés au terrain par les coordonnateurs ». Sans ce socle, les individus hésitent à partager leurs expériences, surtout si elles comportent des erreurs ou des zones d'incertitude.

L'engagement des responsables et des dirigeants joue également un rôle déterminant. Une capitalisation réussie suppose que du temps soit alloué, que des moyens humains et matériels soient mobilisés, et que les équipes bénéficient d'une certaine autonomie pour réfléchir, documenter, et transmettre ce qu'elles ont appris. Lorsque cette dynamique est soutenue par la direction, elle est perçue comme un levier de valorisation plutôt qu'une tâche supplémentaire.

Les espaces de dialogue et de retour d'expérience doivent aussi être institutionnalisés. Cela peut passer par des ateliers réguliers, des bilans intermédiaires ou des réunions de partage entre projets. Ce cadre collectif renforce la circulation des savoirs, brise les silos entre équipes et permet d'ancrer la capitalisation dans une logique de coopération et d'apprentissage continu.

Les acteurs externes, tels que les consultants ou facilitateurs, peuvent aussi jouer un rôle clé. Ils apportent un regard méthodologique, aident à structurer les données, animent les échanges et soutiennent la rédaction des livrables. Toutefois, leur intervention doit être contextualisée : une bonne connaissance du terrain, des enjeux politiques ou culturels et des

rapports de pouvoir est nécessaire pour garantir la neutralité et la pertinence de leur accompagnement (de Zutter, 1994).

Enfin, la capitalisation doit être pensée comme un processus participatif et itératif. Elle ne peut être réduite à une action ponctuelle ou bureaucratique. Son efficacité repose sur une certaine souplesse, une capacité à évoluer en fonction des contraintes du terrain et à intégrer de nouveaux points de vue au fil du projet (Enten et al., 2020).

Malgré son importance stratégique, la capitalisation des expériences se heurte à de nombreux obstacles, tant au niveau individuel qu'organisationnel, mais aussi dans la manière même dont les projets sont structurés. Les auteurs comme Enten et al., (2020), Hanisch et al., (2009), de Zutter (1994), Miković et al., (2020) et Ekambaram (2024) mettent en évidence des défis qui concernent les individus, les organisations, les projets eux-mêmes, ainsi que la complexité intrinsèque à la connaissance.

Du point de vue des acteurs de terrain, plusieurs freins sont régulièrement observés. Le premier est un manque de temps, souvent lié à la pression opérationnelle. Pris dans l'urgence des activités, les gestionnaires et techniciens peinent à dégager des moments pour réfléchir à ce qu'ils ont appris ou pour documenter leurs expériences. À cela s'ajoute parfois un manque de motivation lorsque l'exercice est perçu comme une tâche administrative sans bénéfice immédiat, ou comme une obligation imposée par les bailleurs (Enten et al., 2020).

Un autre obstacle fréquent réside dans la crainte de l'exposition. Partager des erreurs, des hésitations ou des résultats inattendus suppose une certaine vulnérabilité. Or, dans des environnements où la performance est évaluée de manière stricte, les individus peuvent préférer taire ce qui pourrait être mal interprété. Il est donc crucial d'instaurer un climat de confiance, où le retour d'expérience est perçu non comme un jugement, mais comme un levier d'amélioration (Hanisch et al., 2009; Enten et al., 2020). Enfin, une difficulté d'admettre la subjectivité des expériences vécues doit être abordée. Alors que dans la capitalisation la subjectivité doit être de mise, une certaine tendance à l'objectivité scientifique diminue l'expression des points de vue personnels (de Zutter, 1994).

Du côté des organisations, d'autres limites apparaissent : ressources insuffisantes, absence de stratégie claire, ou encore rotation élevée du personnel. Miković et al. (2020) soulignent que dans le secteur du développement, les courts cycles des projets et la concurrence pour les talents limitent souvent l'investissement à long terme dans la gestion des connaissances. Le manque de systèmes formalisés ou de processus intégrés dans les routines organisationnelles, fait aussi obstacle à une capitalisation systématique.

Enfin, les caractéristiques mêmes des projets de développement compliquent parfois la tâche. Leur temporalité restreinte, la diversité des contextes ou encore l'unicité des interventions rendent difficile la généralisation des apprentissages. Ce qui fonctionne dans un projet peut ne pas être pertinent ailleurs, d'où l'importance de contextualiser les leçons tirées et de ne pas chercher à les standardiser à outrance (Sargis, 2011; Brassac, 2008).

Un défi supplémentaire réside dans la capture et la transmission des connaissances tacites, celles qui sont profondément enracinées dans l'expérience individuelle. Contrairement aux savoirs explicites, qui se prêtent plus facilement à la formalisation, ces formes de connaissance nécessitent des approches spécifiques et souvent relationnelles pour être partagées efficacement. Leur valorisation passe par des dispositifs adaptés qui favorisent le récit, l'observation ou les interactions entre pairs (Brassac, 2008). Par ailleurs, les outils traditionnels de gestion des connaissances ne suffisent pas toujours à répondre aux exigences spécifiques de la capitalisation. Trop techniques ou peu sensibles à la dimension humaine des projets, ils risquent de sous-exploiter la richesse des expériences vécues. Il devient donc crucial de concevoir des outils mieux adaptés, capables de conjuguer structuration, participation et appropriation par les équipes (Enten et al., 2020).

Pour surmonter ces défis, une approche globale et réaliste est nécessaire, prenant en compte les dimensions humaines, organisationnelles et techniques. D'abord, les dirigeants doivent porter un engagement clair en faveur du partage des connaissances. Ce rôle de leadership est essentiel pour instaurer une culture organisationnelle propice à la collaboration, à la réflexivité et à la confiance.

Il est tout aussi fondamental de prévoir les ressources nécessaires : temps, compétences, soutien méthodologique, outils adaptés. Une stratégie de capitalisation bien pensée doit définir les objectifs, les publics concernés, les formats de diffusion et les moments clés pour capitaliser. L'accompagnement des équipes dans ce processus est aussi un facteur décisif.

Le choix des outils, enfin, doit privilégier ceux qui encouragent la participation active, le dialogue, et la pensée critique. Comme le suggèrent de Zutter (1994) et Enten et al. (2020), l'adaptabilité des méthodes utilisées joue un rôle majeur dans leur efficacité. Un outil, aussi performant soit-il sur le papier, n'est utile que s'il est compris, accepté et intégré aux pratiques quotidiennes.

Au-delà du simple enregistrement de savoirs, la capitalisation doit devenir un levier stratégique intégré à la gestion de projet. La 7^e édition du PMBOK met justement l'accent sur l'importance de la gestion des connaissances tout au long du cycle de vie du projet. Elle rappelle que l'apprentissage doit être continu, alimenté par des réunions régulières, des retours d'expérience systématiques, et une posture réflexive favorisant l'adaptation (Project Management Institute, 2021).

Parmi les outils recommandés figurent les registres d'expérience, les bases de données, les solutions Lean pour éliminer les redondances, ainsi que les plateformes d'information. L'essentiel réside dans l'interaction constante entre la gestion du projet et celle des connaissances, avec pour finalité d'améliorer la performance future et de bâtir une organisation apprenante.

Comme le souligne également le PMBOK (6^e édition), la gestion des connaissances s'inscrit dans le cadre de la gestion de l'intégration du projet. Elle relie les savoirs aux décisions, encourage leur réutilisation et contribue à renforcer l'agilité des équipes face aux défis futurs (Project Management Institute, 2021).

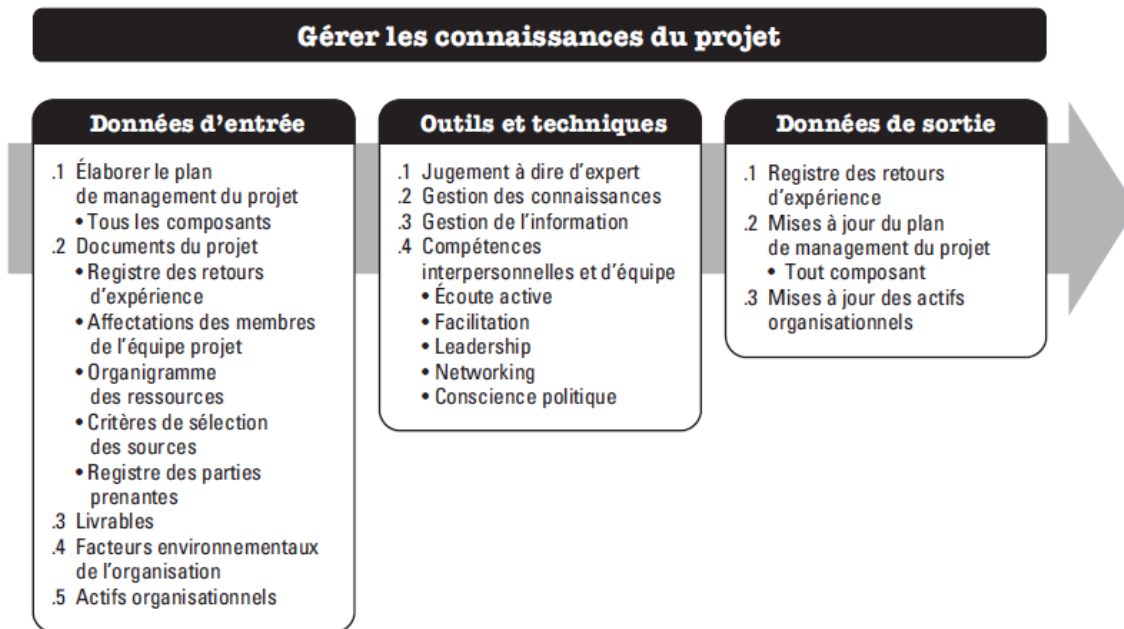


Figure 4 : Gérer les connaissances du projet : données d'entrée, outils, techniques et données de sortie (Project Management Institute, 2017, p. 98)

Dans cette figure, la gestion des connaissances dans les projets repose, selon le PMBOK, sur trois étapes fondamentales : l'entrée, le traitement et la sortie. Parmi les éléments d'entrée, on retrouve le plan de management, les documents de projet (comme les registres de retours d'expérience, l'organigramme, les responsabilités attribuées ou la cartographie des parties prenantes), les livrables produits, ainsi que les actifs et facteurs organisationnels.

Le traitement repose sur un ensemble d'outils et de compétences, incluant le jugement d'experts, les réseaux et communautés de pratique, les systèmes de gestion de l'information, ainsi que des aptitudes interpersonnelles telles que l'écoute active, la facilitation ou le leadership collaboratif.

Les résultats de ce processus se matérialisent par l'enrichissement des registres d'expérience, la mise à jour des plans de management et surtout, l'intégration de nouvelles connaissances dans les processus futurs de l'organisation, afin d'améliorer la performance des projets à venir (Project Management Institute, 2017).

Contrairement à une idée reçue, la gestion des connaissances ne se limite pas à la simple documentation en fin de projet. Elle ne consiste pas uniquement à compiler des rapports ou des leçons apprises : elle s'inscrit dans une démarche vivante, ancrée dans les interactions humaines et les contextes dans lesquels ces connaissances émergent. Les savoirs ne prennent tout leur sens que s'ils sont compris à la lumière des dynamiques qui les ont générés.

C'est pourquoi Miković et al. (2020) insistent sur l'importance du capital social dans le partage de la connaissance. Ce capital, défini comme l'ensemble des ressources issues des relations entre les personnes, se décline en plusieurs dimensions : les structures de liens, la qualité des interactions, les valeurs partagées et les compétences sociales. Il joue un rôle majeur à plusieurs niveaux. D'abord, il facilite l'acquisition des connaissances, tant en interne qu'en externe. Ensuite, il renforce leur intégration, en s'appuyant sur des relations de confiance et des objectifs partagés. Enfin, il soutient leur diffusion, en favorisant la fluidité des échanges et la réciprocité entre acteurs (Khalilzadeh et al., 2024; Miković et al., 2020).

2.2.3. Apprentissage dans les projets de coopération au développement

Dans les projets, l'apprentissage s'opère à deux niveaux complémentaires : individuel et organisationnel.

Au niveau individuel, il s'agit d'un processus situé, qui prend racine dans les interactions, les pratiques et le contexte du projet. Il ne se résume pas à l'acquisition de théories abstraites, mais repose sur des expériences vécues, des manipulations concrètes, l'usage d'outils et les échanges entre pairs. Ces interactions verbales, gestuelles ou tacites permettent de construire de nouveaux savoirs par observation, questionnement et confrontation (Brassac, 2008 ; Zhang et al., 2024). L'apprentissage individuel peut suivre deux logiques : l'exploitation, qui consiste à approfondir et adapter des connaissances

existantes, ou l'exploration, qui vise à remettre en question les routines pour faire émerger des nouvelles solutions (Duffield & Whitty, 2015; Zouaoui & Hedhli, 2014).

L'apprentissage organisationnel, quant à lui, repose sur la capacité de l'organisation à capter, formaliser et réutiliser ces apprentissages individuels. Cela implique une lecture critique des écarts entre planification et mise en œuvre, l'identification des causes et l'intégration des leçons dans les cycles futurs de projet (Crawford & Bryce, 2003). Mais cette dynamique se heurte parfois à des obstacles bien connus : manque de temps, résistance au changement, faible valorisation des savoirs tacites, ou encore absence de soutien de la direction (Enten et al., 2020; Sargis, 2011). Les travaux de Hau et al., (2013) rappellent que les conditions de l'environnement jouent également un rôle clé : les systèmes de reconnaissance, la réciprocité, le plaisir perçu dans le partage, ou encore la qualité des relations sociales influencent la propension des employés à transmettre leurs connaissances.

En définitive, l'apprentissage individuel alimente l'apprentissage organisationnel, et inversement. L'un fournit la matière première, l'autre crée les conditions de transformation. Pour que cette boucle fonctionne, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de structuration : bases de données, sessions de capitalisation, programmes de mentorat, espaces d'échange informels.

Des communautés de savoir, telles que les communautés de pratique ou les groupes épistémiques, jouent ici un rôle structurant. Elles permettent aux idées de circuler, aux expertises de se croiser et aux savoirs d'évoluer collectivement (de Zutter, 1994; Enten et al., 2020). Ren et al. (2019) montrent que des facteurs tels que la culture partagée, les systèmes de réunion, la reconnaissance ou la similarité des projets influencent la qualité des interactions entre équipes. Ces relations sociales déterminent à leur tour l'efficacité du transfert de connaissances entre projets, condition essentielle pour construire une organisation véritablement apprenante.

2.3 PERFORMANCE DES PROJETS DE COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT

La notion de performance, selon le dictionnaire Larousse, renvoie à « l'exécution ou à l'accomplissement d'activités en vue d'atteindre des objectifs précis ». Elle met donc en valeur à la fois les résultats obtenus et leur adéquation avec les attentes. Dans le contexte des projets, cela signifie la capacité à satisfaire les exigences du bénéficiaire, qu'elles soient explicites ou implicites (Project Management Institute, 2021). L'OCDE, pour sa part, définit la performance comme le rendement des actions mises en œuvre pour maximiser l'atteinte des objectifs (ENAP, s. d.).

Le succès d'un projet est une notion complexe, évolutive et perçue différemment selon les parties prenantes. Comme le soulignent Bosch-Rekvelde et al. (2023), un projet peut être jugé réussi ou non selon la perspective de ceux qui l'évaluent, qu'il s'agisse des exécutants ou des observateurs externes. Si historiquement la réussite était associée à la « triple contrainte », respect des délais, du budget et des spécifications techniques, les approches actuelles y ajoutent d'autres critères comme la satisfaction des parties prenantes, l'impact durable et l'alignement stratégique avec les objectifs à long terme des communautés (Tiamo & Blais, 2022).

Le PMBOK (7e édition) identifie huit domaines de performance qui se combinent pour former un système intégré de management de projet : gestion des parties prenantes, de l'équipe, des cycles de vie, de la planification, de l'exécution, des livrables, de la mesure et de l'incertitude. Chacun de ces domaines est interconnecté, influençant la performance globale du projet à travers une approche systémique (Project Management Institute, 2021).

Les huit domaines de performance, à leur tour, forment un système de management de projet, qui est décrit sous forme de capacités entrelacées et interdépendantes. En d'autres termes, chacun d'eux joue un rôle vital dans la capacité du projet à réussir, s'intégrant à la gestion d'un des aspects du processus. Le premier domaine, les parties prenantes, s'occupe de l'engagement et de la satisfaction de ces dernières. Dans ce cas, une collaboration étroite est exigée pour éviter les désalignements et conserver des rapports positifs, étant donné que

l'influence de ces dernières sur l'incertitude du projet est significative. Le domaine de performance nommé équipe vise à créer un environnement favorable et une culture dans laquelle une équipe de projet peut être rassemblée. Cela anime une responsabilité partagée, un leadership et des compétences interpersonnelles pour améliorer la dynamique du projet. En ce qui concerne l'approche de développement et cycle de vie, ce domaine se rapporte à l'identification de l'approche de développement la plus appropriée, de la cadence de livraison et la manière dont le cycle de vie du projet est structuré. Les différentes phases du projet influencent la façon dont le projet sera planifié ainsi que comment il progressera au fil du temps. Le domaine intitulé planification concerne comment l'agencement et la coordination des séries d'actions qui seront mises en place pour mener à bien le projet. Il est relié aux éléments tels que le budget, le calendrier, les ressources et la communication du projet. Par ailleurs, le travail du projet est celui de la construction de certains processus et de leur mise en action pour générer les résultats attendus. Il assure la performance générale du projet à travers les produits et résultats nécessaires à sa mise en œuvre, dont l'efficacité des processus, la communication et les ressources humaines sont fondamentales pour atteindre le but du projet. Le domaine de la livraison est quant à lui centré sur la concrétisation de la stratégie du projet et la réalisation des objectifs définis, en respectant les exigences de qualité et les livrables attendus. Ce domaine implique la gestion du périmètre, la finalisation des livrables et le contrôle qualité, avec un focus sur la cadence de livraison, qui est essentielle pour la création de valeur. Le domaine de la mesure est axé sur l'évaluation continue de la performance du projet. Il consiste à comparer la performance réelle avec les plans établis et à appliquer des mesures correctives pour garantir que le projet reste sur la bonne voie et atteigne ses objectifs. Et enfin, le domaine lié à l'incertitude traite de la gestion des risques, ambiguïtés et complexités qui peuvent affecter le projet. Il met l'accent sur l'identification et l'évaluation des menaces et opportunités, ainsi que sur la nécessité de réagir de manière proactive et d'ajuster les plans en fonction des imprévus (Project Management Institute, 2021).

Dans les projets de développement, la performance est double : d'une part, une performance interne (respect des délais, des budgets et de la qualité des livrables) et d'autre

part, une performance externe (impacts à long terme, appropriation locale, durabilité, satisfaction des bénéficiaires) (Golini et al., 2015).

L'utilisation des critères du comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) s'est avérée importante pour évaluer la réussite des projets. Ils ont été forgés à partir des leçons durement acquises de l'expérience. Ils devraient supplanter les approches traditionnelles de gestion de projet qui se concentrent à tort sur les intrants et les extrants sans prêter beaucoup d'attention aux résultats ou aux impacts (Picciotto, 2020).

Le comité propose ensuite un programme d'action pour aider le développement international à s'éloigner de l'approche de gestion de projet unique qui prévaut ; à recentrer la gestion de projet pour le développement international sur la gestion des objectifs de résultats de développement à long terme ; à accroître les efforts de supervision des organismes d'aide, notamment dans les pays en difficulté ; et à adapter la gestion de projet aux cultures locales (Ika, 2012).

Ika (2020) affirmait qu'une intervention de développement ne peut être qualifiée d'efficace que si elle atteint ses objectifs pertinents de manière efficiente, durable et avec des impacts positifs.

Cette approche de bon sens est soudainement devenue indispensable dans un contexte opérationnel d'incertitude et de volatilité (Picciotto, 2020). Ainsi, la performance a été déterminée par cinq éléments de base. Le premier est la pertinence : elle mesure le degré de concordance des objectifs de l'intervention avec les exigences des groupes cibles ou bénéficiaires, les besoins du pays, les réalités mondiales, les politiques des donateurs et les partenaires.

Le deuxième est l'efficacité : cet aspect évalue si les objectifs de l'intervention réalisée ont été atteints ou sont susceptibles de l'être, en fonction de leur importance.

Le troisième est l'efficience qui permet l'analyse de la manière dont les ressources, expertises, temps ont débouché sur des extrants.

L'autre élément est la durabilité, laquelle se résume à la pérennité d'une intervention de développement : c'est-à-dire les avantages qui persistent après la fin de l'aide officielle apportée pour réaliser l'intervention.

Le dernier est l'impact ; cela fait référence aux effets positifs et négatifs associés, à la fois primaires et secondaires, directs et indirects, à court et à long terme, intentionnels ou non intentionnels qu'une intervention a eu sur le développement (Ika et al., 2020a; Ika & Donnelly, 2017; Ika & Hodgson, 2014).

Cependant, dans la pratique, certaines dimensions sont souvent négligées. Diallo & Thuillier (2004) notent que les coordinateurs mettent davantage l'accent sur les critères traditionnels de gestion que sur l'impact social ou stratégique. Les facteurs critiques de succès identifiés incluent notamment : un bon suivi, une coordination efficace, une conception solide, la formation des équipes et un environnement institutionnel favorable (Ika & Donnelly, 2017). D'autres chercheurs, comme Brière et al., (2016), insistent sur la collaboration, l'apprentissage par l'expérience, l'implication des parties prenantes et la valorisation des compétences locales.

En parallèle, de nombreuses études montrent une corrélation positive entre les pratiques de gestion des connaissances et la performance organisationnelle. En effet, Tian (2018), Almulhim (2023), Ferraresi et al. (2012), Khalilzadeh et al. (2024) démontrent que le transfert, l'échange et la réutilisation des savoirs améliorent l'efficacité, la durabilité et la capacité d'adaptation des projets. Des initiatives comme ALNAP (Active Learning Network For Accountability and Performance)² illustrent cette logique, en promouvant l'apprentissage actif et la capitalisation des bonnes pratiques dans le domaine humanitaire (Brière et al., 2016, p. 32).

² <https://alnap.org/>

Dans cette optique, l'interaction continue avec les parties prenantes devient essentielle : elle permet une adaptation permanente, une meilleure gestion des connaissances et une livraison plus efficace des résultats (Miković et al., 2020). Enfin, les projets échouent souvent faute d'inclusion du savoir local, ou parce qu'ils reproduisent des modèles importés sans lien avec la réalité du terrain. D'où l'importance de documenter les leçons en continu et de ne pas attendre la fin du projet, moment souvent trop tardif pour collecter les retours d'expérience (Landoni & Corti, 2011; Picciotto, 2020; Brière et al., 2016).

CHAPITRE 3

CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

À ce stade du travail, il est important de poser les repères théoriques qui ont guidé ma réflexion et structuré l'analyse. Cette section expose ainsi le cadre conceptuel que j'ai construit pour mieux comprendre comment les expériences vécues dans les projets de coopération peuvent être capitalisées, partagées et transformées en leviers d'apprentissage et d'amélioration. J'ai choisi de m'appuyer sur plusieurs modèles issus des champs de la gestion des connaissances, de l'apprentissage organisationnel et de la gestion de projet. Ces références théoriques m'ont permis d'éclairer les différentes dimensions de la capitalisation et m'ont guidé tout au long de la recherche comme une boussole au cours de cette étude.

3.1 ÉLÉMENTS THÉORIQUES ABORDANT LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES VÉCUES

La littérature spécialisée est particulièrement riche en ce qui concerne l'importance stratégique des connaissances dans la performance, l'innovation et la compétitivité des organisations, que ce soit dans les domaines de la gestion des affaires, de l'innovation, de la construction, de l'aéronautique, des organisations pétrolières, etc. (Drucker, 1993; Grant (1996); Nguyen Kim & Nguyen Thi Hang (2024); Nonaka et al. (2000b); Pemsel & Müller (2012).

Plusieurs approches théoriques tirées de la littérature en gestion des connaissances ont été explorées afin d'éclairer les mécanismes de capitalisation propres aux projets de coopération. Trois modèles se sont révélés particulièrement pertinents, notamment en raison de leur complémentarité et de leur adéquation aux réalités souvent complexes des organisations à but non lucratif, marquées par des dynamiques interculturelles, relationnelles et participatives.

Le modèle théorique de création de connaissance proposé par Nonaka et Takeuchi (1995) met en évidence l'interaction entre les connaissances tacites et explicites dans les processus de création de savoir. De son côté, Miković et al. (2020) soulignent le rôle clé du capital social comme vecteur de gestion des connaissances au sein des ONG. Quant au cadre théorique Syllk de Duffield & Whitty (2015), il propose une lecture systémique intégrant les dimensions culturelle, structurelle et technologique autour du concept de leçons apprises.

À l'inverse, certains cadres comme ceux développés par Boisot (1999), Wiig (1994) ou encore Davenport & Prusak (1998) ont été jugés moins adaptés, en raison de leur orientation vers la performance, la codification ou des approches d'ingénierie des connaissances, souvent éloignées des logiques propres aux projets de développement international.

3.1.1. Théorie de la création des connaissances de Nonaka & Takeuchi (1995)

Le modèle théorique de création de connaissance de Nonaka et Takeuchi (1995) met l'accent sur la création de la connaissance aux niveaux individuel, de groupe, organisationnel et interorganisationnel. Il distingue différents types ou formes de connaissances (tacite, explicite) et met en évidence les processus de conversion de la connaissance. Selon ce modèle théorique, la création de connaissances est un processus continu où les individus dépassent leurs limites personnelles pour acquérir de nouvelles perspectives et connaissances, en interaction avec leur environnement (Brassac (2008); Schön (1994)). La théorie combine trois éléments que sont le SECI, le Ba et le leadership organisationnel.

En effet, le modèle SECI propose quatre modes de conversion des connaissances en spirale, tant au sein de l'organisation qu'entre les organisations. Grâce à une dynamique d'interaction, les connaissances créées peuvent mobiliser celles d'acteurs externes comme les clients, les partenaires et les universités. L'interaction entre connaissances explicites et tacites permet la création de nouvelles connaissances. Les quatre modes de conversion de ces connaissances forment une spirale dont les éléments sont : (1) la socialisation (partage de connaissances tacites entre individus), (2) l'externalisation (expression de connaissances

tacites en connaissances explicites), (3) la combinaison (assemblage de connaissances explicites pour en créer de nouvelles), et (4) l'internalisation (intégration de connaissances explicites en connaissances tacites). Ce processus est soutenu par un contexte d'interaction, appelé le Ba : terme japonais désignant un espace partagé d'échange, pouvant être physique, virtuel ou symbolique. Le Ba est similaire dans sa logique aux communautés de pratique : il favorise la mise en relation des acteurs autour de la création de sens et la co-construction des savoirs.

À cela s'ajoute le rôle du leadership organisationnel, crucial pour instaurer une culture d'apprentissage. Les cadres dirigeants orientent la dynamique d'apprentissage en structurant les interactions, en cartographiant les actifs de connaissance (expériences, concepts, processus, routines) et en créant les conditions favorables à la confiance et à l'autonomie. Les cadres intermédiaires, eux, sont souvent les véritables « producteurs de connaissances » : ils facilitent la circulation des savoirs dans l'organisation et incarnent le lien entre vision stratégique et action concrète (Nonaka et al., 2000a).

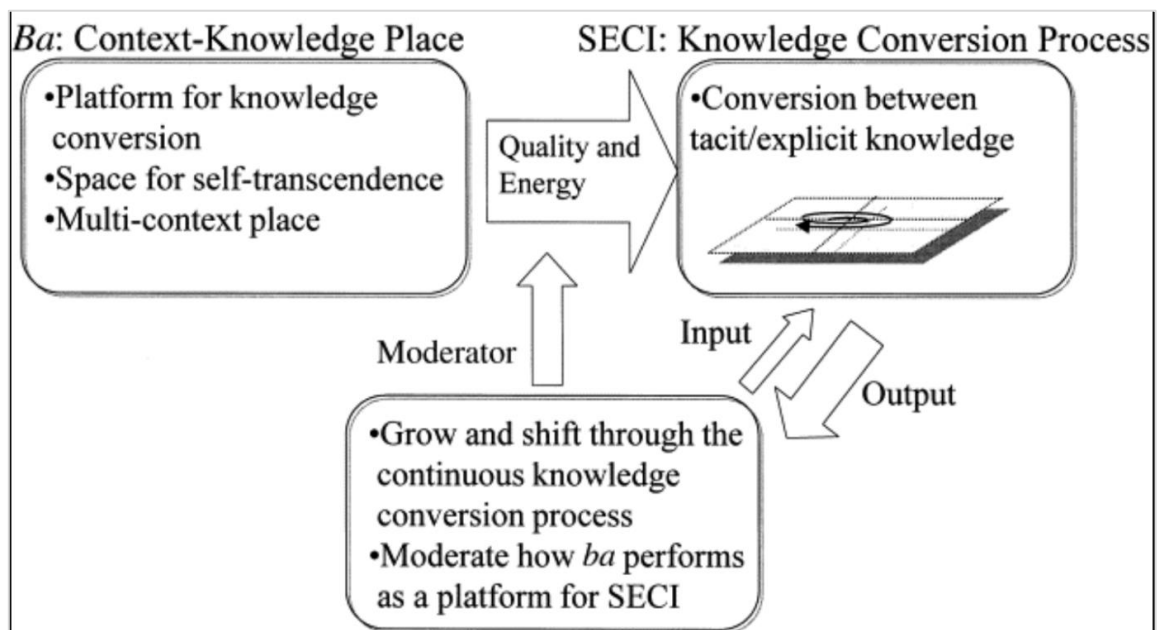


Figure 5 : Trois éléments du processus de création de connaissances (Nonaka et al., 2000a, p. 8)

3.1.2. Le cadre théorique de gestion des connaissances basé sur le capital social pour les ONG de Miković et al., (2020)

Quant au modèle de gestion des connaissances basé sur le capital social pour les ONG, proposé par Miković et al. (2020) celui-ci a été spécifiquement conçu pour répondre aux besoins des ONG œuvrant dans le domaine du développement international. Il s'appuie sur une adaptation du modèle initialement développé par de Gasik (2011), auquel il ajoute une dimension essentielle : celle du capital social, intégré dans chacune des étapes du cycle de gestion des connaissances, à savoir l'identification, l'acquisition, la création, l'utilisation et la diffusion des savoirs.

Dans le modèle de Gasik (2011), les connaissances sont distinguées en deux types complémentaires : d'une part, la micro-connaissance, définie comme un savoir précis, applicable à une tâche spécifique ou à la résolution d'un problème concret dans le cadre d'un projet ; d'autre part, la macro-connaissance, qui regroupe l'ensemble des savoirs accumulés par une entité qu'il s'agisse d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation et qui reflète une vision plus large et systémique de l'expertise disponible. Le cycle proposé débute par une phase d'identification, durant laquelle les membres de l'organisation repèrent les connaissances nécessaires pour mener à bien une mission ou surmonter une difficulté. Cette étape est suivie par l'acquisition, qui peut s'appuyer sur des ressources internes, des échanges informels entre collègues, ou encore sur des sources externes comme des partenaires, des réseaux, ou des retours d'expérience de projets antérieurs. Parfois, lorsque ces connaissances n'existent pas sous une forme accessible, elles doivent être créées directement par l'équipe en s'appuyant sur sa propre expertise et ses expérimentations.

Vient ensuite l'application, où les connaissances mobilisées sont mises en œuvre dans la réalisation de tâches concrètes. Ce processus d'utilisation favorise non seulement la résolution de problèmes, mais aussi l'ancrage des savoirs dans la pratique quotidienne. À mesure que les membres de l'équipe gagnent en maîtrise, une partie de ces connaissances peut être transmise à d'autres collègues, contribuant ainsi à une dynamique d'apprentissage collectif. Ce transfert n'est pas seulement informel : il s'accompagne d'un travail de

documentation visant à structurer les savoirs nouvellement acquis pour les rendre disponibles à long terme. Ces éléments, une fois collectés, sont intégrés dans un référentiel centralisé ou une base de connaissances communes, servant de mémoire organisationnelle. Ce processus permet aux ONG de consolider leur expertise au fil des projets, en préservant les leçons apprises et en facilitant leur réutilisation dans des contextes futurs.

Ce modèle souligne que le capital social, à travers les relations de confiance, les réseaux de collaboration et les valeurs partagées, constitue un levier fondamental pour activer et maintenir ce cycle. En effet, la fluidité des échanges, la volonté de partager, et la capacité à co-construire les savoirs reposent en grande partie sur la qualité des liens entre les acteurs. C'est cette interconnexion humaine qui transforme la gestion des connaissances en véritable moteur d'efficacité, d'innovation et de durabilité pour les projets menés par les ONG (Gasik, 2011). Par ailleurs, dans ce modèle, quatre éléments clés structurent les relations sociales : la centralité de l'acteur, l'équivalence structurelle, l'ouverture du réseau et la proximité du réseau. Ces dimensions sont examinées à la fois dans les relations internes à l'organisation (niveau intra-organisationnel) et dans les relations avec les autres acteurs externes (niveau inter-organisationnel). Ces quatre éléments sont particulièrement pertinents pour la phase de diffusion des connaissances. Les auteurs précisent toutefois que l'importance de ces éléments est seulement partiellement confirmée par leur étude et d'autres recherches existantes (signalé en rouge dans la figure 6 suivante).

Enfin, dans ce modèle, le capital social joue un rôle essentiel en facilitant ces phases, tant par les liens internes qu'externes (réseaux et alliances avec d'autres ONG) selon Miković et al. (2020). En effet, les liens internes favorisent le partage et l'appropriation des connaissances au sein de l'ONG, tandis que les liens externes soutiennent l'innovation collaborative et l'apprentissage inter-organisationnel, optimisant ainsi la gestion et la diffusion des connaissances. Ils suggèrent que les organisations basées sur des projets accordent d'abord une attention particulière à la compétence technique, administrative, interpersonnelle, culturelle, de réseautage et de connaissances des chefs de projet et des membres de l'équipe, et par la suite à leur motivation.

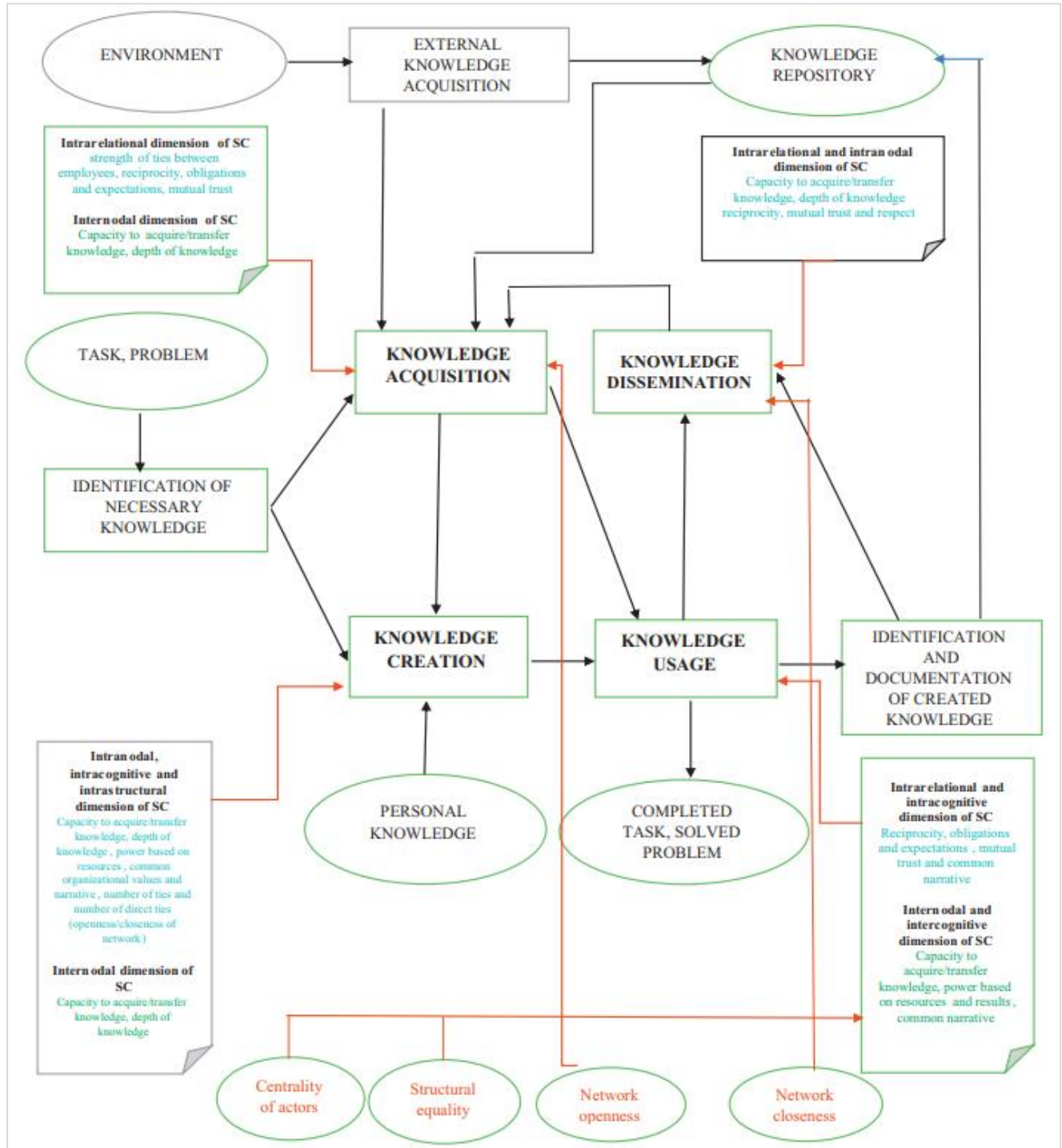


Figure 6 : Gestion intégrée des connaissances basées sur le capital social (Miković et al., 2020, p. 530)

3.1.3. Modèle systémique des connaissances issues des leçons apprises de Duffield & Whitty (2015)

Le troisième modèle théorique est le modèle Syllk (Systemic Lessons Learned Knowledge Model), développé par Duffield & Whitty (2015). Ce modèle s'inspire de la célèbre métaphore du "fromage suisse" formulée par James Reason (1997), initialement appliquée dans le domaine de la gestion des risques. Transposé à la gestion des connaissances, ce modèle propose une réponse concrète au constat souvent formulé dans les organisations : les leçons issues des projets sont bien identifiées, mais rarement réutilisées de manière efficace.

Le modèle Syllk part du principe que l'organisation doit être envisagée comme un système vivant et complexe, dans lequel l'apprentissage ne dépend pas uniquement de processus formels mais aussi de dimensions humaines, culturelles et structurelles. Pour structurer cette dynamique, le modèle s'articule autour de six éléments interdépendants : l'apprentissage, la culture, les aspects sociaux, la technologie, les processus, et l'infrastructure.

Chaque composante joue un rôle spécifique dans l'intégration active des leçons apprises. Du point de vue de l'apprentissage, cela passe par la mise en place d'un environnement propice au développement des compétences à travers des actions concrètes telles que le mentorat, le coaching ou encore les ateliers internes de partage d'expériences. Ces dispositifs favorisent le transfert de savoir entre pairs et valorisent l'enrichissement mutuel au sein d'équipes pluridisciplinaires.

Sur le plan culturel, l'organisation qui adopte ce modèle promeut un climat d'ouverture où les contributions individuelles sont reconnues, l'effort de capitalisation encouragé et la circulation de l'information soutenue par des communications régulières sur les orientations stratégiques.

La dimension sociale repose, quant à elle, sur la reconnaissance des efforts et des réalisations collectives. Cela peut se traduire par des distinctions internes, des encouragements ou des dispositifs d'incitation au partage des bonnes pratiques.

Sur le plan technologique, le modèle préconise l'utilisation d'outils facilitant la capture et la circulation des savoirs, comme des tableaux de bord collaboratifs, des plateformes d'échange ou des référentiels de bonnes pratiques. Ces dispositifs sont complétés par des procédures standardisées qui garantissent la cohérence des pratiques et leur alignement avec les objectifs organisationnels.

Enfin, l'infrastructure joue un rôle souvent sous-estimé, mais essentiel : en favorisant la proximité physique ou virtuelle des équipes, elle facilite les interactions informelles, la coconstruction des connaissances et la constitution d'une mémoire collective vivante.

La force du modèle réside dans sa représentation visuelle et systémique : chaque élément est symbolisé par une tranche de fromage suisse, avec ses « trous » représentant les facilitateurs de la capitalisation (comme des outils, des pratiques ou des attitudes favorables) et ses parties pleines représentant les obstacles (résistance au changement, silos organisationnels, manque de temps ou de reconnaissance). Pour que les leçons tirées soient réellement intégrées et mobilisées dans de futurs projets, il est nécessaire que les facilitateurs de chaque dimension s'alignent, autrement dit, que les "trous" de toutes les tranches soient alignés. Cela permet aux dynamiques d'apprentissage, de culture, de collaboration, de technologie, de processus et de structure de se renforcer mutuellement, rendant ainsi possible une transmission fluide et efficace des connaissances à travers les projets et les générations de professionnels (Duffield & Whitty, 2015).

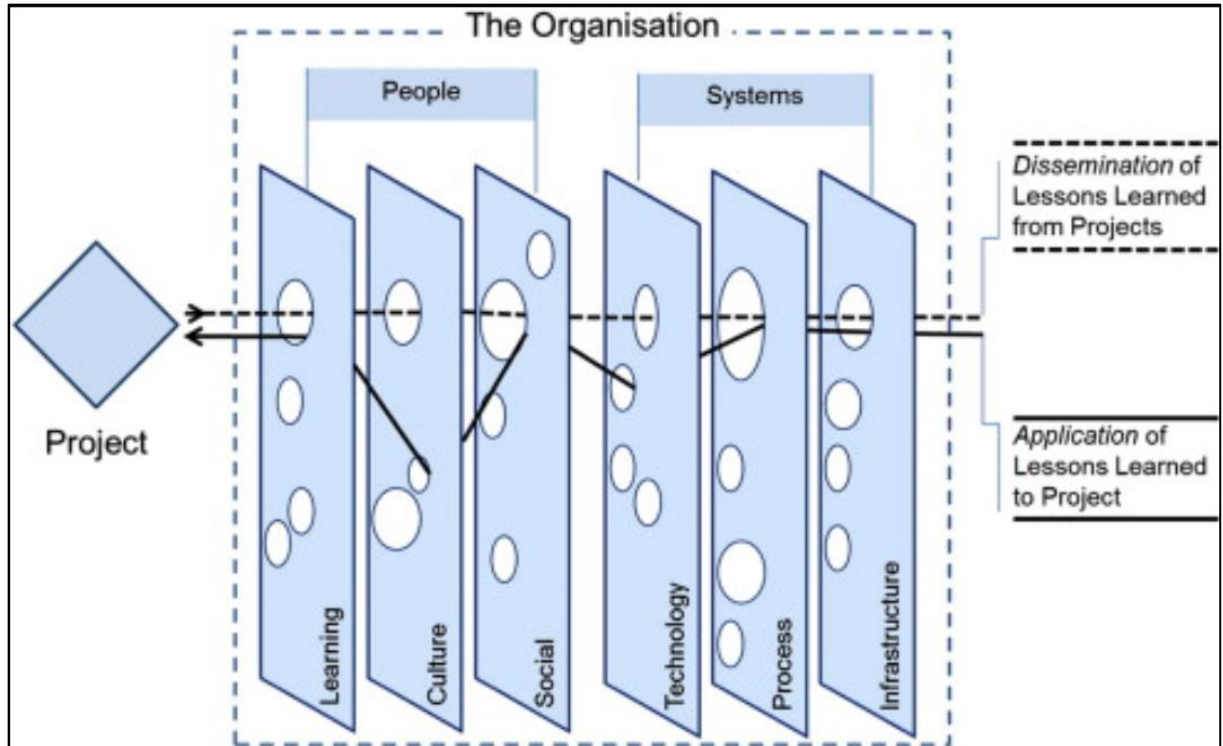


Figure 7 : Modèle affiné de « leçons apprises systémiques » (Syllk)(Duffield & Whitty, 2015, p. 320)

Les trois modèles de gestion des connaissances présentés, bien que développés dans des contextes et selon des logiques différentes, partagent plusieurs fondements conceptuels majeurs. Tous trois mettent en avant l'importance de la participation active dans la dynamique de gestion des savoirs. Qu'il s'agisse du modèle de Nonaka et al., (2000a), de celui de Miković et al., (2020), ou du modèle Syllk, chacun reconnaît que la collaboration, l'échange entre individus et la contextualisation du savoir sont des leviers essentiels pour favoriser la création, l'appropriation et la diffusion des connaissances au sein des organisations.

Par ailleurs, ces modèles insistent sur le rôle déterminant du leadership et d'une vision partagée pour structurer et soutenir les démarches de gestion des connaissances. Ce sont les dirigeants et les équipes de coordination qui orientent les processus, créent les conditions de confiance, et stimulent l'engagement autour des dispositifs de capitalisation.

Un autre point de convergence majeur réside dans la distinction entre connaissances tacites et explicites. Chez Nonaka & Takeuchi (2000), cette différenciation est au cœur du processus SECI, qui décrit les mécanismes de conversion d'un savoir informel en connaissance formalisée, et vice versa. Miković et al. (2020) mobilisent également cette distinction dans leur modèle en articulant la micro et macro-connaissance, tout en soulignant leur circulation au sein des réseaux formels et informels. Le modèle Syllk, de son côté, introduit une nuance supplémentaire en mettant l'accent sur la diversité des sources de savoir, notamment à travers les leçons micro et macro, intégrées dans un système global.

Cependant, des différences significatives apparaissent dans l'orientation et les finalités de chacun de ces cadres théoriques. Le modèle de Nonaka et al. (2000a) se concentre principalement sur la dynamique continue de création de connaissances, à travers un processus d'interactions internes et externes. Il s'agit avant tout d'un cadre conceptuel visant à comprendre comment les organisations innovent par l'apprentissage collectif.

En revanche, le modèle de Miković et al. (2020) privilégie une approche relationnelle, centrée sur l'apport du capital social, c'est-à-dire l'ensemble des réseaux et interactions entre les individus comme catalyseur de la gestion des connaissances. Ce modèle est particulièrement adapté aux réalités des ONG, où les ressources humaines, les échanges entre acteurs de terrain et les partenariats sont essentiels à la circulation du savoir.

Le modèle Syllk, quant à lui, se distingue par une vision systémique. Il aborde l'organisation comme un tout cohérent composé d'éléments interconnectés : culture, infrastructure, processus, technologies, réseaux sociaux et apprentissage. Il accorde une place particulière à la dimension structurelle et culturelle du transfert de connaissances, en insistant sur l'importance d'un environnement propice à l'apprentissage collectif.

En définitive, si tous ces modèles convergent autour de l'idée que la gestion des connaissances est un facteur stratégique pour les organisations, leurs spécificités les rendent complémentaires. Ces trois cadres serviront de base à la conception de mon modèle conceptuel, dans le but de répondre à la problématique de recherche posée.

3.2 PROPOSITION DE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Le modèle conceptuel présenté (Figure 8) ci-dessous a été élaboré à partir d'une lecture critique de trois modèles issus de la littérature sur la gestion des connaissances : le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995), le modèle de Miković et al. (2020) et le modèle Syllk de Duffield et Whitty (2015). Ces cadres ont permis d'identifier des mécanismes essentiels à la capitalisation des savoirs, notamment la transformation des savoirs tacites en explicites, l'importance du capital social, et une approche systémique tenant compte des dimensions humaines, structurelles et culturelles.

Toutefois, ces modèles sont complexes et ne répondent pas entièrement aux réalités des projets de coopération au développement, qui impliquent une diversité d'acteurs, une forte dimension interculturelle et participative, et une finalité transformatrice. En effet, le modèle SECI est centré sur le monde de l'entreprise technologique et reste peu sensible aux enjeux de participation communautaire, d'autonomisation et de reconnaissance des savoirs locaux. Le modèle de Miković (2020), bien qu'enrichissant sur le plan relationnel, ne formalise pas les étapes ni les mécanismes de capitalisation dans le cycle de vie des projets. Enfin, le modèle Syllk, orienté vers des contextes techniques complexes, ignore le rôle actif des bénéficiaires et les effets transformateurs que peut engendrer la capitalisation dans les projets de développement.

C'est pourquoi le modèle ici proposé repose sur l'hypothèse centrale que les projets, les organisations et les processus de capitalisation s'influencent mutuellement de façon dynamique. Au sein de l'organisation, plusieurs facteurs conditionnent l'efficacité de la capitalisation : la mobilisation de ressources humaines compétentes, la disponibilité d'outils de gestion des savoirs, l'intégration de savoirs externes, la formalisation des connaissances tacites et explicites, une culture organisationnelle propice à l'apprentissage, ainsi que des interactions sociales riches entre les équipes. Ces éléments s'inspirent des modèles de Nonaka, Takeuchi (1995), Miković (2020) et Duffield et Whitty (2015).

Ainsi, le modèle que je propose introduit plusieurs nouveaux éléments, pensés pour répondre aux spécificités des projets de coopération au développement. Il met d'abord en place une articulation dynamique entre le projet, l'organisation et le processus de capitalisation, considérés comme trois composantes interdépendantes qui interagissent tout au long du cycle de vie du projet. Il intègre également des facteurs organisationnels clés, tels que les outils de gestion des savoirs, les ressources humaines mobilisées, la culture organisationnelle, l'apport de savoirs externes, la capacité à transformer les savoirs tacites en savoirs explicites, ainsi que la qualité des interactions avec les parties prenantes. Par ailleurs, ce modèle tient compte explicitement du cycle de vie des projets, ce qui permet d'inscrire le processus de capitalisation dans une temporalité concrète, allant de la phase de conception à celle de clôture. Enfin, il propose une vision élargie de la performance, qui ne se limite pas aux indicateurs d'efficacité ou d'efficience, mais englobe également la capacité d'innovation, la durabilité des résultats obtenus et le rayonnement stratégique de l'organisation auprès de ses partenaires et bailleurs s'inspirant de la définition et des critères d'évaluation de la performance promus par le comité CAD de l'OCDE.

Les flèches représentées dans le modèle illustrent cette circulation continue entre les pôles du système. Le projet génère des expériences à partir desquelles l'organisation peut tirer des leçons, à condition qu'elle dispose des leviers nécessaires pour capter, structurer et valoriser ces savoirs. Ces connaissances alimentent ensuite l'apprentissage organisationnel et contribuent à l'élaboration de nouvelles propositions de projet, à l'optimisation des outils de gestion, ainsi qu'à l'anticipation de futurs scénarios. En retour, la performance du projet (entendue ici à la fois comme efficacité, efficience, durabilité, innovation et rayonnement) influence les pratiques internes de l'organisation. Ce processus circulaire vise à renforcer l'ancrage et l'impact des projets tout en consolidant la position stratégique de l'organisation auprès de ses partenaires et bailleurs de fonds.

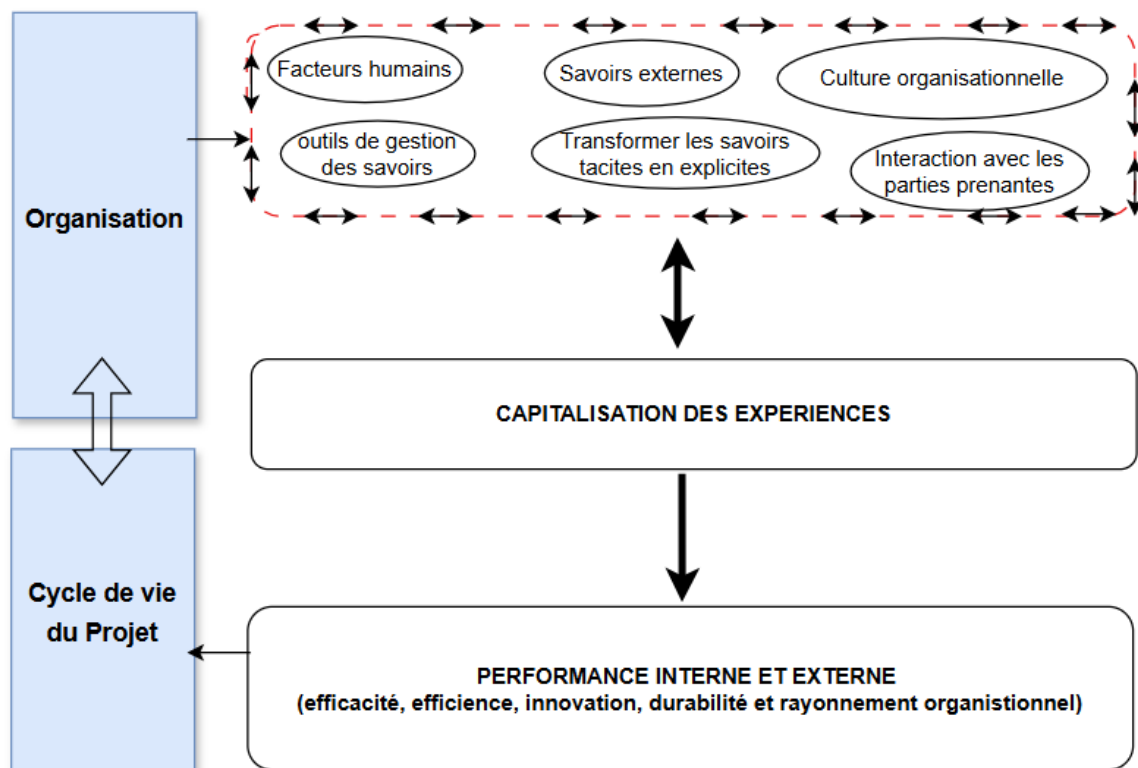


Figure 8: Intégration des savoirs et la performance des projets de coopération au développement

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre s'attarde sur les choix méthodologiques qui ont guidé cette recherche. Il explique pourquoi et comment j'ai construit une approche adaptée à l'exploration des enjeux soulevés par la capitalisation des expériences dans les projets de coopération au développement.

4.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE

4.1.1 Objectif général

Analyser les mécanismes de capitalisation des expériences dans les projets de coopération au développement, afin d'en dégager les fonctions, les conditions d'efficacité et les voies possibles de contribution à la performance organisationnelle et de projet.

Objectifs spécifiques

1. Décrire les motivations à mettre en œuvre la capitalisation des expériences, sa position et sa fonction dans les projets de coopération au développement
2. Identifier les mécanismes déterminants l'utilisation des expériences capitalisées et leurs obstacles dans les projets de coopération au développement
3. Repérer les mécanismes d'intégration et d'utilisation des connaissances capitalisées dans les stratégies de l'organisation de mise en œuvre des projets

4.1.2 Résultats attendus

a. Contributions théoriques attendues en gestion de projet

Les résultats de cette étude contribueront au domaine de la gestion de projet sur deux aspects principaux. En effet, cette recherche vise à élaborer ou enrichir un cadre conceptuel facilitant l'intégration des connaissances issues de la capitalisation dans les pratiques de gestion de projet de coopération au développement. Cela inclut une compréhension approfondie de l'impact de la capitalisation sur l'amélioration de la performance des projets, les mécanismes liés et sur les stratégies organisationnelles nécessaires. En clarifiant ces éléments, cette recherche contribuera de manière significative à la littérature en gestion de projet.

De plus, l'étude mettra en lumière les concepts fondamentaux associés à la capitalisation des expériences et les liens entre eux, ce qui fournira une base solide pour des études quantitatives futures. Celles-ci permettront de tester et de confirmer, dans des conditions réelles, différentes hypothèses issues de la présente étude, consolidant ainsi les connaissances sur la capitalisation dans des contextes de projet de développement international.

b. Contributions managériales attendues

Cette étude permettra de mieux cerner la capitalisation en tant que levier d'amélioration de la performance des projets. En identifiant ses retombées, ses déterminants et les mécanismes de systématisation des expériences capitalisées, l'étude contribuera à clarifier le concept de capitalisation dans les projets de coopération au développement, améliorant ainsi les pratiques de gestion dans ce secteur complexe.

La recherche offrira aux gestionnaires et aux parties prenantes des recommandations pour optimiser les pratiques de gestion et les interventions. En clarifiant les éléments

nécessaires à une gestion plus efficace et efficiente, cette étude fournira des repères pratiques et des stratégies pour renforcer l'impact des projets de coopération au développement.

c. Moyens prévus pour diffuser les résultats

Les résultats de cette recherche seront diffusés sous forme de mémoire pour l'obtention du diplôme de maîtrise en gestion de projet. Je diffuserai aussi les résultats sous forme de présentation orale au cours d'un atelier à la FPGL, organisation dans laquelle je suis actuellement coopérant volontaire.

4.2 MÉTHODOLOGIE

4.2.1. Les méthodes de collecte de données (échantillonnage, terrain, instrument de collecte de données, moment et fréquence)

Dans cette recherche, je m'inscris dans une posture épistémologique constructiviste, avec une orientation interprétative. En effet, cela suppose que les savoirs ne sont pas découverts dans une réalité unique, fixe et objective, mais qu'ils sont construits à travers les expériences vécues, les contextes spécifiques et les interactions sociales entre les acteurs (Guba & Lincoln, 1994). Dans cette perspective, comprendre la capitalisation des expériences dans les projets de coopération au développement suppose de prêter une attention particulière au sens que les différents acteurs donnent à leurs pratiques, à leurs intentions, et aux conditions dans lesquelles ces savoirs circulent et sont utilisés.

Mon positionnement n'est pas neutre. En tant que bénévole impliqué dans l'une des organisations d'étude, j'ai eu un accès privilégié aux pratiques courantes et aux dynamiques organisationnelles liées à la capitalisation au sein de l'un des projets d'étude. Cette proximité a renforcé ma compréhension des réalités vécues par certains acteurs, tout en me rendant attentif aux tensions et aux non-dits. Elle a également permis de m'inscrire dans une posture compréhensive. Ce positionnement renforce la cohérence avec ma posture constructiviste.

Ainsi, une étude de cas a été réalisée pour répondre à la question de recherche. Ce type d'étude est intéressant et répond le mieux à l'enjeu étudié en explorant en profondeur une question contemporaine dans son contexte réel (Yin, 2009). Une proposition théorique a servi de base pour relier les données qui ont été collectées. Pour cela, une revue de littérature détaillée a été effectuée sur la thématique de recherche.

En effet, la démarche adoptée est de nature abductive, reposant sur un va-et-vient constant entre les connaissances issues de la littérature et les données empiriques recueillies sur le terrain (Thiéart, 2014). Cela a permis d'approfondir les connaissances sur le sujet de recherche et donc d'aller vers la construction d'un récit théorique fortement enraciné dans les

pratiques des parties prenantes des projets de coopération au développement. Il a été explicité les contextes de mise en œuvre de ces initiatives dans les entrevues, ce qui est comparable en identifiant dans quelle condition elles le sont. Comme distingué par Yin (2009), une étude de cas multiple constituée de deux projets étudiés a été menée.

L'implication de plusieurs projets dans différents contextes permet aussi de mieux comprendre les variations possibles des pratiques de capitalisation en fonction des spécificités de ces projets. Ainsi, on a procédé à des entretiens semi-dirigés avec les parties prenantes de deux projets de coopération au développement. Les deux projets choisis interviennent dans le domaine de l'éducation et de la santé au Canada, au Bénin et en Haïti. Les organisations responsables de ces projets disposent d'un système de capitalisation ou ont participé à la capitalisation de l'un de leurs projets. Ce qui renforce le fait que la thématique d'étude n'est pas nouvelle pour les acteurs interviewés.

L'accès aux participant.e.s et l'obtention des autorisations nécessaires pour leur recrutement ont été facilités par ma présence préalable au sein de l'une des organisations où j'étais engagé à titre de bénévole dans le cadre d'un mandat de coopération volontaire. Cela m'a permis de tisser des liens de confiance avec les équipes locales, de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles internes et de démontrer mon engagement envers les valeurs et les objectifs du projet étudié. Dans cette organisation, le choix de mon sujet de recherche venait aussi répondre à une demande de formalisation et de restructuration des mécanismes de capitalisation des expériences initiée par cette dernière. Ma double posture de chercheur et de collaborateur engagé a ainsi contribué à créer un climat d'ouverture et de collaboration propice au bon déroulement de la collecte de données.

Pour l'autre organisation, j'ai pris contact avec son responsable hiérarchique et présenté mon projet de recherche de manière transparente. Ensuite, une demande formelle d'autorisation a été soumise par écrit à chaque organisation concernée, accompagnée d'un résumé du protocole de recherche, des objectifs poursuivis, des critères de sélection des participant.e.s, ainsi que les aspects éthiques prévus (confidentialité, anonymat, consentement éclairé, etc.)

Les deux projets d'étude sont :

Le projet A

Ce projet vise à améliorer la santé sexuelle et reproductive tout en réduisant les inégalités de genre au sein des communautés ciblées. Il s'inscrit dans une dynamique de coopération internationale, avec l'ambition de répondre aux difficultés persistantes d'accès aux services de santé sexuelle et reproductive, notamment pour les groupes les plus vulnérables. L'objectif principal est de renforcer la capacité des populations locales à connaître et revendiquer leurs droits en matière de santé sexuelle et reproductive. Plus largement, le projet cherche à garantir un accès équitable à des soins de qualité et à promouvoir l'égalité entre les sexes.

Pour y parvenir, plusieurs axes d'intervention ont été mis en œuvre. L'un des piliers du projet repose sur l'éducation par les pairs : des membres de la communauté sont formés pour devenir des relais de sensibilisation, capables de transmettre des messages clairs, contextualisés et adaptés aux réalités locales. Ce dispositif encourage le dialogue, favorise l'engagement communautaire et permet de déconstruire certains tabous en s'appuyant sur la proximité entre les acteurs.

La réussite du projet repose également sur des partenariats solides avec des acteurs locaux. Ces derniers jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des activités et contribuent à l'appropriation du projet sur le terrain. L'implication directe des communautés permet de consolider les acquis et d'assurer la durabilité des actions entreprises. Le projet accorde aussi une attention particulière à la formation du personnel de santé et à l'amélioration des infrastructures, afin d'élever la qualité des services offerts. Cette approche globale garantit une réponse cohérente et adaptée aux besoins identifiés. Les bénéficiaires ciblés incluent les adolescents et les jeunes, les femmes, les travailleuses du sexe, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ+, ainsi que les communautés rurales, souvent marginalisées et ayant peu d'accès aux soins. À terme, le projet ambitionne de construire une société mieux informée sur les droits sexuels et reproductifs, où les risques sont réduits grâce à la

prévention, et où chacun et chacune peut accéder à des services de santé inclusifs, respectueux et de qualité.

Le projet B

Le projet B s'inscrit dans une démarche de promotion de l'égalité des genres et d'autonomisation des adolescentes, dans un contexte encore marqué par des défis persistants liés aux droits des filles et à leur accès équitable aux opportunités. Pour répondre à ces enjeux, le projet adopte une approche globale, pensée pour prendre en compte les besoins spécifiques des adolescentes et s'attaquer aux obstacles structurels qui freinent leur plein épanouissement. Concrètement, les objectifs poursuivis sont triples : d'abord, permettre aux jeunes filles de mieux connaître leurs droits ; ensuite, leur transmettre des compétences pratiques pour renforcer leur autonomie, tant sur le plan économique que social ; et enfin, favoriser un environnement qui soutienne leur développement personnel. L'action du projet ne s'arrête pas aux adolescentes : elle implique aussi les familles et les communautés, avec pour ambition de faire évoluer les normes sociales à travers une approche fondée sur les droits humains et le dialogue. La mise en œuvre repose sur un ensemble d'activités complémentaires. Des groupes de formation sont organisés autour de thèmes comme les compétences de vie, l'entrepreneuriat et la gestion financière. Ces espaces, propices à l'échange, permettent aux participantes de développer une posture active vis-à-vis de leur avenir et de s'engager dans leur communauté.

En parallèle, des actions de sensibilisation sont menées auprès des parents, des leaders communautaires et des prestataires de services. L'objectif est de privilégier un changement de regard collectif sur le rôle et la place des filles dans la société, et de promouvoir une approche réellement participative. Pour aller plus loin, des formations spécifiques sont proposées aux professionnelles de la santé et de l'éducation afin d'améliorer l'accueil et la qualité des services offerts aux adolescentes, en particulier en matière de santé sexuelle et reproductive, et de protection de l'enfance. Les résultats observés montrent des effets concrets. Les adolescentes formées gagnent en confiance, en compétences, et bénéficient d'un entourage plus bienveillant et impliqué. De leur côté, les prestataires de services

adaptent davantage leurs pratiques, rendant leurs services plus inclusifs et accessibles. L'ensemble de ces actions contribue à créer un environnement plus équitable, où les adolescentes peuvent envisager leur avenir avec plus de sérénité et d'ambition.

4.2.2. Description de l'échantillon de l'étude

Les catégories de parties prenantes qui ont été interviewées sont de trois types : la structure commanditaire du projet (bailleur commanditaire du projet), les équipes projet (chef de projet, responsable suivi et évaluation) et quelques bénéficiaires directes du projet ayant pris part au processus d'évaluation et de capitalisation des expériences de ces projets. Ces acteurs ont été essentiels pour comprendre les pratiques ainsi que l'influence que la capitalisation des expériences a sur le reste des projets ou au sein des organisations. À cet effet, 14 participants ont été sélectionnés en fonction de leur degré d'implication dans la mise en œuvre de ces projets. La majorité des participants sont des hommes (10 hommes contre 4 femmes) et présentent des parcours variés : huit ont entre deux et cinq ans d'expérience, six entre cinq et dix ans, et un seul dépasse les dix ans d'ancienneté dans le domaine. Les projets étudiés couvrent trois zones géographiques : le Canada (5 participants), le Bénin (5) et Haïti (4), ce qui permet de comparer les contextes du Nord et du Sud. Du point de vue des fonctions, les répondants occupent surtout des postes de chef de projet (4), chef de base (2), spécialistes en suivi-évaluation (3), bailleurs de fonds (2) et bénéficiaires (2), garantissant ainsi une représentation des différents niveaux d'intervention. Enfin, les participants proviennent presque à parts égales d'organisations internationales (7) et locales (7), ce qui enrichit l'analyse grâce à une pluralité de visions sur les logiques institutionnelles, la gestion des connaissances et les dynamiques d'apprentissage organisationnel. Le tableau suivant présente en détails ces caractéristiques :

Tableau 4: Caractéristiques des participants à la recherche

Pays d'intervention		Projet A	Projet B	Total
	Bénin	5	0	5
	Canada	0	5	5
	Haïti	0	4	4
Sexe				
	Féminin	1	3	4
	Masculin	4	6	10
Type d'organisation				
	Organisation internationale	2	5	7
	Organisation locale	3	4	7
Profession				
	Bailleur	1	1	2
	Chef de projet	1	3	4
	Chef de base	1	1	2
	Responsable suivi et évaluation	1	3	4
	Bénéficiaire	1	1	2
Expérience (années)				
	Entre 2 et 5 ans	3	4	7
	Entre 5 et 10 ans	2	4	6
	Plus de 10 ans	0	1	1

J'ai au prime abord adressé une demande d'autorisation auprès des responsables des deux organisations responsables des projets A et B. Après avoir obtenu leur accord, ces organisations ont partagé ma lettre de recrutement à leurs employés et parties prenantes desdits projets. Partant de là, les personnes qui étaient intéressées m'ont contacté pour participer aux entrevues. Les personnes incluses dans l'étude étaient des directeurs exécutifs, des bailleurs de fonds, des gestionnaires de projet, des responsables suivi et évaluation, les chargés de capitalisation, les chargés de projet, les superviseurs d'intervention et bien évidemment quelques bénéficiaires clé. La technique de boule de neige a été utilisée pour recruter les bénéficiaires et les partenaires locaux pertinents pour l'étude (Noy, 2008). Une fois les entrevues avec les équipes projet terminées, j'ai eu recours à la technique de la boule de neige pour identifier certains participant·e·s, notamment dans les cas où l'accès à des

bénéficiaires ou à des partenaires locaux ne pouvait pas se faire directement. Les premiers contacts établis ont ainsi permis de recommander d'autres personnes ayant une connaissance directe des pratiques de capitalisation dans le projet étudié.

Ainsi, j'ai utilisé un guide d'entretien semi-dirigé (voir annexe 1) pour conduire les interviews avec ces acteurs afin de recueillir leur récit de pratique. Pour comprendre l'implication de chaque acteur au regard de nos objectifs d'étude, nos questions n'étaient pas les mêmes pour toutes les parties prenantes impliquées. Les questions ont été formulées pour cerner l'intérêt de chaque acteur dans les processus de gestion et d'utilisation des expériences ainsi que la façon dont elles peuvent contribuer à améliorer la performance de leurs pratiques. Les entrevues ont été réalisées en partie par visioconférence enregistrée et en face à face au Canada. Elles ont une durée entre 45 minutes et une heure environ et ont été réalisées une seule fois avec chaque participant.

4.2.3. Les enjeux éthiques

Cette recherche n'a pas entraîné de risque ou de désavantage prévisible pour les participants, hormis le fait d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer au projet. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion des projets de développement. Ce projet de recherche a reçu l'approbation du comité éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski. J'ai aussi obtenu l'autorisation des responsables des deux projets. Leurs appuis ont facilité l'accès et le recrutement des participants.

Les renseignements ont été anonymisés, c'est-à-dire : les renseignements dont tous les identificateurs directs ont été supprimés de sorte qu'aucune identification ultérieure n'est possible. La date et les heures de l'entrevue ont été discutées avec le participant à l'avance. Un formulaire de consentement écrit lui a également été envoyé et signé avant les entrevues. L'ensemble des données et des éléments liés seront détruits sept ans après la publication des résultats. Avant cette date, ils sont conservés sur le serveur sécurisé SABRE de l'Université du Québec à Rimouski.

4.2.4. Les approches d'analyse de données

Après la collecte des données par entretiens semi-directifs, je les ai retranscrits intégralement à partir des enregistrements audios. Cette étape a permis de constituer un corpus textuel exploitable pour l'analyse qualitative. L'analyse a été réalisée au fur et à mesure des entretiens selon une approche abductive, articulant de manière itérative les apports de la littérature et les éléments empiriques issus du terrain.

L'étape suivante a consisté à décontextualiser les données à travers une opération de codage des thèmes. Le codage a consisté à découper les informations issues des entretiens en segments pertinents, puis à les regrouper sous forme de catégories thématiques appelées « nœuds » (Boyatzis, 1998; Castleberry & Nolen, 2018). Cette opération a été menée à la fois de manière déductive et inductive. À partir de la littérature, certaines thématiques préalablement définies ont été confirmées, en laissant émerger de nouvelles catégories à partir des données elles-mêmes. Cette opération a été faite simultanément et a permis d'avoir après le codage un ensemble de thématiques issues de la littérature et enrichies par les découvertes du terrain. Le processus de codage a été réalisé à l'aide du logiciel *NVivo 14*, qui a facilité l'organisation, la classification et l'analyse du corpus.

4.2.5. Validité interne et externe de l'étude

Afin d'assurer la rigueur de la recherche, une attention particulière a été portée à la validité de l'étude. Celle-ci repose sur la cohérence entre les objectifs, la posture épistémologique et les choix méthodologiques adoptés (Johnson, 1997). Dans le but d'assurer la validité des résultats de l'étude une triangulation des données a été réalisée, même si l'objectif principal n'est pas d'obtenir des résultats généralisables à tous les contextes. D'abord, une triangulation des sources a été opérée grâce à la diversité des profils interrogés : commanditaires, partenaires de mise en œuvre et équipe de projet (chargé de projet, responsable suivi-évaluation, apprentissage et redevabilité) ainsi que quelques bénéficiaires associés. Ces points de vue complémentaires ont permis de croiser les

représentations et les expériences de capitalisation à différentes échelles d'intervention. Ensuite, une triangulation des cas a été assurée par l'analyse de deux projets de coopération distincts, situés dans des contextes géographiques, organisationnels et thématiques variés. Cela a permis d'identifier des régularités, mais aussi des spécificités, et d'enrichir la compréhension des mécanismes de capitalisation selon les contextes.

De plus, la rigueur, la transparence dans l'analyse des données ainsi que l'attention portée à la fidélité des propos grâce à l'utilisation de verbatims les plus pertinents pour mon objet de recherche ont été mes piliers. Mon implication dans l'un des projets étudiés, à titre de bénévole, m'a permis d'accéder à des dynamiques internes rarement visibles pour un chercheur externe. Cette proximité m'a offert une compréhension fine des pratiques informelles, des logiques organisationnelles et des rapports humains en lien avec la capitalisation des expériences. Toutefois, conscient des biais potentiels liés à ma double posture d'acteur et de chercheur, j'ai adopté une démarche réflexive continue tout au long du processus de recherche. Cela signifie que j'ai porté une attention particulière à ma position sur le terrain, à mon influence possible sur les interactions, et à l'interprétation des données. Cette posture réflexive a été essentielle pour préserver la crédibilité et la validité des résultats, en assurant une prise de distance critique et une transparence dans l'analyse. Sur le plan de la validité externe, la diversité des terrains (Haïti, Bénin, Canada) et des secteurs (éducation, santé) ouvre des perspectives intéressantes telles que l'exploitation de la capitalisation du point de vue bénéficiaire finaux, l'intégration de la capitalisation dans le cycle de vie du projet ou encore la promotion de la capitalisation comme levier stratégique. Ces éléments offrent une vision globale solide et des pistes d'action pertinentes pour d'autres contextes similaires, même si l'objectif premier n'était pas de généraliser les résultats de mon étude. Au fil de l'analyse, une saturation relative des données a pu être observée : les derniers entretiens menés ont majoritairement confirmé les thématiques déjà identifiées, sans faire émerger de nouvelles dimensions significatives. Cette stabilité dans les propos recueillis et les catégories de codage a renforcé la crédibilité des résultats, tout en indiquant que l'échantillonnage des 14 participants avait atteint un seuil d'information suffisant au regard des objectifs de la recherche.

CHAPITRE 5

RÉSULTATS

Ce chapitre du mémoire présente les résultats issus de l'analyse des données empiriques recueillies auprès des différents acteurs impliqués dans les projets de coopération au développement étudiés. Elle s'appuie sur les entretiens réalisés, codés, analysés et structurés selon les axes définis en lien avec les objectifs spécifiques de la recherche. Les résultats sont présentés de manière thématique, illustrés par des extraits de verbatims. Des noms fictifs ont été utilisés pour citer les verbatims. En amont des résultats des entretiens, un aperçu des organigrammes de chaque projet a été présenté.

5.1 PRÉSENTATION DES ORGANIGRAMMES DES PROJETS D'ÉTUDE

Projet A

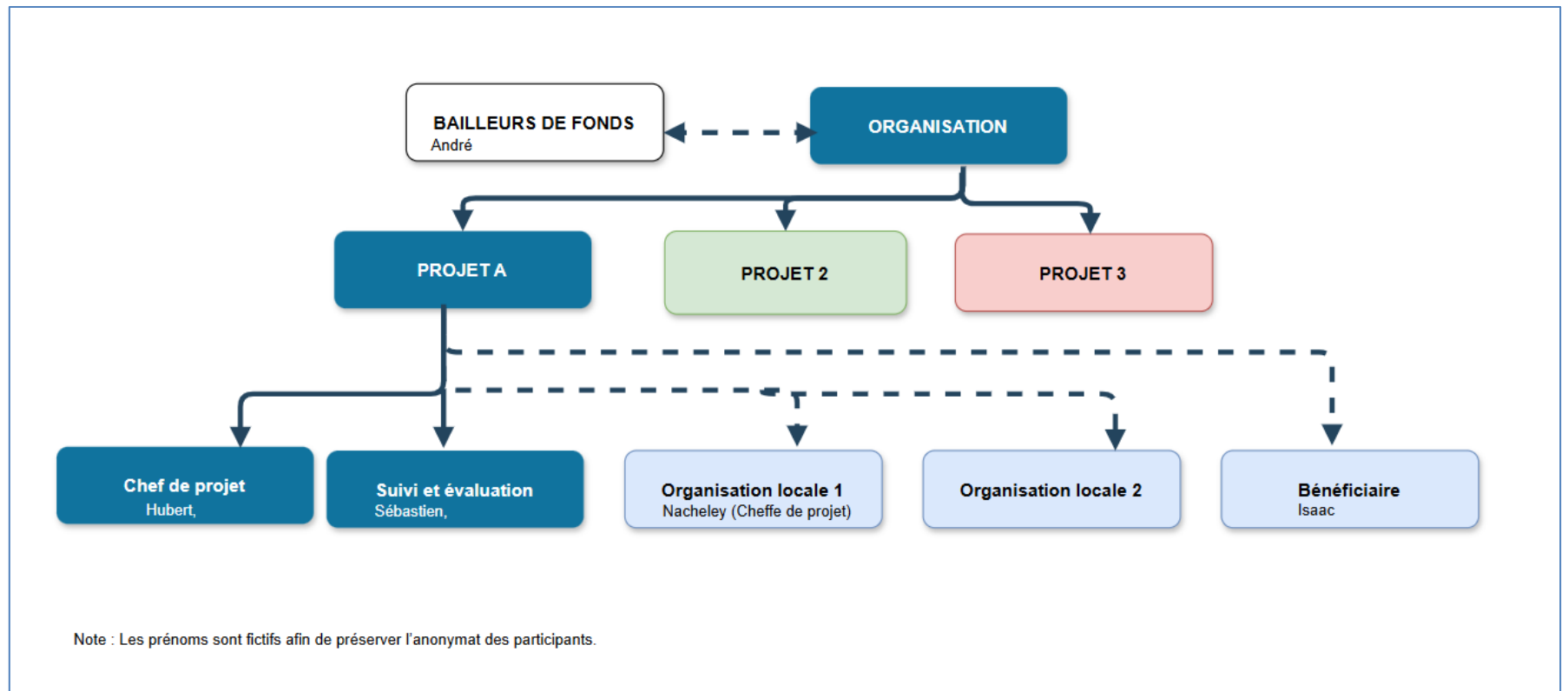


Figure 9 : Organigramme du projet A

Projet B

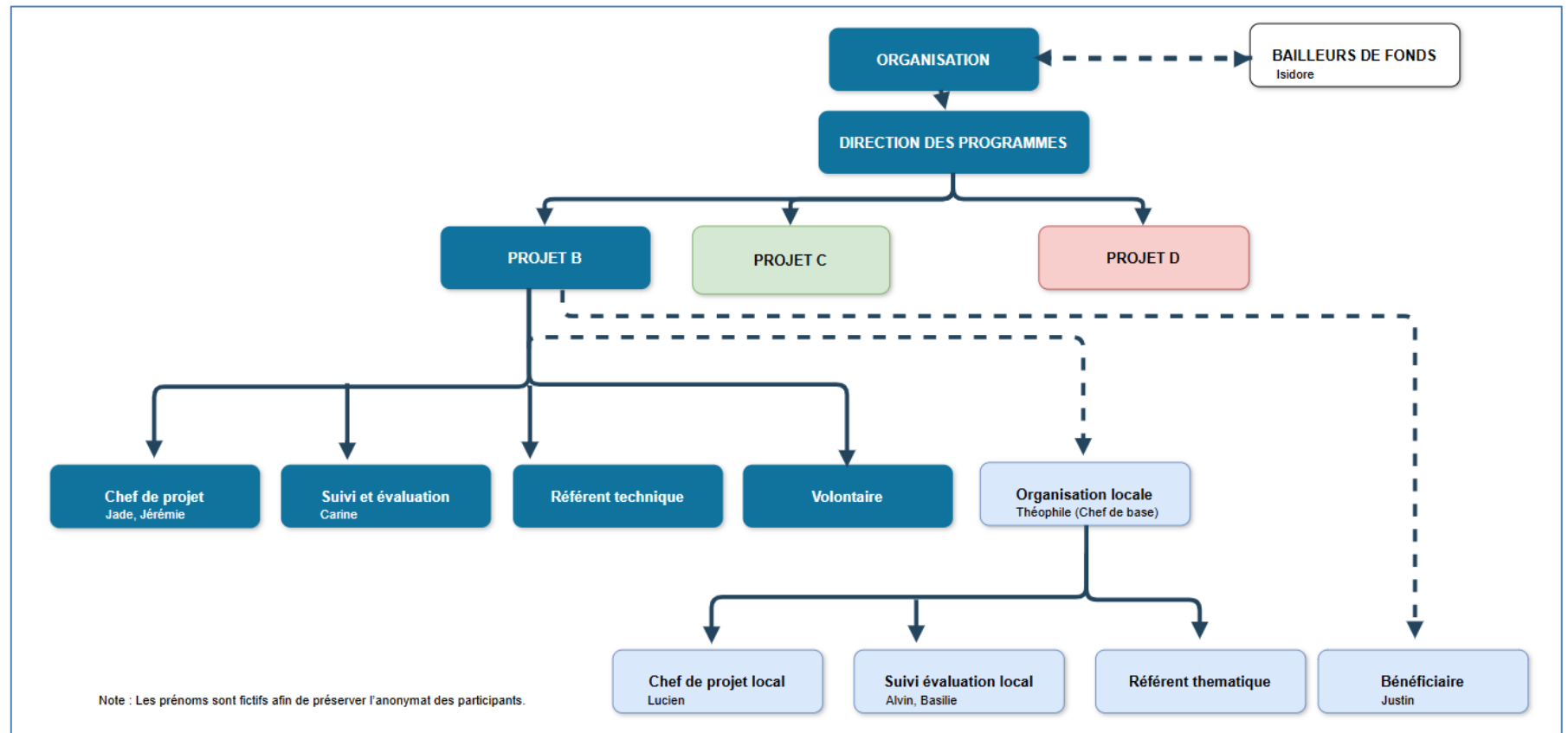


Figure 10 : Organigramme du projet B

5.2 RÉSULTAT DES ENTREVUES

5.2.1. Perceptions et finalités de la capitalisation des expériences vécues

Projet A

Dans le cadre du Projet A, la capitalisation des expériences est perçue comme une activité continue et intégrée au projet. Cependant dans la pratique, elle est reléguée à la fin du projet. Un acteur fait remarquer que cette activité est parfois introduite trop tardivement, soulignant : « *Dans les faits, parfois ça passe un peu à la trappe ou alors, on arrive à la fin du projet et on se dit “oh là là, mince, il faut qu'on capitalise, mais on n'a rien fait”* » (Sébastien, Responsable Suivi-Évaluation). Il en ressort que la capitalisation n'est pas planifiée et valorisée au même titre que les autres activités du Projet A.

Un autre acteur justifie : « *Je dirai que c'est plus dans une logique de remplir une mission qu'on le faisait* » (Hubert, Chef de projet). Dans le Projet A, la capitalisation est considérée comme un exercice administratif, motivé par les seules exigences des bailleurs de fonds.

Concernant le moment de la capitalisation, certains acteurs du Projet A indiquent qu'ils procèdent à la capitalisation des expériences lors des revues après action entre les équipes projet et lors d'ateliers organisés en fin de projet avec toutes les parties prenantes. La revue après action est une activité trimestrielle permettant aux équipes du projet d'évaluer les interventions, de réfléchir sur les performances, de mettre en lumière les bonnes pratiques et d'en tirer des leçons pour les prochaines planifications. Un acteur explique : « *Nous faisons des revues de nos activités. Lors de ces revues, nous réexaminons les résultats obtenus, la méthodologie utilisée, les difficultés rencontrées et les solutions apportées* » (Fred, Chef de base). Ce processus d'évaluation permet aux acteurs de partager les expériences terrain, de réfléchir sur l'évolution du projet en cours et de décider des ajustements si nécessaires. Toutefois, ces revues ne sont pas centrées exclusivement sur la capitalisation et ne sont pas assez structurées.

Les acteurs du Projet A ont aussi indiqué qu'ils capitalisent les expériences vécues lors d'un atelier organisé en fin de projet. Un participant dit : « *Oui, nous avons capitalisé le projet dans le cadre d'un atelier de capitalisation qu'on avait organisé, on avait défini les thématiques importantes et invité les équipes terrain, les parties prenantes phares...* » (André, Bailleur). Cet atelier leur permet de documenter les bonnes pratiques et constitue un moment privilégié pour tirer des leçons sur les approches mises en œuvre dans tout le projet.

Bien que la capitalisation soit exigée par les bailleurs de fonds, les objectifs de la capitalisation dans le Projet A sont jugés importants pour plusieurs répondants, qui la considèrent comme un moyen de tirer des leçons afin d'éviter de reproduire les mêmes erreurs dans les projets futurs. Un acteur dit : « *Je dirai que l'objectif principal de la capitalisation des connaissances, c'est, si on l'est dans le contexte de la gestion de projet, de développement, c'est d'éviter de commettre les mêmes erreurs. Donc, ça, c'est juste pour la réponse courte, d'éviter de commettre les mêmes erreurs. Parce que c'est un peu ça le fondement même de la capitalisation des connaissances ou bien de la gestion des connaissances* » (Nacheley, Cheffe de projet). Un autre acteur ajoute : « *On doit vraiment capitaliser sur ce qui a été fait pour voir les leçons apprises et voir comment ajuster nos interventions pour ne pas toujours faire les mêmes choses et s'attendre à des résultats différents* » (Sébastien, Responsable Suivi-Évaluation). Un autre acteur souligne que la finalité de cette approche est la conservation des savoirs pour les projets futurs : « *Le but premier, c'était déjà d'avoir comme des archives, un élément, un document de base pour une sorte de mémoire de tout ce qui a été fait* » (André, Bailleur). Pour le bénéficiaire : « *les ateliers de capitalisation qui sont organisés me permettent de dire mon ressenti, ce que j'ai aimé, ce que le projet a apporté dans ma communauté. C'est comme un témoignage de ce qui s'est passé avec les agents terrain* » (Issac, bénéficiaire). La capitalisation du projet A est réalisée à la fin du projet dans l'intention de recueillir l'avis des bénéficiaires, d'éviter la perte de connaissances, d'éviter de répéter les erreurs et de garantir que ces connaissances puissent être utilisées dans le cadre de projets futurs.

Projet B

Dans le Projet B, la capitalisation des expériences est perçue principalement comme un processus participatif et adaptatif intégré au projet. En effet, la capitalisation ne débute pas immédiatement après le lancement du projet, mais plutôt après que les activités aient eu le temps de se mettre en œuvre et commencent à porter des résultats tangibles. Il y a une phase d'analyse des résultats par les acteurs qui décident en commun accord de quelles approches ou thématiques, ils devront capitaliser. Cette phase d'analyse intervient donc une fois que les activités du projet produisent des résultats concrets. Comme l'indique un membre de l'équipe : « *Quand je dis tôt, en fait, c'est sûr que ça dépend... Enfin, ça ne sert à rien non plus de lancer une capitalisation trop tôt dans le cycle d'un projet parce qu'il faut quand même que les approches ou les activités aient le temps de se mettre en œuvre* » (Jade, cheffe de projet). Quant au bénéficiaire, c'est un moment privilégié de partager leur vécu et de faire des propositions pour améliorer les résultats du projet : « *Oui, on m'a invité à participer à une rencontre avec d'autres bénéficiaires pour discuter du projet. C'était la première fois qu'on nous demandait vraiment notre avis sur ce qu'on avait vécu. Pendant la discussion, j'ai expliqué comment moi, j'avais été impliqué dès le début, surtout durant les séances de sensibilisation. J'ai aussi partagé mon point de vue sur ce que le projet avait changé dans ma vie, notamment en matière d'accès à l'information et de confiance en moi. À la fin, on nous a demandé de faire des propositions, et j'ai parlé de l'importance de continuer ce genre d'activités, mais aussi d'impliquer plus de jeunes, surtout ceux qui sont souvent laissés de côté. J'ai trouvé ça bien qu'on nous écoute comme ça, ça donne le sentiment que ce qu'on a vécu compte vraiment.* » (Justin, Bénéficiaire)

L'organisation responsable du Projet B reconnaît explicitement l'importance de cette démarche. Un responsable explique : « *Mon organisation, je dirais qu'elle accorde une très grande importance à la connaissance [...], la capitalisation fait partie des éléments d'évaluation de la performance d'un projet et je pense que ça fait même partie des éléments contractuels actuellement* » (Jérémie, Chef de projet). Cette citation témoigne d'un fort engagement institutionnel en faveur de la capitalisation, qui est perçue comme une

composante essentielle à la fois pour l'évaluation des performances des projets, même si c'est aussi un livrable à rendre aux bailleurs de fonds.

Les objectifs de la capitalisation dans le Projet B visent principalement à optimiser les pratiques et à éviter la répétition des erreurs passées. Un acteur du Projet B explique : « *La capitalisation permet de pouvoir développer les mêmes approches dans d'autres contextes et voir si elles sont adaptées...* » (Carine, Responsable suivi et évaluation). Un acteur souligne : « *Un autre enjeu majeur était la transmission et la préservation des connaissances acquises tout au long du projet* » (Carine, Responsable Suivi-Évaluation).

En outre, le Projet B met un accent particulier sur la répliquabilité des approches. La capitalisation pour eux est un outil fondamental pour favoriser l'expansion des approches éprouvées dans de nouveaux contextes. Un acteur du Projet B précise : « *La capitalisation, pour moi, c'est d'avoir le process, mais aussi d'aider la mise à l'échelle sans répéter les mêmes erreurs* » (Isidore, Bailleur). Un autre explique : « *Et donc, on avait des communautés qui servaient de tampons, des communautés phares qu'on utilisait justement pour essayer certaines approches, et dès qu'elles marchaient, on essayait de les mettre à l'échelle. Donc, la capitalisation pour moi, c'est d'avoir le process, mais aussi d'aider la mise à l'échelle sans répéter les mêmes erreurs* » (Lucien, Chef de projet). Il s'agit ici de s'assurer que les approches qui ont fait leurs preuves dans un environnement donné puissent être adaptées et reproduites dans d'autres contextes.

Un autre acteur du Projet B évoque l'importance de la compréhension approfondie des étapes mises en place pour chaque approche. Cette démarche vise à identifier les meilleures pratiques et les facteurs de succès des projets afin de les réutiliser dans d'autres initiatives. L'acteur déclare : « *Le premier objectif, je te dirais, c'était vraiment de pouvoir comprendre quelles étapes, comment on a mis l'approche en place. On n'était pas là sur du pratico-pratique, on était plus, sur comprendre les leçons apprises, les meilleures pratiques, les facteurs de réussite* » (Lucien, chef de projet local). Ce processus qualitatif se concentre sur l'analyse des expériences vécues, visant à extraire des enseignements qui pourront être exploités dans les propositions de projets futurs.

De plus, c'est la capitalisation qui permet d'ajuster les approches déjà capitalisées par d'autres équipes sur d'autres projets au sein de l'organisation. Un acteur explique : *« Et puis l'autre aspect, et c'est ce que nous, on essaie de mettre en place au niveau de notre organisation, c'est aussi qu'on enrichisse nos approches à partir de ces expériences. Donc le fait qu'on soit peut-être un peu dans nos démarches aussi, on essaie aussi de voir quels sont les faiblesses, les interventions, etc., c'est aussi dans une approche, une démarche de s'améliorer, une perspective de s'améliorer par la suite. Une fois que nous, on définit de nouvelles propositions, de projets, souvent, on tient compte un peu des expériences passées en disant, par exemple, ici, ça ne fonctionne pas telle chose, il faut réadapter un peu si on est dans tel contexte. Donc c'est vraiment aussi réorienter et affiner nos approches et puis les intégrer dans les nouvelles propositions de projets »* (Isidore, Bailleur).

Cependant, malgré l'importance accordée à la capitalisation dans le Projet B, aucun budget spécifique ne semble avoir été alloué à cette activité. Un acteur évoque cette limitation des ressources en précisant : *« Je trouve que la place donnée à la capitalisation n'est pas forcément suffisante dans notre organisation parce que, déjà, nos ressources ne permettent pas, finalement, d'être accompagnées correctement »* (Jérémie, Chef de projet). Un autre renchérit : *« J'aurais tendance à dire que ce n'est pas réellement à la même place que par exemple la communication ou le suivi et l'évaluation en tant que telle parce que, par exemple, on n'a pas de personne chargée de capitalisation à proprement parler dans notre organisation »* (Basile, Responsable Suivi-Évaluation).

On retient de ce qui précède que la capitalisation est perçue comme un moyen d'apprendre, de transmettre les savoirs et d'améliorer les projets futurs. Dans le Projet A, elle reste souvent tardive, peu structurée et motivée par des obligations de reddition de comptes. À l'inverse, le Projet B l'intègre de manière participative et stratégique, bien que limitée par un manque de ressources. Globalement, son utilité est reconnue, mais sa mise en œuvre varie selon les contextes et les dynamiques organisationnelles.

5.2.2. Mécanismes et méthodes de capitalisation des expériences vécues

Projet A

Dans le Projet A, la capitalisation des expériences repose sur plusieurs mécanismes clés visant à documenter les leçons apprises tout au long du projet. Ces mécanismes incluent les revues après action, la collecte des expériences (bonnes pratiques, leçons apprises) et leur centralisation, ainsi que l'atelier de capitalisation en fin de projet.

Les revues après action sont un élément fondamental du processus de capitalisation dans le Projet A. Ces revues sont organisées régulièrement, tout au long de la mise en œuvre des activités, afin d'évaluer les résultats obtenus, les méthodologies utilisées, et les difficultés rencontrées. Un acteur du projet A précise : « *Nous faisons des revues avec toutes les cibles de nos activités. Lors de ces revues, nous réexaminons les résultats obtenus, la méthodologie utilisée, les difficultés rencontrées et les solutions apportées* » (Fred, Chef de base). Cette activité sert non seulement à valider les résultats obtenus entre les équipes projet mais aussi à présenter les leçons apprises.

En effet, au cours de cette revue après action, les leçons apprises sont présentées à l'équipe projet à la fin de chaque trimestre. Ces leçons apprises proviennent des rapports d'activité qui, eux, intègrent systématiquement une partie à renseigner sur les leçons apprises. Un participant définit : « *La partie « leçons apprises » : c'est lorsque tu as élaboré les termes de référence de mise en œuvre de l'activité, mais il s'est avéré que durant la mise en œuvre, il y a un aspect que tu n'avais pas prévu, mais qui a contribué à augmenter l'atteinte des objectifs* » (Nacheley, Chef de projet). Ce processus réflexif permet de documenter les ajustements faits sur le terrain. Elles y sont discutées et peuvent ensuite être réutilisées pour améliorer la mise en œuvre et les projets futurs.

La collecte de ces expériences sur le terrain est essentielle pour pouvoir opérationnaliser ces revues après action. Dans le Projet A, les acteurs chargés de la mise en œuvre intègrent directement les leçons apprises dans leurs rapports d'activité mensuels. La

collecte de données se fait de manière flexible, utilisant divers outils comme des fiches de bonne pratique ou de leçon apprise, des enregistrements ou des entretiens, selon le contexte local. Un acteur du Projet A explique : « *Nous avons mis en place un format et un canevas pour les leçons apprises, ainsi qu'un canevas pour l'identification des changements et des effets induits* » (André, Bailleur). Un autre acteur renchérit : « *C'est à prendre au cas par cas. Ça peut être à travers une fiche, ça peut être des enregistrements qu'on vient transcrire au bureau* » (Hubert, Chef de projet). Une fois ces leçons collectées, elles sont centralisées dans les rapports d'activité mensuels et sont partagées lors des revues après action trimestrielles.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'atelier de capitalisation, il est organisé sous la direction d'un consultant externe à la fin du projet. Cet atelier, d'une durée de 3 jours, a réuni les parties prenantes phares du projet pour un retour d'expérience sur l'ensemble des activités menées. Un pré-atelier permet de valider les approches et les thématiques sur lesquelles va se faire la capitalisation et les personnes qui seront invitées pour que la séance soit efficace. Un acteur explique : « *Nous invitons les acteurs de mise en œuvre de l'approche. Et au cours d'une séance de deux ou trois jours, on essaie d'administrer l'outil. Au cours de la séance, ils travaillent en groupes, ils réfléchissent. On vient valider les propositions ou les éléments de réponse en plein air. Et à la fin, il y a un rapport qui est partagé avec tout le monde, avec du plan d'action. En fait, quand on fait ces ateliers ou ces réunions, que les feedbacks soient négatifs ou positifs, on ne cache pas, on les documente et on essaie de voir ce qu'on peut faire pour améliorer. Et ces documentations permettent aussi d'éviter, aux interventions futures, de reprendre avec ces mêmes stratégies qui n'ont pas abouti* » (Nacheley, Cheffe de projet).

Le processus de capitalisation se clôture par la rédaction d'un rapport de capitalisation, qui compile toutes les informations collectées, les leçons apprises et les recommandations issues des revues après action et des ateliers de capitalisation. Ce rapport constitue une ressource clé pour les projets futurs, car il centralise les savoirs acquis et fournit un guide pour la mise en œuvre de stratégies améliorées. Il permet aussi de partager ces informations

avec les autres parties prenantes et les bailleurs, et de valoriser les réussites du projet. Un acteur précise : « *Un rapport de capitalisation est élaboré et prend en compte les résultats, les approches utilisées et les recommandations formulées* » (André, Bailleur). Malgré la disponibilité et la mise à disposition de ce rapport, les acteurs ne s'en servent pas (c'est un rapport « tablette »).

Projet B

Dans le projet B, la méthodologie participative et adaptative est de mise. Des échanges entre acteurs de mise en œuvre sont faits périodiquement sur les résultats du projet à travers des réunions. Le choix de l'approche ou de la thématique à capitaliser se fait en fonction de l'objectif des acteurs. Ce choix dépend de l'innovation de l'approche, des résultats obtenus, de l'approfondissement de la compréhension d'une approche pour une éventuelle réplique ou pour l'apprentissage. Ensuite, un facilitateur externe est choisi pour conduire le processus, qui ici reste très participatif. Un acteur explique : « *Au niveau des méthodes, si je ne me trompe pas, on a mené des entrevues. Quand on a travaillé avec la personne responsable, il y avait aussi une collègue impliquée dès le départ. On a mis en place un échantillonnage comprenant différents types d'acteurs, en essayant d'être le plus représentatif possible dans le choix des personnes à interroger. Par exemple, on a veillé à ce que les filles et les adolescentes concernées par le projet soient bien au centre des personnes ciblées pour la capitalisation* » (Jérémie, Chef de projet). Le processus de capitalisation dans le Projet B apparaît comme étant structuré, réfléchi et participatif.

Après que le facilitateur ait élaboré le protocole de recherche et l'ait fait valider par les équipes, le processus commence par des entrevues semi-dirigées, conçues de manière participative avec les partenaires de mise en œuvre et les parties prenantes du projet. Un participant décrit cette approche en précisant : « *On administre les questions et puis on fait le tri, l'analyse des données pour sortir les informations pertinentes. Ce sont des outils qui sont connus par les différents partenaires dans les pays. Donc, je crois que c'est facile à*

utiliser, à administrer... Ça passe par surtout un ou des tableaux Excel qui vont nous permettre de classer les réponses des répondants et puis de pouvoir identifier des grandes thématiques et sous-thématiques » (Carine, Responsable Suivi-Évaluation). Les outils simples et familiers sont priorités.

Dans le Projet B, une fiche de synthèse harmonisée au sein de l'organisation pour la capitalisation des expériences dans les projets est utilisée pour présenter les résultats. L'utilisation de fiches résumées est jugée comme étant la plus adaptée, car elle permet un accès rapide aux points clés de la capitalisation. Par exemple, lorsque nous avons examiné une fiche de synthèse réelle issue du Projet B, celle-ci était structurée autour de plusieurs sections clés, notamment : le bien-fondé de l'approche, les étapes clés de mise en place, les catégories de capitalisation (comme les conditions de réussite et les meilleures pratiques), les outils développés, les défis rencontrés, les leçons apprises et les mesures de mitigation, les éléments budgétaires, les histoires à succès, les innovations, ainsi que les recommandations finales.

Cependant, pour une audience plus large et diverse, comme des instances gouvernementales ou des acteurs externes, un format vidéo ou une présentation orale par PowerPoint sont jugés intéressants. Un acteur dit : *« L'autre chose que moi, je trouve pratique, c'est plus de faire aussi des formats vidéo. Mais, ça dépend vraiment des cibles de la capitalisation. Mais nous, comme ça vise plus l'équipe interne, les partenaires, donc peut-être des fiches sont adaptées »* (Jérémie, Chef de projet). Dans le projet B, un livrable est obtenu à la fin du processus de la capitalisation et ce dernier est ajusté selon la cible.

On retient, que dans le Projet A, la capitalisation repose sur des outils structurés comme les revues après action, les rapports d'activité mensuels, un atelier final et un rapport de capitalisation. Toutefois, ces mécanismes sont peu exploités, et les savoirs produits restent rarement utilisés. À l'inverse, le Projet B adopte une méthode participative et rigoureuse, avec un processus animé par un facilitateur externe, des entrevues ciblées, des outils simples et des livrables adaptés aux publics cibles. La capitalisation y est mieux intégrée et orientée vers l'usage concret des connaissances.

5.2.3. Diffusion, usage et effets des connaissances capitalisées dans les projets

Projet A

Dans le Projet A, la capitalisation des connaissances repose sur une série de mécanismes visant à diffuser les leçons apprises et à intégrer les recommandations issues des ateliers de capitalisation. Le seul moyen de diffusion de ces informations est le partage des rapports de capitalisation par courriel, afin de garantir que toutes les parties prenantes, à l'exception des bénéficiaires, aient un accès rapide et transparent aux résultats du projet. Un participant du projet précise : « *C'est principalement le partage des rapports. On les partage par mail. On rend les rapports disponibles* » (Nacheley, Chef de projet). Un bénéficiaire ajoute : « *Après l'atelier de capitalisation, on ne s'est plus revu [...] le projet était terminé déjà* » (Issac, Bénéficiaire).

Cependant, malgré ce mécanisme de partage, aucune action systémique d'apprentissage ou de diffusion plus large du contenu de ces rapports n'est mise en place pour le projet en cours. Un chef de projet fait état de cette lacune en déclarant : « *Honnêtement, pas vraiment de mécanisme mis en place pour favoriser l'apprentissage du rapport puisque c'était la fin du projet* » (Hubert, Chef de projet). Ce manque d'outils d'apprentissage structurés limite la portée de la capitalisation et son impact sur l'amélioration continue du projet.

En revanche, les acteurs du Projet A ont déclaré que les réunions des revues après action jouent un rôle fondamental dans le partage régulier des leçons apprises et des retours d'expérience. Un acteur déclare : « *Nous avons des réunions trimestrielles des équipes, où nous échangeons sur les avancées, les différences, tout ce que nous avons appris pour pouvoir voir comment justement utiliser ce savoir-là* » (André, Bailleur). Ces moments permettent une réflexion collective et un échange d'informations crucial pour adapter les stratégies et mieux comprendre les dynamiques des activités mises en place.

De plus, quelques acteurs du Projet A sont souvent consultés au moment de la rédaction de nouvelles propositions de projet. C'est le moment propice pour ces acteurs d'améliorer les nouvelles propositions en tenant compte des éléments issus des ateliers de capitalisation réalisés dans le passé. Un acteur explique : « *Oui, avec le partenaire aussi, on échangeait à chaque rencontre. Chaque fois qu'il envisageait de dupliquer le projet, il me sollicitait directement, souvent à des moments ou sur des aspects précis. Il me demandait : Comment vous avez fait ? Alors, on partageait notre expérience, y compris les leçons apprises, avec les partenaires qui venaient vers nous pour mieux comprendre et savoir comment nous avions réussi à mettre en œuvre efficacement tel ou tel aspect du projet* » (Fred, Chef de base).

Ainsi, les connaissances capitalisées ont également permis de créer de nouveaux projets ou de refondre des projets existants afin de les rendre plus adaptés aux défis identifiés. Un participant explique : « *Ce sont les éléments de la capitalisation qui ont permis de créer un autre projet, qui prend en compte toutes les recommandations, toute l'approche, mais de sa version améliorée* » (Fred, Chef de base). Le partage des expériences a aussi contribué à une révision des stratégies et des activités, favorisant une gestion plus efficace du projet. Un participant exprime cette dynamique : « *Cela permet de corriger ce qui a été mal fait ou de renforcer ce qui a été bien fait, de pouvoir redéfinir les objectifs, de pouvoir redéfinir les stratégies, les activités, de pouvoir revoir les personnes impliquées à l'avenir si on devait reprendre* » (Sébastien, Responsable Suivi-Évaluation). Cette révision continue des stratégies a permis de mieux adapter les actions aux réalités du terrain, contribuant ainsi à une meilleure efficacité dans la gestion du projet. Une autre citation renforce cette idée : « *Cela permet maintenant de pouvoir utiliser des stratégies plus adaptées pour prendre des cycles les mieux autorisés pour pouvoir atteindre les objectifs dans le délai imparti* » (Nacheley, Cheffe de projet). Pour le bénéficiaire : « *Je pense que cet atelier peut améliorer les choses la prochaine fois s'ils tiennent compte de toutes les recommandations qui ont été faites* » (Bénéficiaire). Dans le projet A, c'est bien que les chefs de projet soient consultés pour l'élaboration de nouvelles propositions. Mais ceci demeure peu intéressant puisque le taux de roulement du personnel est élevé dans les projets de coopération au développement.

Projet B

Dans le Projet B, la diffusion des connaissances issues du rapport de capitalisation a été réalisée tant en interne qu'en externe, garantissant ainsi une large accessibilité et une diffusion efficace des enseignements tirés. En interne, la méthode principale pour partager les rapports de capitalisation est l'organisation de réunions périodiques, telles que les "mardis j'apprends". Ces rencontres hebdomadaires constituent un espace essentiel pour présenter les livrables clés, y compris les rapports de capitalisation, et permettre aux membres de l'équipe d'échanger directement sur les enseignements tirés des projets. Comme le souligne un responsable : « *Nous, à travers la capitalisation qu'on fait sur notre projet, c'est sûr qu'on va présenter le livrable au niveau de cette réunion "mardis j'apprends" »* (Isidore, Bailleur). Ce processus facilite l'intégration continue des nouvelles connaissances dans les pratiques quotidiennes de gestion de projet.

Les rapports de capitalisation sont également rendus accessibles à tous au sein de l'organisation. Ces rapports sont mis à disposition sur l'intranet de l'organisation, ce qui permet à tous les acteurs du projet de consulter les informations en temps réel, selon leurs besoins. Un participant dit : « *Les rapports de capitalisation sont mis à disposition sur son site, afin de favoriser le partage d'expériences avec d'autres organisations »* (Carine, Responsable Suivi-Évaluation). Cette accessibilité garantit une diffusion transparente et immédiate des connaissances, contribuant ainsi à la continuité de l'apprentissage et à la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'organisation.

Au-delà du partage interne, les rapports de capitalisation sont par ailleurs partagés lors de rencontres scientifiques et événements internationaux. Ces événements permettent de présenter les résultats des projets à un public élargi, incluant des partenaires extérieurs, des bailleurs de fonds, des institutions académiques, et d'autres organisations internationales. Un responsable du projet ajoute : « *Nous participons à des événements comme celui des Nations Unies sur les conditions féminines, où nous présentons les résultats de nos projets à une audience internationale »* (Jérémie, Chef de projet). Ces opportunités stratégiques permettent

de partager les leçons apprises et de promouvoir les approches développées par l'organisation sur la scène internationale.

Le projet B organise également une rencontre annuelle des partenaires, incluant les partenaires locaux des pays d'intervention. Cette rencontre constitue un espace d'apprentissage et de diffusion des résultats du projet, où tous les départements de l'organisation sont impliqués. Un acteur du Projet B précise : « *Donc, ça va se dérouler au mois d'avril pour le projet. Donc, pour nous, c'est sûr qu'il y aura différents moments au sein de l'organisation et avec les partenaires pour diffuser le résultat, le livrable, etc. Donc, tout le monde, tous les départements seront associés à cette présentation* » (Isidore, Bailleur).

Pour les acteurs du Projet B, les connaissances issues de la capitalisation des expériences contribuent d'une certaine manière aux choix stratégiques de l'organisation responsable du projet. Elles influencent les ajustements nécessaires pour améliorer l'efficacité des projets et leur pertinence à long terme. En particulier, la capitalisation permet d'améliorer la qualité des propositions de projets futurs. Un responsable explique : « *Les éléments de capitalisation nous servent à renforcer les nouvelles propositions de projets, en démontrant notre expertise sur certaines approches* » (Alvin, Responsable Suivi-Évaluation). Un autre acteur raconte : « *Nous avons tiré des enseignements de ce qui s'est fait dans nos projets précédents et avons rectifié nos stratégies dans les nouvelles propositions* » (Isidore, Responsable Suivi-Évaluation). Ces ajustements contribuent à rendre les stratégies plus pertinentes et adaptées aux contextes locaux, tout en renforçant l'impact des futures interventions.

La capitalisation des expériences renforce également la capacité de l'organisation à influencer les partenaires institutionnels. Un chef de projet note : « *La capitalisation nous permet de démontrer notre expertise et d'influencer les institutions avec des modèles que nous pouvons présenter dans d'autres districts ou pays* » (Jérémie, Chef de projet). Ce rôle d'influence est essentiel pour obtenir des financements et établir des partenariats stratégiques, facilitant ainsi la mise en œuvre réussie de la stratégie organisationnelle.

Les connaissances capitalisées permettent aussi d'aligner les interventions sur les objectifs à long terme de l'organisation. Un acteur du projet précise : « *Les enseignements des différents projets nourrissent nos objectifs pour les cinq prochaines années, mais ce n'est pas seulement la capitalisation qui va réorienter ces objectifs, c'est l'ensemble des enseignements reçus à travers diverses démarches* » (Alvin, Responsable Suivi-Évaluation). Cette intégration des leçons apprises dans la planification stratégique assure que les interventions restent pertinentes et efficaces sur le long terme.

Cependant, les bénéficiaires directs de la communauté n'ont pas accès à ces connaissances. Un bénéficiaire dit : « *Franchement, on a répondu aux questions, on a participé à la discussion, mais après ça... plus rien. On ne sait pas ce qu'ils ont fait avec tout ce qu'on a dit. Il n'y a pas eu de retour, ni de réunion pour nous expliquer les conclusions ou les suites. C'est comme si notre parole s'est arrêtée là, sans qu'on sache si ça a servi à quelque chose. Ils ont enregistré nos propos.* » (Justin, Bénéficiaire).

La gestion des connaissances a également un impact direct sur la gestion des ressources au sein du projet. Un responsable indique : « *La gestion des connaissances nous permet de gagner en efficacité et en pertinence, et cela a un impact direct sur la gestion des ressources* » (Jérémie, Chef de projet). Un autre précise : « *Je crois que oui, les expériences capitalisées influencent la planification des projets* » (Isidore, Bailleur). L'optimisation des ressources humaines, financières et matérielles est essentielle pour maximiser l'impact des projets, et la capitalisation contribue à cette optimisation en affinant les processus internes.

Enfin, la capitalisation des connaissances améliore l'efficacité des interventions sur le terrain. Un chef de projet souligne : « *La capitalisation nous permet de mieux orienter notre stratégie et de mieux mettre en œuvre les activités pour toucher plus de bénéficiaires et améliorer la qualité des services fournis* » (Jérémie, Chef de projet). Cette amélioration continue des pratiques renforce la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs tout en répondant aux besoins spécifiques des communautés.

Les chargés de projet sont associés à l'élaboration de nouvelles propositions. Un acteur dit : *« Donc pour moi, c'est clair que c'est vraiment intégré dans les nouvelles propositions. Et l'autre chose, c'est que nous, chargés de projets internationaux, on est souvent consultés, systématiquement pour les nouvelles propositions de projets. Donc, nous, avec nos expériences sur nos projets actuels, on est capable de dire que telle activité ou telle approche, ça ne marche pas tellement dans tel contexte »* (Lucien, Chef de projet).

C'est aussi un outil de transfert vers d'autres contextes pour les parties prenantes. Un acteur explique : *« Le premier exemple, c'est que, oui, ce qu'on produit, c'est plus au niveau opérationnel ou développement de proposition. Les partenaires ont, par exemple, une fiche modèle de comment on établit le suivi individualisé. S'ils ont d'autres projets, ils vont intégrer cette approche, utiliser les étapes, et savoir qui mobiliser. C'est intéressant d'avoir une modélisation pour la mise en œuvre. Et puis, c'est utile pour nous aussi quand on développe de nouvelles propositions. On regarde des documents de leçons apprises, donc le contenu de la capitalisation nous aide »* (Théophile, Chef de base).

De ce qui précède, dans le Projet A, la diffusion des connaissances capitalisées reste limitée à un partage par courriel, sans dispositif structuré d'apprentissage ni retour aux bénéficiaires. Les leçons apprises sont parfois reprises lors de la rédaction de nouveaux projets, mais l'usage reste ponctuel et peu systématisé. Dans le Projet B, la diffusion est mieux organisée, grâce à des outils internes (réunions, intranet), des événements externes, et une intégration dans la planification stratégique. Les connaissances capitalisées servent à améliorer les pratiques, optimiser les ressources ; donc la performance des projets et servent à adapter les futures interventions. Toutefois, comme dans le Projet A, les bénéficiaires ne reçoivent pas de retour formel sur les savoirs produits.

5.2.4. Freins à la capitalisation des expériences

Les freins à la capitalisation observés dans les Projets A et B présentent de nombreuses similitudes, tant dans leur nature que dans leur manifestation sur le terrain. C'est pourquoi

ils sont présentés conjointement, afin de mettre en évidence les obstacles communs rencontrés dans les deux contextes et d'en dégager des enseignements transversaux.

Ainsi, le manque de temps constitue un obstacle majeur à la capitalisation, particulièrement en fin de projet. Cette contrainte temporelle est souvent liée à la pression de clôture, moment où les équipes sont accaparées par la finalisation des tâches techniques et administratives. Cela se traduit par sa mauvaise anticipation. « *Le problème, c'est généralement la phase de clôture. Oui, et c'est à cette étape du projet qu'on commence à courir dans tous les sens, qu'il y a des choses qu'on n'arrive pas à bien faire* » (Hubert, Chef de Projet A). Cette situation révèle une hiérarchisation implicite des priorités dans laquelle la capitalisation n'apparaît pas comme une composante essentielle du cycle de projet.

Au-delà du manque de temps, les acteurs font face à des difficultés à verbaliser les savoirs issus de leur expérience. Les savoirs tacites, bien que mobilisés au quotidien, restent peu formalisés. « *En tant qu'acteur de terrain, je sais comment c'est difficile, justement, d'identifier les bonnes pratiques, les leçons apprises, les histoires de succès. [...] On a tellement d'objectifs à atteindre que ça nous passait sous les yeux* » (Nacheley, Cheffe de Projet A). Cette incapacité à rendre explicite ce qui a pourtant été appris empêche l'ancrage durable de ces connaissances au sein de l'organisation. Elle souligne également le peu d'accompagnement offert aux équipes pour reconnaître la valeur stratégique de leur propre expérience.

La qualité des données collectées est aussi en cause. Plusieurs témoignages pointent des informations désorganisées, incomplètes ou difficilement exploitables. « *C'est difficile de collecter des données de qualité, parce que les gens, il y a une sorte de brouillard dans les informations* » (Fred, Chef de base, Projet A). Ce constat révèle une faiblesse dans les processus de documentation et dans la formation des acteurs à la capitalisation, ce qui compromet la fiabilité des apprentissages partagés.

Un autre frein important concerne l'absence de personnes dédiées à la gestion des connaissances. Bien que la capitalisation soit reconnue comme un travail collectif, elle n'est

portée par aucun poste ou profil clairement identifié. *« C'est un travail de tout le monde, mais ces staff-là ne sont pas assez soutenus, ce qui fait que les projets ne sont pas assez documentés »* (Sébastien, Responsable Suivi-Évaluation du projet A). Ce déficit de structuration reflète une forme de désengagement organisationnel, où la responsabilité est diluée sans être réellement assumée.

Cette absence de structuration est aggravée par un faible niveau de sensibilisation et de mobilisation des équipes. La capitalisation reste souvent perçue comme une tâche supplémentaire, détachée des finalités du projet. La citation précédente illustre également cette faible adhésion, résultant probablement d'un manque de culture organisationnelle de l'apprentissage collectif. Ce manque de soutien institutionnel fragilise l'appropriation de la capitalisation par les équipes.

À cela s'ajoute l'absence d'espaces formels de partage régulier. Même lorsque des temps d'échange existent, ils ne sont pas toujours pensés comme des moments de capitalisation. *« Je n'ai pas réellement vu d'espace attitré à ce partage de connaissances tirées des capitalisations »* (Nacheley, Cheffe de projet A). Cela montre que les opportunités de mutualisation restent largement informelles et ne sont pas intégrées dans une stratégie organisationnelle claire.

La résistance au changement constitue un obstacle plus implicite, mais tout aussi important. Bien que des efforts soient faits pour inscrire la capitalisation dans la culture de certaines organisations, cette culture reste fragile, inégalement partagée selon les acteurs et les contextes. *« Aujourd'hui, nous en faisons carrément une culture organisationnelle que tout le monde partage [...] je peux dire lorsqu'on n'a pas participé à cette capitalisation. Ce n'est pas toujours évident de faire accepter ce changement ou cette autre manière de faire qu'elle peut induire »* (Isidore, Bailleur, projet B). Un autre explique que c'est : *« L'absence de synergie est notre défi, parce que l'ensemble des équipes de projets ne sont pas suffisamment au même niveau de sensibilisation en ce qui concerne la capitalisation des connaissances [...] Mais souvent, ce qui arrive, c'est que quand il y a du mouvement de personnel, il n'y a pas forcément une réappropriation des approches par tout le monde au*

même rythme ou même suffisamment pour que ça soit porté vers d'autres projets. Donc, ça peut arriver qu'on fasse d'autres erreurs » (Jérémie, Chef de projet B). Cette affirmation, bien qu'optimiste, révèle en creux que cette culture est encore en construction, et que son appropriation reste partielle.

En l'absence de plateforme centralisée de gestion des connaissances, les documents produits se dispersent, nuisant à leur exploitation. « *Les documents produits ne sont pas exploités à l'unité. Les connaissances ne sont pas exploitées à l'unité* » (Hubert, Chef de Projet A). Ce morcellement de l'information entrave la mémoire organisationnelle et la réutilisation effective des apprentissages vers de nouveaux projets.

Enfin, certains projets manquent de mécanismes inter-projets permettant une circulation fluide des apprentissages entre équipes ou territoires. Un acteur illustre ce manque de transversalité : « *Aller revoir avec les partenaires les différentes approches qui existent dans les autres projets... faire un appel avec eux pour comprendre un peu les défis* » (Alvin, Suivi évaluation Projet B). Cette absence de mise en réseau renforce le cloisonnement des savoirs. Elle empêche une capitalisation transversale, pourtant essentielle à l'amélioration continue.

De manière plus préoccupante encore, la restitution des apprentissages aux communautés bénéficiaires est souvent négligée. « *Sur papier, oui. Dans les faits, pas vraiment. [...] On a beaucoup mobilisé [...] les partenaires quand il s'agissait de la collecte [...] mais on n'a pas forcément mobilisé les partenaires après que les résultats ont été envoyés* » (Lucien, Chargée de projet local, Projet B). Ce constat interroge sur l'équité du partage des connaissances et sur le rôle que les bénéficiaires peuvent (ou ne peuvent pas) jouer dans les processus d'amélioration des interventions.

De ce qui précède, dans les Projets A et B, les freins à la capitalisation sont nombreux et largement partagés. Le manque de temps, particulièrement en fin de projet, compromet l'anticipation et la mise en œuvre de la capitalisation. Les savoirs tacites sont difficiles à formaliser, et les données recueillies sont souvent désorganisées ou de faible qualité.

L'absence de personnes dédiées, le manque de structuration, et la faible culture organisationnelle de l'apprentissage limitent l'appropriation de la démarche par les équipes. De plus, il existe peu d'espaces formels de partage, et les documents produits sont rarement exploités de manière systémique, en l'absence de plateformes centralisées. Une résistance au changement, combinée à une faible circulation inter-projets, empêche la transversalité des apprentissages. Enfin, la non-restitution des résultats aux communautés bénéficiaires soulève des questions d'équité et d'inclusion dans le processus de capitalisation.

Le tableau 5 suivant présente une synthèse comparative des différents mécanismes autour de la capitalisation dans les deux projets.

Tableau 5 : Tableau comparatif des thématiques en fonction des projets A et B

Thèmes	Projet A	Projet B
Perception de la capitalisation	Perçue comme une exigence administrative, initiée en fin de projet, peu planifiée.	Perçue comme un processus participatif, stratégique, intégré à la démarche d'apprentissage.
Finalités de la capitalisation	Préserver la mémoire, éviter les erreurs, répondre aux exigences des bailleurs.	Améliorer les pratiques, assurer la répliquabilité, ajuster les stratégies, valoriser les acquis.
Méthodes et mécanismes utilisés	Revue après action trimestrielle, atelier de capitalisation en fin de projet, facilitateur externe	Entretiens semi-dirigés, fiches synthèse, analyse participative, formalisation, facilitateur externe.
Moment de mise en œuvre	Fin de projet et ponctuellement en cours via revues trimestrielles.	Démarre après obtention de résultats concrets, moment choisi en équipe.
Participation des bénéficiaires	Participation lors de l'atelier de capitalisation, peu d'actions de retour.	Invités à participer aux discussions, au groupe de discussion, partagent leurs vécus et propositions.
Appropriation institutionnelle	Peu valorisée en interne,	Forte reconnaissance institutionnelle
Formats produits	Rapport de capitalisation.	Fiches synthèse harmonisées, parfois formats vidéo ou présentations.
Diffusion des connaissances	Partage limité par courriel, pas de stratégie de diffusion structurée.	Diffusion par réunions internes ("mardis j'apprends"), intranet, événements externes.

Thèmes	Projet A	Projet B
Réutilisation des savoirs	Consultation des chefs de projet lors de nouvelles propositions de projet.	Utilisée pour rédiger des propositions, ajuster les approches, influencer les partenaires.
Freins	Manque de temps, difficulté à formaliser les savoirs tacites, absence de personnes dédiées, manque de structuration organisationnelle, faible niveau de sensibilisation et de mobilisation des équipes, absence d'espaces formels de partage régulier, résistance au changement, Culture organisationnelle encore fragile, absence de plateforme centralisée de gestion des connaissances, manque de mécanismes de circulation inter-projets, absence de restitution aux bénéficiaires.	

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Ce dernier chapitre vise à porter un regard critique et réfléchi sur les principaux résultats de cette étude, en les mettant en dialogue avec la revue de littérature présentée au chapitre 2. Elle dégage les implications théoriques et managériales, formule des pistes de solutions opérationnelles et propose un cadre conceptuel de la capitalisation des expériences vécues dans les projets de coopération au développement.

6.1 DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

6.1.1. Perceptions et finalités de la capitalisation des expériences vécues

Les résultats de nos entretiens ont révélé que la capitalisation des expériences vécues dans les projets de coopération au développement est mise en œuvre pour des finalités et des objectifs différents. Dans le Projet A, elle est perçue comme une exigence administrative imposée par les bailleurs de fonds, initiée en fin de projet et parsemée de quelques revues après action, sans réelle appropriation locale par les équipes projet. Cette logique descendante confirme les difficultés décrites par Duffield & Whitty (2015), où la redevabilité externe prime sur l'apprentissage des connaissances qui se dégagent des expériences de mise en œuvre et leur utilisation dans de nouvelles stratégies. À l'inverse, le Projet B intègre la capitalisation des expériences dès la mise en œuvre lorsque les connaissances commencent à émerger du projet, dans une perspective stratégique et réflexive d'amélioration continue pour les interventions futures, rejoignant la vision d'Enten et al. (2020) d'une capitalisation évolutive et structurante permettant d'améliorer les pratiques.

Ces résultats illustrent et confirment la définition et les objectifs de capitalisation des expériences proposés par de Zutter (1994) qui dit que l'on capitalise pour « ne pas perdre »

et pour « faire évoluer » les connaissances et les pratiques. Le projet A prend en considération la capitalisation pour « ne pas perdre » les connaissances, centrée sur un livrable à rendre aux bailleurs de fonds et peu sur la mémoire organisationnelle, vu qu'il n'existe pas un mécanisme de stockage de ce livrable en dehors du partage par courriel permettant son accès rapide. Alors que le Projet B adopte conjointement les deux objectifs de la capitalisation. Elle est réalisée pour éviter de commettre les mêmes erreurs, dupliquer des approches, conserver et rendre facilement accessibles des connaissances issues des expériences. Le Projet B oriente ainsi la capitalisation vers l'amélioration des pratiques et la formulation de nouvelles propositions plus adaptées, même si des défis persistent dans la mise en œuvre réelle.

Cette analyse met en lumière l'importance de dépasser une vision instrumentale de la capitalisation pour en faire un levier d'apprentissage collectif et d'amélioration stratégique. Il en résulte que la capitalisation des expériences vécues dans les projets de coopération au développement demeure une exigence contractuelle. Pour qu'elle soit plus efficace, elle devrait être mise en œuvre pour renforcer l'action des équipes, nourrir l'organisation et constituer une source stratégique pour améliorer les interventions futures, même si les équipes changent.

6.1.2. Mécanismes et méthodes de capitalisation des expériences vécues

Les résultats montrent une nette différence dans les approches de capitalisation entre les deux projets. Le Projet A a utilisé une approche ponctuelle compilant les leçons apprises sur tout le projet et leur partage régulier au cours des réunions trimestrielles sans transformation de ces leçons et l'organisation d'un atelier de capitalisation en fin de projet. Alors que dans le Projet B, une méthodologie plus structurée a été mobilisée où l'approche à capitaliser dans le projet est décidée entre les parties prenantes ; des données qualitatives avec des outils connus et faciles à utiliser sont mobilisés. Ensuite, une transformation et une formalisation des données sont opérées afin de rendre les connaissances partageables et structurées.

Il en ressort que le Projet B mobilise mieux les mécanismes de création de savoirs décrits par Nonaka et Takeuchi (1995). En effet, dans le Projet B les acteurs partagent directement leur expérience à travers les entretiens qui sont organisés, verbalisent leur connaissance tacite. Ensuite des regroupements, classifications et transformations de connaissances explicites existantes sont réalisées pour en créer de nouvelles. Enfin, une appropriation personnelle de la connaissance explicite qui alimente le savoir-faire personnel s'opère. Ces étapes sont la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation du modèle de Nonaka et Takeuchi (1995). De plus, le Projet B s'appuie davantage sur le capital social, promue par Miković et al. (2020) qui permet aux acteurs de se mobiliser autour de l'exercice de capitalisation des expériences et du partage des connaissances.

Dans le Projet A, plusieurs outils sont utilisés de manière ponctuelle et souvent en clôture de projet : les rapports internes, les ateliers de capitalisation en fin de projet qui aboutissent à un rapport de capitalisation. Le Projet B, en revanche, adopte une approche plus structurée et méthodologique ciblant des acteurs précis, incluant des entretiens qualitatifs et aboutissant à des fiches de synthèse harmonisées et des formats variés (vidéo, PowerPoint) pour faciliter le partage des connaissances. Le Projet B mobilise mieux les acteurs détenteurs du savoir d'expérience. L'élaboration participative d'outils facile à utiliser est plus efficace, permettant aux parties prenantes de mieux verbaliser leurs vécus. L'acteur externe est mobilisé et à même d'approfondir les connaissances en général en plus de les expliciter, ce qui représente un atout.

Ces pratiques illustrent les recommandations d'Enten et al. (2020), qui insistent sur la nécessité d'une capitalisation anticipée, participative et adaptée aux contextes. Le Projet B s'inscrit également dans une dynamique conforme au modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995), en articulant la socialisation des savoirs, leur externalisation, leur structuration et leur réintégration dans les apprentissages futurs.

Le recours à des consultants externes dans les deux projets souligne par ailleurs le besoin de compétences méthodologiques spécifiques, ce que confirme la littérature sur la professionnalisation des démarches de capitalisation (Enten et al ; 2020). Toutefois,

l'efficacité de ces démarches dépend largement de leur appropriation interne, bien plus forte dans le projet B que dans le projet A.

Enfin, ces résultats confirment que les modalités méthodologiques de capitalisation conditionnent la qualité des connaissances qui sont produites. La capitalisation devrait avoir un objectif bien ciblé comme : « celui de professionnaliser les acteurs en transformant leur pratique et celui d'élaborer des stratégies d'amélioration d'actions plus proches des besoins exprimés par les territoires et leurs populations » (Enten et al., 2020, p.194).

6.1.3. Diffusion, usage et effets des connaissances capitalisées dans les projets

Les résultats mettent en lumière deux dynamiques distinctes de diffusion et d'usage des connaissances capitalisées. Dans le Projet A, la diffusion reste limitée à des rapports transmis par courriel, sans stratégie claire ni mécanismes d'appropriation collective. Les savoirs produits sont peu transformés et peu valorisés, ce qui réduit leur portée et limite leur réutilisation. Cette approche reflète les limites identifiées par Enten et al. (2020), qui dénoncent les pratiques de capitalisation cloisonnées et descendantes, sans effets réels sur l'apprentissage collectif.

À l'inverse, le Projet B développe une stratégie plus structurée : le partage des résultats avec les parties prenantes du projet, sur l'intranet par Google Drive, des réunions internes régulières « les mardis, j'apprends », des présentations dans des événements scientifiques et l'implication des partenaires dans la circulation des leçons. Cette diffusion active correspond aux conditions identifiées par Brière et al. (2016) pour un usage effectif des connaissances, notamment leur accessibilité, leur contextualisation et leur intégration dans les outils de planification et de décision.

Le projet B s'inscrit également dans la logique du modèle de Miković et al. (2020), en mobilisant les réseaux de collaboration internes, inter-projet et parfois dans les réseaux professionnels pour renforcer l'ancrage des apprentissages dans les pratiques courantes. Cela

soutient que la valeur des connaissances capitalisées dépend autant de leur contenu que de leur diffusion active et contextualisée.

Les effets organisationnels de la capitalisation diffèrent sensiblement selon les projets. Dans le Projet A, les usages restent moins explicites, limités à quelques ajustements dans la rédaction de nouvelles propositions. Les chefs de projet ont expliqué qu'ils sont consultés systématiquement pour la rédaction de nouvelle proposition de projet. Aucune mention de consultation de rapport des ateliers de capitalisation n'a été mis en avant. Il en ressort que la capitalisation n'est pas mobilisée comme levier stratégique parce que ces chefs de projet peuvent quitter l'organisation et partir avec leurs connaissances et leur expérience. Cette situation illustre une faible internalisation des apprentissages, en contradiction avec les finalités transformationnelles mises de l'avant par de Zutter (1994) et Brière et al. (2016).

À l'inverse, le Projet B montre que la capitalisation alimente, même si c'est partiel, les processus de planification et décisionnels. Les connaissances produites influencent les stratégies futures comme la mise en place d'un comité des expertises, la rédaction de plan stratégique quinquennal et la formulation des projets. Cela confirme la perspective de Miković et al. (2020), qui associent la gestion efficace des connaissances à un renforcement de la performance organisationnelle.

De plus, les résultats du Projet B traduisent les effets attendus du modèle SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995), notamment dans l'internalisation des apprentissages et leur réutilisation concrète. La capitalisation y contribue aussi à la professionnalisation des équipes et à la valorisation de l'expertise interne auprès des bailleurs de fonds et des partenaires. Donc cela facilite des financements, rejoignant les conclusions d'Enten et al. (2020) sur l'impact positif de la capitalisation sur l'efficacité et la durabilité des interventions.

Par ailleurs, dans le Projet A et le Projet B, les participants ont affirmé que la capitalisation permet d'éviter les erreurs passées, d'améliorer la qualité et d'anticiper sur les risques. Elle permet de renforcer l'efficacité et la durabilité des projets. Ces constats montrent que lorsque la capitalisation est pensée comme un processus vivant, intégré et partagé, elle

renforce non seulement les projets en améliorant leur performance interne et externe, mais aussi les capacités adaptatives, l'innovation et la légitimité des organisations responsables de ces projets. Ces constats corroborent les propos de Tian, (2018), Almulhim, (2023), Ferraresi et al., (2012), Khalilzadeh et al., (2024) confirmant que la capitalisation des expériences influence positivement les performances des projets.

6.1.4. Freins à la capitalisation des expériences vécues

L'analyse met en évidence plusieurs freins récurrents à la capitalisation, présents dans les deux projets. Le manque de temps, particulièrement en phase de clôture, constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre de démarches réflexives, confirmant les constats d'Enten et al. (2020) sur les contraintes opérationnelles qui entravent les dynamiques d'apprentissage. S'y ajoutent le manque de personnes dédiées à cette tâche, le manque de sensibilisation et de motivation des équipes sur la thématique, l'absence de méthodologie claire, la faible qualité des données et la difficulté à formaliser les savoirs tacites. Cela rejoint les constats de Galvani (2016) selon laquelle la réflexion est peu valorisée en pratique dans la société.

Ces freins traduisent une faible institutionnalisation de la capitalisation dans certaines organisations. Ils reflètent également le manque de leadership et de culture partagée autour de la gestion des connaissances, identifiés par Brière et al. (2016) comme conditions critiques de succès. Le fait que les retours aux bénéficiaires, ainsi que le partage entre projets soient limités, soulignent par ailleurs une tension entre production de connaissances et leur usage inclusif.

Enfin, l'absence de dispositifs favorisant l'évaluation quantitative réelle des retombées des connaissances capitalisées sur les organisations et les projets contribuerait au fait que les personnes n'accordent pas une grande importance à l'approche de capitalisation des expériences. Ces résultats montrent que les freins à la capitalisation sont autant liés à la culture organisationnelle qu'aux individus. Leur dépassement suppose une volonté organisationnelle forte, un soutien stratégique et des ressources adéquates pour inscrire la capitalisation dans une logique d'apprentissage continu.

6.2 FORCES ET LIMITES DE L'ÉTUDE

La force de cette étude réside dans la variété du profil des personnes qui ont participé à cette étude. En effet, l'étude a impliqué les responsables des choix décisionnels et stratégiques des organisations dans lesquelles les projets sont mis en œuvre en plus des équipes projet et des bailleurs de fonds. De plus, la participation des bénéficiaires aux projets était très intéressante pour en apprendre de leur perception sur le mécanisme de capitalisation des expériences. En outre, les projets étudiés étaient menés dans des contextes différents notamment entre pays du sud et du nord (Bénin, Haïti et Canada) et entre organisation internationale et locale. Cela apporte un plus sur la compréhension de l'approche dans plusieurs contextes.

Cependant l'étude a aussi des limites. Deux participants bénéficiaires seulement ont pris part au entrevus. Ce nombre nous paraît assez faible pour mieux avoir la perception des bénéficiaires sur la capitalisation des expériences des projets. Cette étude a impliqué deux projets de développement dans le domaine de l'éducation et de santé, même si, plusieurs organisations et personnes de plusieurs profils ont été impliquées, les résultats de cette étude n'ont pas la prérogative d'être généralisés à tous les contextes, ni à tous les types de projet de développement.

6.3 IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

6.3.1. Implications théoriques

Tout d'abord, cette étude contribue à enrichir la réflexion sur la capitalisation des expériences vécues dans les projets de coopération au développement.

Elle confirme la pertinence du modèle SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) pour analyser les dynamiques de création de savoirs dans les ONG, en montrant que les organisations les plus apprenantes sont celles qui mobilisent simultanément les quatre dimensions du modèle

: socialisation, externalisation, combinaison et internalisation. En effet, dans le Projet B, plusieurs mécanismes de création de savoir sont mobilisés. En effet, les acteurs partagent directement leurs expériences à travers les entretiens organisés, ce qui correspond à une phase de socialisation (partage de connaissances tacites). Ces échanges permettent ensuite de verbaliser les savoirs implicites, marquant ainsi une étape d'externalisation. Les connaissances explicites recueillies sont ensuite regroupées, classifiées et transformées, ce qui reflète le processus de combinaison visant à produire de nouveaux savoirs. Enfin, ces connaissances sont appropriées individuellement par les acteurs, alimentant leur savoir-faire et leur pratique, ce qui correspond à une phase d'internalisation.

Elle met en évidence le rôle structurant du capital social (Miković et al., 2020) dans la circulation et l'appropriation des connaissances. Les interactions de confiance, la reconnaissance des compétences mutuelles et les réseaux internes sont des catalyseurs essentiels de la capitalisation réussie et aboutissant à une performance interne et externe, mais aussi pratique pour démontrer son expertise auprès des bailleurs et des partenaires œuvrant dans le domaine de la coopération. Le capital social est davantage mis en avant par le Projet B que le Projet A.

Elle illustre, l'utilité des distinctions conceptuelles proposées par de Zutter (1994) pour comprendre les différentes logiques à l'œuvre derrière les démarches de capitalisation : logique de conservation vs logique d'évolution. La logique de conservation est présente dans les deux projets à travers la mise à disposition et le partage d'un rapport de capitalisation. La logique d'évolution est davantage l'utilisation de ce rapport ou de ces connaissances pour améliorer les interventions futures. Elle est plus présente dans le Projet B que le Projet A. Cette différence met aussi en lumière la difficulté à intégrer les leçons apprises dans les nouveaux projets et dans les pratiques organisationnelles relevées dans le modèle SYLK de Duffield & Whitty (2015).

La démarche de capitalisation des expériences vécues met en lumière sa capacité à prévenir la répétition des erreurs passées, à renforcer l'efficacité des interventions et à améliorer l'efficacité globale des projets. Cette capacité a été démontrée dans plusieurs

domaines par de nombreux auteurs. En effet, le savoir apparaît ainsi comme une ressource stratégique et une composante intrinsèque de l'innovation dans les projets (Bawa et al., 2023 ; Cordeiro et al., 2022 ; Foster et al., 2024 ; Tian, 2018). Il constitue un actif immatériel essentiel, contribuant de manière déterminante à la compétitivité organisationnelle dans des secteurs variés tels que l'aéronautique, la construction, les technologies de l'information et de la communication ou encore l'innovation technologique (Bastian et al., 2024 ; Khalilzadeh et al., 2024 ; Kusa et al., 2024 ; Valmohammadi et al., 2019 ; Versiani et al., 2024). En outre, plusieurs études empiriques ont mis en évidence son impact direct et positif sur la performance organisationnelle (Khalilzadeh et al., 2024 ; Mohaghegh et al., 2024), confirmant ainsi l'intérêt stratégique d'investir dans la capitalisation des savoirs issus de l'action.

6.3.2. Implications managériales

Les résultats de cette étude soulignent également l'importance d'un fort engagement organisationnel pour faire de la capitalisation des expériences un véritable levier d'apprentissage et d'amélioration. Plusieurs implications pratiques paraissent évidentes :

Intégrer la capitalisation dès la conception du projet pour qu'elle alimente le projet en cours d'une part et les projets futurs : une planification en amont permet de l'articuler aux objectifs stratégiques, de choisir les bonnes approches (en fonction de l'objectif visé), les acteurs qui détiennent les savoirs, les outils, et de favoriser une appropriation progressive par les équipes. Cela inclut l'adoption d'une combinaison d'approche participative comme les revues après action, les ateliers de capitalisation et l'approche structurée impliquant un consultant externe. Cela rejoint les pistes d'exploration d'Enten et al. (2020) sur l'anticipation et la structuration des démarches et la réalisation des évaluations-capitalisations pour être efficace et efficient.

Développer une culture organisationnelle favorable, motivant et privilégiant la collecte, la formalisation, le partage et l'utilisation des connaissances. Cette culture inclura le renforcement des compétences et l'instauration des échanges réguliers en interne et à

l'extérieur du projet. Cette culture est un facteur de succès, soutenu par Brière et al. (2016) et Miković et al. (2020) et renforçant la dynamique d'apprentissage collectif.

Inscrire la capitalisation dans une logique de pilotage stratégique, en utilisant les savoirs générés pour orienter les futures interventions et nourrir la prise de décision avec, et évaluer son impact réel dans la performance interne et externe. Ainsi, cette recherche apporte un éclairage empirique sur les conditions de mise en œuvre effective de la capitalisation des expériences, en démontrant qu'il ne s'agit pas d'un simple outil de redevabilité envers le bailleur, mais bien d'un processus stratégique à fort potentiel transformateur, pour peu qu'il soit valorisé et porté par une vision systémique et participative.

Mobiliser des dispositifs variés et adaptés aux publics cibles (fiches de synthèse, formats numériques, vidéos) tout en facilitant leur accessibilité par un bon référencement et leur stockage. Cela favorisera une diffusion active et contextuelle des connaissances capitalisées ainsi qu'une accessibilité rapide.

Cette étude a aussi mis en évidence que souvent, une fois que les bénéficiaires sont mobilisés pour apporter leur éclairage et leur expérience sur le projet, ces derniers ne sont plus suffisamment associés lors du partage et de la diffusion des connaissances. Cela dégage une contribution importante sur la place des bénéficiaires dans le partage des connaissances. S'il est important que dans les projets de développement, on prône l'autonomisation et le renforcement du pouvoir d'agir, il serait pertinent que des mécanismes soient mis en place pour que ces parties prenantes aussi puissent bénéficier des connaissances issues de la capitalisation.

6.4 PISTES DE SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Sur la base de ces résultats, les pistes de solution opérationnelles suivantes ont été élaborées. Elles devront être mises en œuvre de manière progressive et persistante.

- Favoriser une grande culture organisationnelle autour de la capitalisation et l'intégrer dans les processus stratégiques des organisations (élaborer des guides de bonne pratique, mettre sur pied des processus de capitalisation clairs et les mécanismes d'intégration des connaissances dans de nouvelles propositions) ;
- Cultiver un environnement organisationnel qui valorise les interactions et le partage des connaissances entre les employés ;
- Distinguer clairement les objectifs visés (mémoire, apprentissage, innovation, communication, redevabilité) lorsqu'on veut approfondir une approche ;
- Inscrire la capitalisation comme un objectif transversal dès la phase de planification des projets et prévoir des ressources humaines, matérielles et financières spécifiques ;
- Renforcer les capacités des équipes en capitalisation en les formant sur la thématique ;
- Développer et renforcer des plateformes de stockage (bases de données, plateformes, réseaux) ;
- Impliquer les bénéficiaires au partage des connaissances et participer au groupe et cadre de concertation d'acteurs intervenant sur les mêmes préoccupations ;
- Documenter les retombés des différentes actions entreprises au regard de la capitalisation des expériences vécues.

6.5 PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL ISSU DE L'ÉTUDE

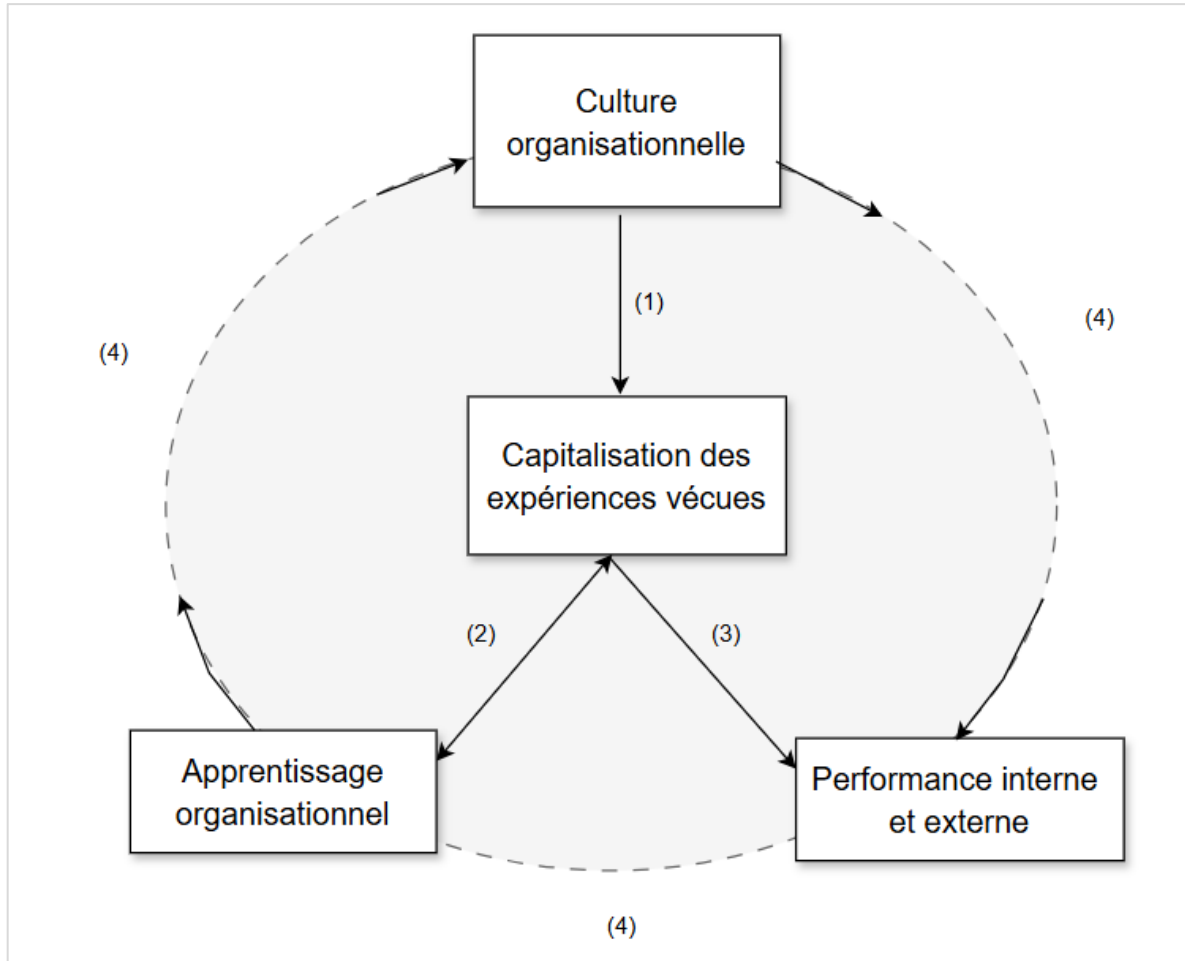


Figure 11: Cadre conceptuel de la capitalisation des expériences dans les projets de coopération

Le cadre conceptuel élaboré à partir de ce travail de recherche repose sur l'idée centrale que la capitalisation des expériences constitue un levier stratégique au cœur des projets de coopération au développement. Elle se situe à l'intersection de trois dimensions clés : la culture organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et la performance des projets.

En amont, la culture organisationnelle telle que la reconnaissance institutionnelle de la capitalisation, la valorisation de l'apprentissage collectif, la mobilisation participative des équipes, le partage interne facilité et organisé ainsi que la réutilisation des savoirs dans la

stratégie, forment le terreau nécessaire à l'émergence de démarches de capitalisation efficaces. Sans cette impulsion structurelle, la capitalisation reste marginale, peu portée, et rarement mobilisée comme outil de transformation. Elle est surtout considérée comme un livrable à rendre de plus aux bailleurs ; elle mobilise des outils de collecte adaptés et participatifs et doit rassembler des personnes détentrices des expériences pertinentes que l'on veut capitaliser. Cela implique qu'il faut du temps et une personne dédiée capable de collecter les savoirs. Cela veut aussi dire que la personne dédiée permet à la fois la conscientisation des savoirs tacites, leur formalisation, leur documentation, mais aussi leur partage et leur réutilisation (1). Cette démarche, une fois mise en œuvre dans ces conditions, alimente directement deux autres dimensions centrales : l'apprentissage organisationnel et la performance.

En effet, d'un côté, la capitalisation nourrit l'apprentissage organisationnel et inversement (2), en permettant aux acteurs de réfléchir sur les pratiques, de s'approprier collectivement les leçons et les bonnes pratiques tirées, ainsi que la transformation des pratiques et les stratégies organisationnelles. D'un autre côté, elle contribue à améliorer la performance des projets, en évitant de commettre les mêmes erreurs passées, en répliquant des approches efficaces, innovantes et en consolidant la durabilité ainsi que la pertinence des actions menées (3). Cela renforce la performance au sens large selon les critères du CAD/OCDE (efficacité, efficience, durabilité, innovation). Elle contribue aussi à faire valoir son expertise auprès des institutions qui œuvrent sur les mêmes questions et à faciliter l'obtention des financements auprès des bailleurs de fonds.

Enfin, ce cadre conceptuel propose une lecture intégrée de la capitalisation, non pas comme une étape isolée qui permettrait à elle seule de garantir la performance des projets de développement, mais comme un processus structurant qui relie l'action, la connaissance et l'impact, dans une logique d'apprentissage organisationnel durable ou le départ des équipes n'oblige pas de toujours tout reprendre à zéro (4).

6.6 JUSTIFICATION DU RÉAJUSTEMENT DU CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel initial de cette étude a été construit à partir d'une analyse critique de trois modèles largement mobilisés dans la littérature sur la gestion des connaissances : le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995), le modèle basé sur le capital social de Miković et al. (2020), et le modèle Syllk de Duffield et Whitty (2015). Ces références ont permis de poser les fondations théoriques du travail en identifiant les principaux mécanismes de création, de circulation et d'utilisation des savoirs, ainsi que les conditions favorables à l'apprentissage organisationnel. Toutefois, bien qu'instructifs, ces modèles présentent certaines limites lorsqu'ils sont transposés aux réalités des projets de coopération au développement.

En effet, les contextes explorés dans cette recherche sont caractérisés par une forte diversité d'acteurs, des dynamiques interculturelles, des enjeux de participation et de reconnaissance des savoirs locaux, ainsi qu'une visée transformatrice à la fois sociale et organisationnelle. Or, ces dimensions sont peu prises en compte dans les cadres initiaux, qui sont davantage conçus pour des environnements corporatifs ou technologiques. Par exemple, le modèle SECI reste centré sur les dynamiques internes aux entreprises et accorde peu d'attention à la participation des bénéficiaires ou aux savoirs informels issus du terrain. De même, le modèle de Miković et al (2020) met l'accent sur le capital social, mais sans formaliser les étapes concrètes de la capitalisation dans les cycles de projets. Quant au modèle Syllk, bien qu'il offre une lecture systémique, il reste limité aux environnements techniques et peu adaptables à des projets à visée sociale comme ceux des projets de développement.

C'est dans ce contexte que l'analyse des résultats empiriques a révélé la nécessité de reformuler le cadre conceptuel, dans une logique abductive, en s'appuyant sur les réalités observées sur le terrain. Cette reformulation vise à proposer un modèle conceptuel mieux adapté aux spécificités des projets de coopération au développement, en tenant compte des dimensions organisationnelles, relationnelles et stratégiques identifiées dans les données. Le

nouveau cadre met ainsi en évidence l'interdépendance entre trois dimensions clés : la culture organisationnelle, l'apprentissage organisationnel et la performance des projets.

Contrairement au cadre initial, ce modèle reformulé ne se limite pas à décrire des mécanismes de gestion des savoirs et les facteurs liés : il offre une lecture intégrée de la capitalisation comme un processus structurant, évolutif et transversal, qui relie l'action à la connaissance et la connaissance à l'impact. Il souligne également que la capitalisation ne peut émerger de manière pertinente que si elle s'appuie sur une culture organisationnelle favorable, des dispositifs participatifs, des ressources humaines et temporelles adéquates, et des mécanismes concrets de conscientisation, de formalisation, de partage et de réutilisation des savoirs.

Ainsi, ce changement de cadre conceptuel ne constitue pas une rupture avec les fondements théoriques de départ, mais un ajustement réflexif fondé sur l'analyse empirique. Il traduit la volonté d'ancrer le modèle dans les pratiques réelles, en le rendant à la fois plus opérationnel, plus fidèle au terrain et plus utile pour l'action future des organisations impliquées dans des projets de développement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est donné pour ambition de mieux comprendre ce que signifie « capitaliser les expériences » dans un projet de coopération au développement, notamment quels rôles jouent cette démarche, quels effets produit-elle concrètement, et à quelles conditions elle peut réellement avoir du sens. À travers l'exploration de deux projets de coopération au développement mis en œuvre au Bénin, en Haïti et au Canada, et grâce aux voix d'acteurs divers : bailleurs, ONG, partenaires locaux, bénéficiaires, cette recherche a mis en lumière la richesse, mais aussi la complexité de la capitalisation des expériences vécues sur le terrain.

Les résultats ont montré que, lorsqu'elle est bien pensée, la capitalisation n'est pas qu'un simple outil. Elle devient un levier pour renforcer l'apprentissage collectif, soutenir la mémoire des organisations, améliorer la performance, et parfois même faire émerger des formes d'innovation et d'influence des politiques et des partenaires techniques et financiers.

Mais ces promesses ne se réalisent pas automatiquement. Tout dépend de la manière dont la démarche est positionnée et conduite au sein des projets et des organisations. Une capitalisation des expériences perçue comme une exigence administrative, conduite en fin de projet et ne disposant pas des moyens et ressources dédiés, perd en impact.

En effet, les résultats ont révélé des défis qui limitent l'efficacité des initiatives de capitalisation des expériences. Ces défis incluent le manque de temps, particulièrement en phase de clôture qui constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre de démarches réflexives. S'y ajoutent le manque de personnel dédié, le manque de sensibilisation et de motivation des équipes sur la thématique, une méthodologie peu structurée, la faible qualité des données, et la difficulté à formaliser les savoirs tacites ainsi qu'une tension entre production de connaissances, leur usage inclusif et leur partage équitable notamment avec les bénéficiaires.

L'étude confirme la pertinence de plusieurs cadres théoriques pour comprendre ces dynamiques : le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) pour analyser les processus de création de connaissances, le rôle du capital social dans leur circulation (Miković et al., 2020), ainsi que la distinction de Zutter (1994) entre capitalisation pour « ne pas perdre » et pour « faire évoluer » et le modèle sylk de Duffield & Whitty (2015) sur l'intégration systémique des leçons apprises qui dit que les leçons issues des projets sont bien identifiées, mais rarement réutilisées de manière efficace. Elle met en évidence que les organisations qui tirent pleinement parti de la capitalisation sont celles qui savent conjuguer ces deux logiques, en s'appuyant sur des outils méthodologiques adaptés et participatif, une culture d'apprentissage, et une volonté institutionnelle affirmée à travers une culture organisationnelle favorable.

Ce travail propose ainsi des pistes concrètes pour améliorer la manière dont les projets intègrent la capitalisation : en l'enracinant dès la conception, en valorisant les formats plus accessibles et interactifs, en soutenant le renforcement des capacités techniques, et en créant un environnement favorable à l'émergence et à la transformation des connaissances, aux apprentissages, à la conservation et à l'utilisation stratégique des savoirs dans le futur. D'un point de vue théorique, cette recherche propose un modèle conceptuel qui contribue à la réflexion sur la capitalisation des expériences dans les projets de développement et le rôle déterminant des organisations de mise en œuvre, en insistant sur les dimensions organisationnelle et méthodologique ainsi que sur ses effets souvent sous-estimés.

Pour clore ce travail, il importe de revenir brièvement sur les objectifs spécifiques qui ont guidé l'analyse. Le premier, centré sur les motivations, la fonction et la place de la capitalisation dans les projets de coopération, a permis de mettre en lumière la diversité des conceptions et des attentes associées à cette démarche : tantôt perçue comme une obligation institutionnelle, tantôt envisagée comme un levier d'apprentissage et d'amélioration continue. Le deuxième objectif, portant sur les mécanismes et les obstacles liés à l'utilisation des expériences capitalisées, a révélé une pluralité de pratiques mais aussi de nombreux freins persistants, qu'ils soient organisationnels, méthodologiques ou culturels. Enfin, le troisième

objectif visait à comprendre comment les connaissances capitalisées s'intègrent ou non dans les stratégies des organisations de mise en œuvre. L'analyse a montré que cette intégration demeure encore peu structurée, mais qu'elle émerge là où une volonté institutionnelle, des outils adaptés et une culture d'apprentissage sont présents. Ensemble, ces résultats offrent une lecture nuancée de la capitalisation des expériences et soulignent à la fois ses potentialités et ses zones de fragilité.

En définitive, cette recherche rappelle une évidence souvent oubliée : les projets passent, les équipes changent, mais ce que l'on apprend ensemble ne devrait pas disparaître. Promouvoir une culture de l'apprentissage, c'est prendre soin des savoirs nés de l'action, leur donner la possibilité de circuler, d'inspirer d'autres pratiques, et, peut-être, de faire un peu mieux encore la prochaine fois. Parce qu'au fond, capitaliser, c'est garder vivante l'intelligence collective que chaque projet, à sa manière, fait émerger et donc sortir des projets de coopération au développement répétitifs sans grand changement.

Certains éléments restent en perspective et pourront être explorés davantage dans d'autre projet de recherche comme les retombées des connaissances générées au travers la gestion des projets peut avoir sur les bénéficiaires directs de ces projets ? Existerait-il un effet de causalité entre le potentiel d'autonomisation d'une communauté à intégrer les approches de développement que d'autre parce qu'elle a été suffisamment impliquée dans la gestion et le partage des connaissances et expériences issues des initiatives de développement passées dans le domaine de la santé publique et de l'éducation ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Addison, T., Niño-Zarazúa, M., & Tarp, F. (2015). Aid, Social Policy and Development. *Journal of International Development*, 27(8), 1351-1365. Scopus. <https://doi.org/10.1002/jid.3187>
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.005>
- Almulhim, A. F. (2023). Knowledge Management Practices and Firm Performance : The Moderating Role of Resource Commitment. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1647-1658. Scopus. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.146>
- Banque Mondiale. (2018). *Rapport annuel 2018* (DOI : 10.1596/978-1-4648-1306-1.; p. 90). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/375261538160229155/pdf/The-World-Bank-Annual-Report-2018.pdf>
- Bastian, E., Piliang, A., & Meutia. (2024). Effect of learning culture and management control system on innovation performance : Evidence from startup companies in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 251-262. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.20](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.20)
- Bawa, S., Attah, P. K., Agougil, A., & Harch, M. E. (2023). Impact of Knowledge Management on Firms' Innovation Performance. *Technology and Investment*, 14(04), 293-328. <https://doi.org/10.4236/ti.2023.144018>
- Blum, G., & Ebrahimi, M. (2014). *De la connaissance des réseaux aux réseaux de la connaissance. Vers de nouveaux modèles d'organisation innovants*. 67, 207-223. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/1690250934/abstract/9F317E562DD14394PQ/26>
- Boisot, M. H. (1999). *Knowledge Assets : Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press.
- Bosch-Rekveltdt, M., Bourne, M., Forster, R., Kirkham, R., & Pesämaa, O. (2023). Performance measurement in project management. *International Journal of Project Management*, 41(7), 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102518>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information : Thematic Analysis and Code Development*. SAGE.
- Brassac, C. (2008). Apprendre pour (et à) capitaliser des connaissances : Une étude de cas. *Travail et Apprentissages*, 2(2), 9-24. <https://doi.org/10.3917/ta.002.0009>

- Brière, S., Conoir, Y., & Poulin, Y. (2016). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*. Presses de l'Université Laval.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs : Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
- Carvalho, M. M. de, Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success : Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data : Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807-815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
- Cordeiro, M. M., Oliveira, M., & Sanchez-Segura, M.-I. (2022). The influence of the knowledge management processes on results in basic education schools. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2699-2717. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0579>
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation : A method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(5), 363-373. Scopus. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1)
- Davenport, T., H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. *Estudios de La Gestión*, 15, 213-215. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2661-65132024000100213&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- de Zutter, P. (1994). *Des histoires, des savoirs, des hommes : L'expérience est un capital*. Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer. https://docs.eclm.fr/pdf_livre/60DesHistoiresDesSavoirsEtDesHommes.pdf
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects : The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Didier, S. (2011). Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la coopération internationale : Enquête auprès d'OSI/ONG françaises. *Knowledge Management for Development Journal*, 7(2), 194-206. <https://doi.org/10.1080/19474199.2011.638655>

- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperInformation.
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 311-324. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.004>
- Ekambaram, A. (2024). Knowledge sharing and learning in projects—Focusing on time restriction. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1389(1), 012024. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1389/1/012024>
- ENAP. (s. d.). *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Consulté 28 décembre 2024, à l'adresse https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?id=69
- Enten, F., Feuvrier, M.-V., & Oliveira, A. M. (2020). De la capitalisation des expériences au sein des organisations de l'aide internationale. *Revue internationale des études du développement*, 241(1), 189-211. <https://www-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/revue-internationale-des-etudes-du-developpement-2020-1-page-189.htm?ref=doi>
- Feeny, S., Westhorp, G., & Williams, E. (2023). Understanding sustainable outcomes in international development: Towards a realist evaluation framework. *Journal of International Development*, 35(1), 21-42. <https://doi.org/10.1002/jid.3662>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 688-701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
- Foster, L., Wiewiora, A., & Donnet, T. (2024). Integrating Knowledge Management and Governance for Innovation Outcomes: A New Framework for Managing Innovation in a Project Environment. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7143-7170. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01399-2>
- Galvani, P. (2016). Conscientiser L'intelligence de L'agir. *UQAR Comité de programme de la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, recueil de textes méthodologiques*. <https://www.dropbox.com/s/4meih2z5htg9qbn/Galvani%2C%20Conscientiser%20%20l%27intelligence%20de%20l%27agir%2C%20Maitrise%20UQAR.pdf?dl=0>
- Gasik, S. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44. <https://doi.org/10.1002/pmj.20239>

- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices : The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by non-governmental organizations : An evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(2), 121-135. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.894088>
- Golini, R., Landoni, P., & Kalchschmidt, M. (2018). The adoption of the logical framework in international development projects : A survey of non-governmental organizations. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(2), 145-154. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14615517.2017.1354643>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105. http://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994_Guba_Lincoln_Paradigms_Quali_Research_chapter.pdf
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A., & Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 148-160. <https://doi.org/10.1108/13673270910971897>
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Perez Arrau, G., & Fathi Easa, N. (2016). Knowledge management and business performance : Global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169-1198. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa : Why Projects are Failing and What Can be Done about It. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>

- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects : Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020a). Cross-learning between project management and international development : Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005>
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020b). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, 38(8), 469-473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.004>
- Johnson, R. (1997). Examining the Validity Structure of Qualitative Research. *Educ*, 118.
- Khalilzadeh, M., Banihashemi, S. A., & Bahari, A. (2024). Investigation of the Effects of Knowledge Management on Organizational Performance Through Human Resource Management as Mediator. *Business Perspectives and Research*, 12(4), 579-598. Scopus. <https://doi.org/10.1177/22785337221148567>
- Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2024). Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*, 78, 102802. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102802>
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects : Moving toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61. <https://doi.org/10.1002/pmj.20231>
- Lannon, J., & Walsh, J. N. (2020). Project facilitation as an active response to tensions in international development programmes. *International Journal of Project Management*, 38(8), 486-499. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.002>
- Larson, E. W., Gray, C. F., Guillotte, C.-A., Charbonneau, J., Lussier, K., Merrien, A.-M., Charbonneau, J., Charlebois, J., & Courtois, A. (2019). *Management de projet* (3e édition). Chenelière éducation.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance : An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. Scopus. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>

- Lin, F., Ren, X., & Ding, G. (2024). How Responsible Leadership Improves Stakeholder Collective Performance in Construction Projects : The Empirical Research from China. *Project Management Journal*, 55(3), 264-280. Scopus. <https://doi.org/10.1177/87569728231208097>
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss : A longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721-758. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338>
- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38(8), 515-533. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>
- Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., & Bontis, N. (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*, 31(3), 261-272. Scopus. <https://doi.org/10.1002/kpm.1777>
- Montes-Guerra, M. I., De-Miguel, A. R., Pérez-Ezcurdia, M. A., Ramos, F. N. G., & Mauricio Díez-Silva, H. (2015). Project management in development cooperation. Non-governmental organizations. *Innovar*, 25(56), 53-68. Scopus. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48989>
- Nanthagopan, Y., Williams, N. L., & Page, S. (2016). Understanding the nature of Project Management capacity in Sri Lankan non-governmental organisations (NGOs) : A Resource Based Perspective. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1608-1624. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.003>
- Nguyen Kim, N., & Nguyen Thi Hang, N. (2024). Rewards, knowledge sharing and individual work performance : An empirical study. *Cogent Business and Management*, 11(1). Scopus. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2359372>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000a). SECI, *Ba* and Leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000b). SECI, *Ba* and Leadership : A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Noy, C. (2008). Sampling Knowledge : The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344. <https://doi.org/10.1080/13645570701401305>

- OCDE. (2023). *Aide publique au développement (APD)*. <https://www.oecd.org/fr/themes/aide-publique-au-developpement-apd.html>
- Oldekop, J. A., Horner, R., Hulme, D., Adhikari, R., Agarwal, B., Alford, M., Bakewell, O., Banks, N., Barrientos, S., Bastia, T., Bebbington, A. J., Das, U., Dimova, R., Duncombe, R., Enns, C., Fielding, D., Foster, C., Foster, T., Frederiksen, T., ... Zhang, Y.-F. (2020). COVID-19 and the case for global development. *World Development*, 134, 105044. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105044>
- Paoloni, P., Cosentino, A., Arduini, S., & Manzo, M. (2023). Intellectual capital and knowledge management for overcoming social and economic barriers in the health-care sector. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2058-2089. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0349>
- Pemsel, S., & Müller, R. (2012). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865-876. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.02.002>
- Pessoa, L. R., Kastrup, E., & Linger, P. (2016). A translação do conhecimento no âmbito da cooperação internacional: A experiência da Fiocruz em incorporação de tecnologias em saúde no Haiti. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 23, 509-522. <https://doi.org/10.1590/S0104-59702016000200010>
- Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 474-485. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>
- Pilbeam, C. (2013). Coordinating temporary organizations in international development through social and temporal embeddedness. *International Journal of Project Management*, 31(2), 190-199. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.004>
- PM4NGOs. (2023, février 21). *Projet DPro (PMD Pro)*. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/project-dpro/>
- Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)-Sixth Edition and The Standard for Project Management* (Sixième édition). Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Seventh Edition and The Standard for Project Management* (Vol. 1-1 online resource (290 p.)). Project Management Institute. <http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6636132>

- Rathi, D., & Given, L. M. (2017). Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management: A comparative study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 718-740. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0229>
- Ren, X., Yan, Z., Wang, Z., & He, J. (2020). Inter-project knowledge transfer in project-based organizations : An organizational context perspective. *Management Decision*, 58(5), 844-863. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1211>
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Díaz-Barcos, V., & Lozano, S. A. (2020). Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, 38(8), 534-547. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.003>
- Sabherwal, R., Steelman, Z., & Becerra-Fernandez, I. (2023). Knowledge management mechanisms and common knowledge impacts on the value of knowledge at individual and organizational levels. *International Journal of Information Management*, 72, 102660. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102660>
- Sargis, C. (2011). Gestion des connaissances en contexte projet : Quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? *Management & Avenir*, 44(4), 60-77. <https://doi.org/10.3917/mav.044.0060>
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif: À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Éditions Logiques.
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2024). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations : Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 186, 114963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>
- Suresh, S., Olayinka, R., Chinyio, E., & Renukappa, S. (2017). Impact of knowledge management on construction projects. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 170(1), 27-43. Scopus. <https://doi.org/10.1680/jmapl.15.00057>
- Taylor, D. M., & Middleby, S. (2023). Aid is not development : The true character of Pacific aid. *Development Policy Review*, 41(S2), e12745. <https://doi.org/10.1111/dpr.12745>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition). Dunod.
- Tian, A. (2018). The Impact of Supply Chain Cooperative Relationship on Performance : A Knowledge Management Perspective. *Journal of Service Science and Management*, 11(01), 44-55. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.111005>

- Tiomo, I. A., & Blais, J.-R. (2022, juin 9). L'approche intégrée des critères de succès des projets. *PMI Lévis-Québec*. <https://pmiquebec.qc.ca/approche-integree-criteres-succes-projets/>
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance : A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>
- Valmohammadi, C., Sofiyabadi, J., & Kolahi, B. (2019). How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices. *Sustainability*, 11(18), Article 18. <https://doi.org/10.3390/su11185129>
- Versiani, A. F., Abade, P. S., de Carvalho, R. B., & De Muyllder, C. F. (2024). How project knowledge management develops volatile organizational memory. *Innovation and Management Review*, 21(3), 212-226. Scopus. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2022-0144>
- Vincent, R. (2024). *La gestion des connaissances : Retour vers le futur—Harvard Business Review France*. <https://www.hbrfrance.fr/strategie/la-gestion-des-connaissances-retour-vers-le-futur-60479>
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations : Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571-585. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010>
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking - how People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge*. Schema Press, Limited.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Hsu, T.-J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.011>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
- Zouaoui, S. K., & Hedhli, R. H. (2014). *Communautés de savoir et innovation : Le rôle de l'apprentissage. Une analyse sous l'éclairage d'une théorie basée sur les connaissances* 78. 67, 155-176. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/1690250976/abstract/9F317E562DD14394PQ/14>

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Titre : Capitaliser les expériences vécues dans des projets de coopération en contexte de développement international : quelles utilités pour les gestionnaires et les parties prenantes des projets

Guide d'entretien semi-dirigé

Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Je m'appelle Alphonse Euphrème Ahlou, et je réalise cette recherche dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Rimouski. Mon mémoire porte sur la capitalisation des expériences vécues dans les projets de coopération internationale, en particulier dans des contextes de développement. Mon objectif est de mieux comprendre comment les connaissances et les pratiques développées au cours de ces projets peuvent être identifiées, documentées et partagées pour en maximiser l'impact.

Je m'intéresse à l'utilité que la capitalisation des expériences peut avoir, non seulement pour les gestionnaires de projets, mais aussi pour les partenaires locaux et les bénéficiaires. Je cherche à explorer comment cette démarche peut contribuer à améliorer les projets, qu'il s'agisse de leur planification, de leur mise en œuvre ou de leur évaluation.

L'objectif de cet entretien est donc d'obtenir votre point de vue et vos expériences. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins de

recherche. Avant de commencer, avez-vous des questions ou des préoccupations à propos de cet entretien ou de ma démarche de recherche ?

Questions pour les commanditaires du projet (organisations, fondations, bailleurs de fonds)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont, selon vous, les principaux objectifs de la capitalisation des expériences dans les projets que vous financez ? 2. Comment évaluez-vous la place de la capitalisation dans votre organisation ? Quels sont ses apports pour vos projets actuels et futurs ? 3. En quoi les expériences capitalisées influencent-elles vos choix stratégiques ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ? 4. Comment la capitalisation d'expériences est-elle utilisée dans la planification à moyen et long terme des projets ? Comment décririez-vous les impacts directs sur les actifs organisationnels ou la culture de l'organisation ? 5. Quelles méthodes et outils sont utilisées pour déployer la capitalisation des expériences dans les projets que vous mettez en œuvre ? 6. Quelles mesures mettez-vous en œuvre pour faciliter l'apprentissage dans votre organisation ? 7. Comment assurez-vous que les expériences acquises sont conscientisées et documentées pour référence future ? Un processus sont mis en place ? 8. Quels défis rencontrez-vous dans l'intégration des connaissances capitalisées dans vos processus de gestion ?
Questions pour les partenaires de mise en œuvre (ONG locales, associations, groupements)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment la capitalisation d'expériences influence-t-elle votre pratique quotidienne dans la mise en œuvre des projets ? 2. Quelles expériences capitalisées des projets passés ou actuels avez-vous pu utiliser pour améliorer la performance de vos interventions ? Pouvez-vous donner des exemples ? 3. Quelles méthodes utilisez-vous pour documenter et partager vos expériences avec les autres parties prenantes et au sein de votre propre organisation ? 4. Comment évaluez-vous l'efficacité des outils de capitalisation mis en place ? Pensez-vous qu'ils soient adaptés à votre contexte local ? 5. Comment votre organisation favorise-t-elle l'apprentissage ? quels mécanismes mis en place qui favorisent le partage des connaissances dans l'organisation 6. Quels obstacles rencontrez-vous dans la collecte, le partage et l'utilisation des connaissances issues de la capitalisation ? 7. Y a-t-il des améliorations que vous aimeriez voir dans le processus de capitalisation pour qu'ils deviennent plus utile pour votre organisation ?

Questions pour les personnes impliquées dans le projet (Équipe de projet), participants au processus de capitalisation (bénéficiaires) :
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pouvez-vous donner un exemple concret de connaissances acquises lors de la capitalisation qui vous a été utile dans votre travail ou vos activités quotidiennes ? 2. Avez-vous participé à des activités visant à partager des expériences issues des projets passés ? Si oui, pouvez-vous décrire la situation vécue ? Comment ces échanges ont-ils influencé votre propre pratique ou expérience ? 3. En quoi la capitalisation d'expériences vous aide-t-elle dans la réalisation de vos objectifs ou dans votre pratique professionnelle ? 4. Comment évaluez-vous l'impact des expériences capitalisées sur la performance du projet dans lequel vous êtes impliqué(e) ? 5. Quels sont, selon vous, les aspects de la capitalisation des expériences qui nécessitent des améliorations pour mieux répondre aux réalités du terrain ? 6. Avez-vous des suggestions pour rendre le processus de capitalisation plus adapté aux besoins des bénéficiaires et aux particularités locales ?

