



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**Capitalisation d'expériences dans les projets de
développement : Création d'une plateforme numérique de
partage au Bureau de Coordination des Programme Emploi
(BCP-Emploi) en Côte d'ivoire**

présenté par

Komlavi Egram ADZANADO

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration - Gestion

Spécialité : Management de Projets

le 02 Avril 2017

Pr. Ababacar MBENGUE **Directeur**

Professeur Agrégé des universités, Université de REIMS - France

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME **Président**

Directeur du département Administration-Gestion, Université Senghor d'Alexandrie-Egypte

Dr. Hanane EL ZEINY **Examineur**

Professeur à la Faculté de Commerce de l'Université d'Alexandrie-Egypte
Responsable de la filière francophone

Pr. Fulbert AMOUSSOUGA **Examineur**

Directeur de l'Ecole Doctorale en Sciences Economique et Gestion – Université de Cotonou-Benin

Remerciements

Sincères remerciements à :

M. Alioune DRAME, Directeur du département Administration-Gestion pour ses précieuses orientations dans la rédaction de ce mémoire ;

Mme Danielle BORDELEAU, ex-directrice du département Administration-Gestion son accueil et ses conseils avant son départ ;

Mme. Suzanne YOUSSEF, Chef de l'administration du département, pour sa disponibilité ;

M. Ababacar MBENGUE, Professeur Agrégé des Universités, pour avoir accepté de diriger notre mémoire ;

M. Mamadou TOE, Enseignant-chercheur à l'Université Ouaga 2 pour ses précieux conseils ; et à tout le corps professorale de l'Université Senghor d'Alexandrie ;

M. Alphonse BEKOUIN, notre directeur de stage, et nous avoir fait passer un bon stage ;

M. Adama BAMBA, Coordonnateur du BCP-Emploi, pour nous avoir accepté comme stagiaire ;

M. Ismahel BARRY, Chef cellule Planification et suivi-évaluation du BCP-Emploi, M César TOASSA, Mme. Geneviève GBEHE, M. DORO, M. Kartia OUATTARA, Mme Léopoldine AKA, Mme NIAMKEY, et toute l'équipe du BCP-Emploi ;

Mme Marie-Laure KIN de l'ONG GFM3 ; et à M. Jean-Luc DAWOULE du MESAD pour avoir accepté participer aux entretiens pour notre mémoire ;

M. et Mme. ADZANADO pour nous avoir accueilli très chaleureusement et offert un séjour inestimable pendant notre stage en Côte d'Ivoire. Dieu les bénisse et leur rende au centuple ;

Nos chers parents pour leur soutien inestimable et à toute la grande famille élargie ;

Nos chers (chères) amis (amies) Félix, Fidèle, Baro, Ghislain, Nicolas, Akoko et bien d'autres de prêt ou de loin pour leurs soutiens et relectures.

Enfin nous remercions vivement toute la communauté senghorienne de la 15^{ième} promotion à laquelle nous sommes fier d'appartenir ; surtout la délégation togolaise et ivoirienne.

Dédicace

Je dédie spécialement cette œuvre

à

ma mère.

Résumé

La gestion des connaissances concourt pour beaucoup au développement durable ; et nous nous y intéressons ici avec la capitalisation d'expériences. L'expérience s'avère être une source importante de connaissance qu'il est nécessaire pour toute organisation d'exploiter pour sa propre survie et par conséquent pour celle de ses activités. En effet le continent Africain regorge d'une multitude de projets de développement depuis plusieurs années, mais les organisations ou les acteurs en charge de ces projets ne disposent presque pas tous d'un mécanisme de capitalisation d'expériences, laissant se volatiliser des quantités inestimables de connaissances.

Cette étude cherche à répondre à la question du comment intégrer la capitalisation d'expériences dans les projets de développement afin d'améliorer leurs performances.

C'est pour ce faire que notre structure de stage, le Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCP-Emploi) a servi de cadre de collecte de données pour notre étude. Il a donc été question de faire de la revue documentaire, des observations de terrain et des entretiens avec différents acteurs des projets.

Ayant pu définir la capitalisation comme transformation des expériences en connaissances partageable, l'étude nous a aussi permis de valoriser le capital expérience du BCP-Emploi à travers son projet phare, le Projet Emploi Jeunes et Développement de Compétences (PEJEDEC) et de juger des connaissances qu'ont les partenaires d'exécution du BCP-Emploi sur la notion de capitalisation d'expériences.

Il en est sorti le constat d'une méconnaissance générale du concept de capitalisation. Ainsi, s'inspirant d'un nouveau concept de « culture de capitalisation » et des atouts des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ; nous avons proposé un projet de capitalisation d'expériences qui créera une culture de capitalisation au BCP-Emploi et la dotera d'une plateforme numérique d'échange d'expériences.

Mots-clefs :

Capitalisation, expériences, BCP-Emploi, TIC, projets, développement durable

Abstract

Knowledge management is an important part of sustainable development; and we are interested in here with the capitalization of experiences. Experience proves to be an important source of knowledge that it is necessary for all organization to exploit for its own survival and consequently for its activities. Indeed the African continent has been full of development projects for several years, but almost all organizations or actors in charge of these projects do not have a mechanism for capitalizing on experiences, allowing volatilization of invaluable knowledge quantities.

This study seeks to answer the question of how to integrate the capitalization of experiences in development projects in order to improve their performance.

To this end, our internship structure, the Office of the Coordination of Employment Programs (BCP-Emploi), served as a data collection framework for our study. It was therefore a question of making the documentary review, field observations and interviews with different actors of the projects.

Having been able to define capitalization as an experiences transformation in sharable knowledge, the study also enabled us to valorize the experience capital of BCP-Emploi through its flagship project, the Youth Employment and Skills Development Project (PEJEDEC) and to judge the knowledge of BCP-Emploi partners on the notion of capitalizing experiences.

This led us to notice a general misunderstanding of the concept of capitalization. Thus, taking inspiration from a new concept of "capitalization culture" and the advantages of Information and Communication Technologies (ICT); we proposed a capitalization project that will create a culture of capitalization in BCP-Emploi and provide it with a digital platform for the experiences sharing.

Key-words

Capitalization, experiences, BCP-Emploi, ICT, projects, sustainable development.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

AGEPE	:	<i>Agence d'Etudes et de Promotion de l'Emploi (Actuellement AEJ : Agence Emploi Jeunes)</i>
AE	:	<i>Agence d'Exécution</i>
AFD	:	<i>Agence Française de Développement</i>
AFNOR	:	<i>Association Française de Normalisation</i>
AGEFOP	:	<i>Agence Nationale de la Formation Professionnelle</i>
AGEROUTE	:	<i>Agence de Gestion des Routes</i>
AGRIDAPE	:	<i>Agriculture Durable à faible Apport Externe (Revue)</i>
BAD	:	<i>Banque Africaine de Développement</i>
BCP-Emploi	:	<i>Bureau de Coordination des Programmes Emploi</i>
BM	:	<i>Banque Mondiale</i>
C2D	:	<i>Contrat de Désendettement et de Développement</i>
F3E	:	<i>Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (Evaluer ; Echanger ; Eclairer)</i>
FAO	:	<i>Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture</i>
FIDA	:	<i>Fonds International de Développement Agricole</i>
FRAO	:	<i>Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest</i>
GIZ	:	<i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération Allemande)</i>
IDA	:	<i>International Development Association/ Association Internationale de Développement</i>
IED Afrique	:	<i>Innovations Environnements Développement Afrique</i>
INEE	:	<i>Inter-agency Network for Education in Emergencies / Réseau Inter-agences pour l'Education en situation d'Urgence</i>
ILEIA	:	<i>Centre for Learning on Sustainable Agriculture</i>
ISO	:	<i>Organisation Internationale de Normalisation</i>
KM	:	<i>Knowledge Management / Gestion des Connaissances</i>

ONG	:	<i>Organisation Non Gouvernementale</i>
ONU	:	<i>Organisation des Nations Unies</i>
PEJEDEC	:	<i>Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences</i>
PMBOK	:	<i>Project Management Book Of Knowledge (corpus des connaissances en management de projet)</i>
PMI	:	<i>Project Management Institute</i>
PNUD	:	<i>Programme de Nations Unies pour le Développement</i>
THIMO	:	<i>Travaux à Haute Intensité de Main d'Oeuvre</i>
TIC	:	<i>Technologies de l'Information et de la Communication</i>
UCP	:	<i>Unité de Coordination des Projets</i>
UE	:	<i>Union Européenne</i>
UNGEI	:	<i>United Nation Girls Education Initiative</i>
UNICEF	:	<i>Fonds des Nations Unies pour l'Enfance</i>

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1 : Enjeux de la capitalisation d'expériences ; de pertinentes connaissances volatilisées.	3
Chapitre 2 : Comprendre la capitalisation d'expériences ; concepts et écrits	8
Chapitre 3 : Capitaliser pour la performance ; approche méthodologique	18
Chapitre 4 : Proposition d'une démarche de capitalisation, vers la création d'une plate-forme numérique de partage d'expériences au BCP-Emploi	26
Conclusion	39
Références bibliographiques.....	42
Liste des illustrations.....	44
Annexes.....	I

*« La connaissance s'acquiert par l'expérience,
tout le reste n'est que de l'information. »*

Albert Einstein.

Introduction

Le monde d'aujourd'hui est celui dans lequel la connaissance occupe une place privilégiée ; et ce dans tous les domaines de la vie. Adopter un système de gestion de connaissance devrait donc être une priorité pour les Etats, et toutes institutions appelées à vivre très longtemps sur plusieurs générations ; surtout dans un contexte de développement durable. Il s'agit pour chaque institution de se mettre dans la dynamique des organisations apprenantes (Nonaka et Takeuchi, 1997). Une attention particulière est à accorder aux expériences, qui représentent une source inestimable et disponible de connaissances.

La question de capitalisation d'expériences est dans cette optique en train de gagner du terrain dans le domaine des programmes et projets de développement. Mais le constat ayant suscité cette étude est que la capitalisation d'expérience n'est quasiment pas pratiquée dans les pays en développement, surtout en Afrique (IED Afrique, 2007) ; pays dans lesquels on retrouve de multiples programmes et projets de développement. Plusieurs de ces projets sont financés en partie ou en totalité par des fonds de coopérations bilatérales ou multilatérales. Compte tenu des sources de financements des projets, plusieurs contraintes et exigences sont prises en compte en vue de favoriser les intérêts de plusieurs natures des parties prenantes. Toutes ces expériences issues d'actions pour le développement durable sont laissées ainsi depuis plusieurs années. Les pays en développement se contentent donc juste des services et produits issus de ces projets et sont ainsi soumis en permanences aux études et recherches, bref aux connaissances en provenance de l'extérieur.

Pour favoriser leur développement, il est nécessaire de se baser sur les connaissances locales et de les faire évoluer, et la meilleure source de connaissance locale n'est autre que les expériences locales. Il est donc urgent pour les Etats et toutes organisations de capitaliser leurs expériences.

A travers cette recherche, nous voulions au départ analyser l'impact de la capitalisation d'expériences sur la performance des projets de développement et proposer la création d'une plateforme numérique pour le partage d'expériences. Mais le constat de l'absence totale et de la méconnaissance de la notion de capitalisation au sein de notre organisation cible, a détourné la direction de l'étude. La question s'est donc posée de savoir comment intégrer la capitalisation d'expériences dans les projets de développement afin d'améliorer leurs performances ?

Il s'est agi dès lors d'approfondir la compréhension de la notion de capitalisation d'expériences, d'étudier ce qui se faisait déjà comme capitalisation d'expériences ou qui s'en rapproche au sein de notre cible le Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCP-Emploi) et ses partenaires, le BCP-Emploi ayant été notre structure de stage de mise en situation professionnelle. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude documentaire, suivie d'observations directes et de divers entretiens avec des personnes impliquées dans les projets coordonnés par le bureau. Le but final est d'aboutir à un projet de capitalisation d'expériences qui réponde avec une stratégie efficace à la question sus-citée et qui soutend notre étude.

Notre mémoire dont le titre est : « **Capitalisation d'expériences dans les projets de développement : projet de création d'une plateforme numérique de partage au Bureau de Coordination des Programme Emploi (BCP-Emploi) en Côte d'Ivoire** » est structurée en quatre chapitres : le premier traite de la problématique du sujet ; le second est consacré aux concepts et écrits qui existent afin de clarifier la notion de capitalisation d'expérience. Le troisième chapitre donne les détails de la méthodologie adoptée pour la recherche ; et la dernière fait une analyse des résultats de la recherche pour aboutir au projet solution à notre problème de recherche.

Chapitre 1 : Enjeux de la capitalisation d'expériences ; de pertinentes connaissances volatilisées.

Ce chapitre présentera la problématique de notre étude dans un contexte général d'une part et dans le contexte spécifique de notre travail de recherche d'autre part. Le contexte spécifique est celui de la structure dans laquelle nous avons effectué notre stage de mise en situation professionnelle. Le présent chapitre permettra aussi de justifier l'intérêt de l'étude ; de présenter Les objectifs qui guideront la recherche et les questions qui sous-tendent la recherche. La capitalisation d'expériences est une notion beaucoup plus pratique que théorique et qui se retrouve très liée aux questions de création de connaissance, de modélisation de savoir et savoirs faire.

1.1 Contextes de l'étude.

1.1.1 Contexte général de la capitalisation d'expériences dans les projets de développement

Le développement durable est le sujet phare des grandes décisions et orientations stratégiques nationales et internationales de nos jours ; il s'agit d'un développement qui répond aux besoins d'aujourd'hui sans toutefois compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins¹. C'est donc une notion qui tient compte de nombreux paramètres sociaux, économiques et environnementaux. C'est dans cette dynamique qu'ont été élaborés les Objectifs du Développement Durable que chaque Etat essaie d'adapter à ses propres réalités. A ce titre, les actions menées doivent évoluer avec le temps et s'adapter à chaque fois aux changements des sociétés concernées. Il serait convenable pour ce faire de maintenir le fil des connaissances accumulées dans tous les domaines et de les améliorer au fur et à mesure qu'avancent les actions de développement. Depuis quelques décennies, plusieurs actions de développement sont menées partout dans le monde et particulièrement en Afrique, le plus souvent pour la lutte contre la pauvreté ; la promotion des droits de l'homme, de l'entrepreneuriat et l'agriculture durable. Toutes ces actions mobilisent de nombreux acteurs comme les organisations de la société civile (ONG, Associations...), les institutions publiques, et des individus en zone rurale comme urbaine ; et laissent derrière elles de nombreuses expériences pouvant servir de base d'apprentissage à ces mêmes acteurs et aussi à d'autres acteurs de développement. Le processus de développement durable étant continu comme défini plus haut, Il va sans dire que toutes ces expériences doivent être étudiées et décrites dans le but principal de permettre aux différents acteurs de développement de s'inspirer des éléments de succès et d'échecs afin d'améliorer les futures actions à mener ; on parle alors de capitaliser les expériences. Le constat presque alarmant est qu'il existe de multiples projets de développement conduits par différents acteurs ; mais très peu parmi ces acteurs disposent d'un système

¹ Rapport BRUNDTLAND (1987), publication officiellement intitulée *Notre avenir à tous (Our Common Future)*, rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. De ce rapport est apparu pour la première fois l'expression "développement durable" (*sustainable development*)

leur permettant de valoriser leurs expériences, de les étudier et de les décrire ; en gros de capitaliser leurs expériences. C'est ainsi que nombre d'expériences disparaissent ou se volatilisent comme si elles n'avaient jamais été réalisées. Mamadou Bara Guèye, Directeur de l'IED Afrique, écrira dans son préface pour « Du terrain au partage : Manuel pour la capitalisation des expériences ; IED Afrique et ILIEIA ; AGRIDAPE » ce qui suit :

“En Afrique francophone, des expériences très intéressantes et des innovations majeures existent mais elles restent en grande partie méconnues. De ce fait, la contribution de la région en termes de partage des connaissances reste faible malgré les initiatives en cours. En effet, peu d'organisations disposent d'un système de collecte et de mise en valeur de ses expériences par manque de temps, de moyens et souvent de compétences”.

Le manque de temps, de moyens et souvent de compétences seraient donc les raisons qui empêchent la mise en valeur des expériences ; les deux premières sont celles qui sont le plus souvent évoquées, mais tout ceci voudrait-il dire qu'il n'existe aucune possibilité de capitaliser les expériences tout simplement avec ce dont on dispose comme moyens ? Ailleurs, ces mêmes raisons sont qualifiées de “fausses bonnes raisons pour ne pas capitaliser”². Rédiger un petit document texte pour relater une expérience n'exige de nos jours qu'un ordinateur et un logiciel de traitement de texte, ce qui est le minimum dont dispose tout acteur de développement. A ce même sujet Pierre de Zutter dira :

*“Ma première grande capitalisation, celle du Honduras en 1979, je l'ai faite avec une machine à écrire et du papier, c'est tout. ... Il n'est donc pas indispensable d'avoir un équipement extraordinaire pour capitaliser”*³. La question du manque de moyens n'est donc pas une raison pour ne pas capitaliser et n'est pas l'objet principal de la présente étude.

Tout ce qui précède constitue d'une manière générale l'analyse qui a donné naissance à ce sujet d'étude, qui trouve sa place dans notre curiosité scientifique de trouver les facteurs de succès des projets de développement dans une optique de création et de pérennisation de connaissances propres aux pays en développement. Le sujet se retrouve aussi dans notre grande ambition qui est de trouver les voies et moyens permettant d'utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour favoriser le développement durable dans nos pays ; en ce sens que la capitalisation d'expériences est un travail collectif dont les fruits doivent être pour une large diffusion.

La capitalisation d'expériences n'est pas une notion nouvelle, mais elle est plutôt d'actualité, surtout que de nos jours elle tend à se faire connaître (Didier, 2010) surtout dans les projets de développement. Elle trouve une grande valeur dans la création de connaissance ; offrant donc la possibilité d'améliorer continuellement les savoirs et savoir-faire dans tous les domaines de la vie.

² Philippe Villeval et Philippe Lavigne-Delville, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ?* Traverses n° 15, octobre 2004, p4.

³ Pierre DE ZUTTER, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, p72.

Sur le plan de l'éducation, il existe un certain nombre de rapports et de recueil sur la capitalisation d'expériences rédigés par des organisations internationales telles que l'UNICEF, Aide et Actions, UNGEI... qui mettent en œuvre des projets d'appui à l'éducation dans les pays en développement. C'est dire que la capitalisation d'expérience est d'un intérêt particulier pour ces organisations afin de leur permettre de conserver les connaissances sur la manière ou l'action de transmettre de la connaissance (concept de l'éducation)

Tout comme la recherche scientifique génère et fait progresser la connaissance, la capitalisation d'expérience aussi génère de la connaissance basée sur les savoirs et savoir-faire acquis par expériences tout en offrant la possibilité de les améliorer en continue. On pourrait même la qualifier de recherche scientifique libre, c'est à dire hors du cadre académique.

1.1.2 L'impératif d'une capitalisation au BCP-Emploi

Le second fondement de cette idée de recherche est la découverte du monde des projets de coopération bilatérale et multilatérale avec le BCP-Emploi ; qui délimite l'environnement de notre recherche. Le problème vient du fait que le BCP-Emploi a déjà accumulé un certain nombre d'expériences de succès qui ont traversé les frontières de la Côte d'Ivoire ; mais il ne dispose pas d'un système de capitalisation d'expériences. Toutes ces expériences sont donc restées par bribes dans les mémoires des diverses personnes qui ont participé à la mise en œuvre des projets concernés.

Il est surtout question ici du Projet Emploi Jeunes et Développement des Compétences (PEJEDEC) financé à hauteur de cinquante millions de dollars (50 000 000 USD) par la Banque Mondiale. Le projet ayant pris fin avec un succès louable, la Banque Mondiale a accepté de financer une seconde phase du même projet (avec quelques modifications) et au même montant ; ce qui selon nos observations semble rare dans les actions de la Banque Mondiale ; structure réputée pour sa rigueur.

L'objectif du projet était *d'améliorer l'accès à l'emploi et le développement de compétences professionnelles de 27 500 jeunes, hommes et femmes de tout niveau de qualification, âgés de 18 à 30 ans en situation de sans emploi ou sous-emploi ; et en 2015 à la fin, cet objectif a été atteint à 99%⁴. Notons aussi que certaines rubriques ont atteint un record de 137%⁵ de taux de réalisation. Ce sont là en effet des taux de réalisation très élevés prouvant que des techniques ou méthodes adaptées ont été utilisées afin d'obtenir ce succès. Ne serait-il pas très utile et important de pouvoir utiliser tout le savoir-faire acquis dans la mise en œuvre de ce projet pour améliorer la performance d'autres projets ?*

A ce jour des délégations venues de pays comme le Sénégal et le Burkina Faso ont fait une visite afin de profiter des expériences du PEJEDEC ; mais à quoi se sont résumés ces échanges ? Bien sûr il a été question de faire quelques réunions et rencontres avec certains acteurs ayant participé à la mise en œuvre du projet concerné.

⁴ BCP-Emploi ; Rapport synthétique de suivi mensuel – Juin 2015

⁵ *Idem*

Le BCP-Emploi se retrouve donc avec une importante expérience de succès en matière d'insertion professionnelle des jeunes (à travers le PEJEDEC) qui se volatilise ainsi ; faisant perdre à tout l'Etat de Côte d'Ivoire, aux autres pays de la sous-région ouest africaine et plus loin encore, à tous les pays en développement, toute une série de bonnes pratiques, de méthodes ou de connaissances qui aurait pu servir à améliorer les programmes d'insertion professionnelle des jeunes.

1.2 Enoncé de la question et des objectifs de la recherche

1.2.1 Question principale de la recherche

Le problème crucial de la capitalisation d'expériences est celui de sa quasi inexistence dans les activités des acteurs de développement. La situation au BCP-Emploi est une absence pure et simple d'un vrai système de capitalisation d'expériences. En s'inscrivant dans une optique de recherche permanente de l'excellence, et d'une volonté manifeste d'atteindre le parfait, notre étude sera cadrée par une unique question : comment intégrer la capitalisation d'expériences dans les projets de développement afin d'améliorer leurs performances ?

1.2.2 Objectifs de la recherche

Un tour dans la littérature a montré que la capitalisation d'expériences n'est pas une tâche facile à réaliser ; au contraire elle demande une certaine démarche et une organisation rigoureuse. Dans le but d'apporter une solution à la question de recherche, voici les objectifs qui ont été fixés.

- Objectif général :
Contribuer à l'amélioration des performances du BCP-Emploi à travers un bon moyen de capitalisation d'expériences.
- Objectifs spécifiques :
 - ✓ décrire la notion de capitalisation d'expériences et les démarches de sa mise en œuvre,
 - ✓ faire ressortir et valoriser le capital-expérience du BCP-Emploi,
 - ✓ proposer une stratégie de capitalisation d'expériences.

1.3 Résultats attendus :

- ✓ la notion de capitalisation d'expériences et les démarches de sa mise en œuvre sont expliquées,
- ✓ le capital-expérience du BCP-Emploi est ressorti et valorisé
- ✓ un moyen efficace de capitalisation d'expériences est proposé.

1.4 Intérêt de l'étude

L'ex Secrétaire Général de l'ONU, M. Koffi ANNAN disait : « ... la connaissance a toujours été la clé du développement humain ... ». Il s'en dégage l'intérêt primordial de la capitalisation d'expériences, celui de la création de la connaissance. Dans le contexte général des pays en développement où la pratique de la capitalisation d'expériences n'existe presque pas, cette étude clarifiera le concept afin de permettre aux acteurs de développement et à toutes personnes visant la performance dans leurs activités, d'améliorer continuellement les manières de faire en s'inspirant de leurs expériences. La capitalisation d'expériences permettra ainsi d'éviter les erreurs déjà faites et une réutilisation adaptée des bonnes pratiques. En bref, cette recherche permettra aux acteurs de développement de comprendre et d'introduire une démarche de capitalisation d'expériences dans leurs activités.

Sur le plan académique, il sera question d'impulser l'intérêt de la recherche scientifique pour la capitalisation d'expérience étant donné qu'elle n'y est pas encore suffisamment prise en compte. Cette étude pourra donc servir de base pour que d'autres recherches approfondissent encore plus le sujet de capitalisation d'expériences.

Chapitre 2 : Comprendre la capitalisation d'expériences ; concepts et écrits

La documentation existante sur la capitalisation d'expériences n'est pas très diversifiée ; la plupart ne concernent que des méthodes, démarches et processus à suivre pour capitaliser les expériences dans les projets de développement et aussi dans les entreprises. Il s'agit souvent de guides de capitalisation ou de recueil d'expériences capitalisées vu que la notion de capitalisation d'expériences est beaucoup plus pratique que théorique. Ce chapitre passera par la définition des termes de bases et exposera les concepts existants pour mettre de la lumière sur cette notion mal comprise et donc non pratiquée.

2.1 Quelques définitions de bases

2.1.1 La capitalisation

Dans son sens premier, le terme capitalisation désigne l'action d'accumuler ou d'amasser. *Capitaliser* signifie le plus souvent l'action d'accumuler de l'argent pour constituer ou augmenter un capital ; il s'agit là d'une définition orientée vers les finances. D'une manière générale *capitaliser* c'est accumuler quelque chose pour en tirer profit ensuite. Pour l'Association Française de Normalisation⁶ (AFNOR) c'est accumuler volontairement et de manière organisée en vue d'un profit ultérieur. Ces deux dernières définitions étendent le concept à tout ce qui peut être considéré comme un capital.

Le *capital* est défini comme un ensemble des biens, monétaires ou autres, possédés par une personne, une famille ou une entreprise, constituant un patrimoine et pouvant rapporter un revenu⁷. D'autres définitions le rapporte à ce qui est essentiel ou d'une grande importance, et ainsi l'on retrouve des mots composés comme : capital-argent, capital-confiance, capital-temps, capital-travail, capital-intellectuel, capital-mémoire ...

Dans ce mémoire, le terme « **capitalisation** » est utilisé pour « **capitalisation d'expériences** ».

En résumé pour le contexte de cette étude, la capitalisation est l'action d'accumuler quelque chose d'important en vue d'une utilisation ultérieure. L'objet de l'accumulation dans cette étude est l'expérience qu'il convient aussi de définir.

⁶ Agence Française de Normalisation, Norme FD X50-190 - Outils de management - Capitalisation d'expérience, Editions AFNOR, Paris, septembre 2000 in S. Hassanaly, A. Marconnet, S. Bardy, *La Capitalisation des Bonnes Pratiques*. Projet d'Intégration Master Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006 http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm

⁷ <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/capital/30524> (consulté le 14 Avril 2017)

2.1.2 L'expérience

L'*expérience* est un fait vécu⁸ ; c'est aussi la pratique ou l'épreuve de quelque chose, dont découle un savoir, une connaissance, une habitude ; c'est encore la connaissance que l'on tire d'une pratique. Elle désigne aussi un essai ou une tentative. D'autres définitions parlent de connaissance ou pratique acquise au contact de la réalité, de la vie, ou par une longue pratique. La norme "FD X50-190 - Outils de management - Capitalisation d'expérience" de l'AFNOR définit l'expérience comme le savoir acquis par la pratique et/ou par l'observation⁹. On retient de toutes ces définitions que la notion d'expérience est liée à la pratique, et pour revenir à la problématique de cette étude, l'expérience est une source fondamentale de la connaissance très négligée qu'il convient de capitaliser (De Zutter, 1994).

La notion de connaissance se retrouve dans presque toutes les définitions de l'expérience, qu'est-ce donc la connaissance ?

2.1.3 Notion de connaissance

Le terme *connaissance* peut être défini comme l'action de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose. C'est aussi la façon dont un apprenant s'approprie un savoir¹⁰. On peut également dire que la *connaissance* est la notion que l'on a de quelque chose. Entre autre synonymes, on a les termes suivants : savoir, science, expérience, acquis, compréhension ...

Il est fait une distinction de deux types de connaissances au sein d'une organisation :

- ✓ la connaissance implicite ou tacite qui est un savoir-faire non écrit qui se transmet de bouche à oreille non formalisé, et qui résident dans la tête des individus (FIDAFRIQUE, 2009) ;
- ✓ et la connaissance explicite ou codifiée qui est formalisée pouvant être exprimée par des mots chiffres ou formules, et facilement partageable (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Une autre distinction est faite entre les connaissances individuelles et les connaissances collectives partagées par un groupe d'individus (Marchand, 2005).

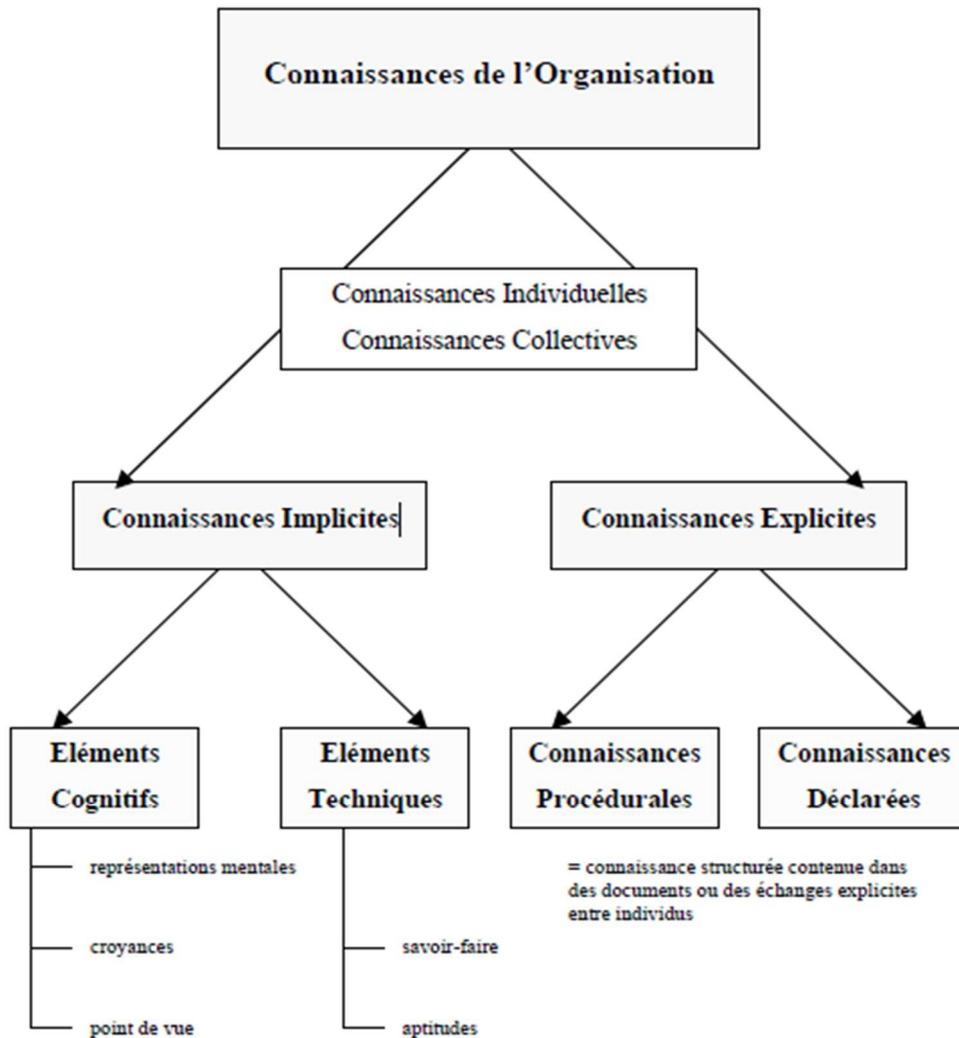
Les connaissances d'une organisation peuvent être représentées comme suit (figure 1).

⁸ <http://www.cnrtl.fr/definition/exp%C3%A9rience> (Consulté le 14 Avril 2017)

⁹ Agence Française de Normalisation, Norme FD X50-190 - Outils de management - Capitalisation d'expérience, Editions AFNOR, Paris, septembre 2000 in S. Hassanaly, A. Marconnet, S. Bardy, *La Capitalisation des Bonnes Pratiques*. Projet d'Intégration Master Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006 http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm

¹⁰ <https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593> (consulté le 14 Avril 2017)

Figure 1 : Cartographie des connaissances d'une organisation



Source : (Vasconcelos, Kimble et Rocha, « Ontological diagram of organizational knowledge», 2003 in Aude Marchand, 2005)

Il apparaît de ce qui précède que l'expérience c'est de la connaissance, ou encore pour mettre une relation entre les deux concepts, l'expérience est une source essentiel de connaissance comme l'évoquait Pierre De Zutter ; et l'on pourra la classer comme connaissance implicite. La notion de connaissance en ce qui concerne cette étude est liée à l'expérience dans le domaine des projets de développement que le point ci-après expliquera.

2.1.4 Projets de développement

Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2008). Le terme *projet* est très courant de nos jours, mais il a un sens assez précis puisqu'il est régi

par des normes internationales. A titre d'exemple, la norme ISO 21500¹¹ définit le terme *Projet* comme un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, et entreprises pour atteindre des objectifs de fournitures de livrables conformes à des exigences spécifiques.

Retenons donc que les éléments essentiels qui caractérisent un projet sont :

- ✓ des activités interdépendantes,
- ✓ des résultats clairement identifiés,
- ✓ un délai précis,
- ✓ et des ressources limitées. (BAMBA, 2016)¹²

Le guide du corpus des connaissances en management de projet, (Guide PMBOK) renchérit en disant que les projets peuvent avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est plus longue que les projets eux-mêmes (PMI, 2008). C'est surtout en ce sens que la notion de projet de développement peut être caractérisée (impact social, économique et environnemental sur le long terme). Pour les entreprises, les projets de développement visent beaucoup plus une extension de leur activité ou plus simplement une augmentation de la valeur de l'entreprise.

Dans cette étude, la notion de *projet de développement* désigne les projets portés par : les Etats, leurs démembrements et aussi les collectivités territoriales d'une part, et les organisations de la société civile (ONG, Associations...) d'autre part. Ce sont des projets financés entièrement ou en partie par les bailleurs bilatéraux ou multilatéraux, parfois par des entreprises, et qui visent surtout l'amélioration des conditions de vie des populations. Les bailleurs bilatéraux sont des ministères, des ambassades ou des agences responsables de livrer l'aide publique au développement de leur pays sur une base bilatérale, c'est-à-dire de pays-à-pays (cas de l'AFD pour la France, la GIZ pour l'Allemagne) ; et les bailleurs multilatéraux sont des institutions créées et financées par plusieurs pays afin de réaliser collectivement des objectifs de développement, (exemple de la BAD, l'UE, groupe Banque Mondiale ...) (INEE, Juin 2010).

En bref ce sont des projets qui concourent au développement durable tel que défini dans le chapitre précédent.

Les termes clés ayant été bien défini, il est convenable de passer aux différents concepts qui gravitent autour de ces termes et en lien avec le sujet de l'étude.

2.2 Eclairages conceptuels

Comme mentionné au début du chapitre, la documentation existante à propos de la capitalisation d'expériences est constituée en majorité de méthodes et techniques de capitalisation développées et utilisées par certaines organisations (ONG, OI, Entreprises et autres acteurs de développement). Les

¹¹ ISO : International Organisation for Standardisation / Organisation Internationale de Normalisation.

¹² Adama BAMBA, Coordonnateur du BCP-Emploi ; vidéo-conférence : *6 clés pour réussir la gestion de votre projet de développement*, 19/09/2016.

méthodes développées se ressemblent beaucoup pour la plupart mais il existe quelques nuances quant au sens même à donner à cette importante (comme tous les auteurs s'accordent à le mentionner dans leurs ouvrages) notion de capitalisation d'expériences. Capitalisation de bonnes pratiques, gestion de connaissances (de l'anglais knowledge management), retour sur expériences, systématisation sont entre autres des expressions utilisées pour désigner la capitalisation d'expériences avec des buts et sens assez différents. Cette partie permettra d'éclairer ces différents concepts tout en faisant le lien avec l'objectif de cette recherche.

2.2.1 *Gestion des connaissances – Knowledge Management (KM)*

La gestion des connaissances est une francisation de l'expression anglaise Knowledge Management (KM) ; il s'agit d'un concept né au niveau des entreprises afin de permettre à ces dernières d'utiliser l'ensemble de leurs connaissances (explicites et tacites) pour se différencier, ou encore d'obtenir un avantage concurrentiel sur leurs marchés¹³. La notion de KM est définie comme la gestion organisée, coordonnée et opérationnelle des savoirs et des savoir-faire individuels et collectifs dans les organisations, elle s'intéresse aux informations et aux connaissances internes, mêmes si celles-ci sont alimentées et enrichies par des apports externes (CACALY, 2004)¹⁴. Sa matière première se trouve donc être la connaissance ; ce qui en fait la liaison avec la capitalisation qui produit de la connaissance à base d'expériences. La gestion des connaissances dans le cadre des projets de développement se définit comme un processus de création, de diffusion et de partage de la connaissance dans le but d'influencer les pratiques individuelles, organisationnelles et/ou les politiques publiques (IED, PNUD, 2012). Il faut dire que la capitalisation se retrouve intégrée parfois à la gestion des connaissances.

2.2.2 *La systématisation d'expériences*

La systématisation d'expérience est une méthode élaborée et pratiquée par les acteurs de l'éducation populaire en Amérique latine pour s'approprier leurs expériences, les comprendre, les théoriser et les orienter vers le futur dans une perspective transformatrice¹⁵. Le but était de briser la perception ancienne selon laquelle seule les spécialistes ou experts détenaient la connaissance ; Ainsi, à travers la systématisation d'expériences, on se réapproprie ce qu'on savait déjà, on découvre ce qu'on ne savait pas encore, mais on met aussi en valeur tout ce qu'on n'imaginait pas qu'on savait déjà (Imberechts, Juin 2011)¹⁶. Tout comme la capitalisation, la systématisation d'expérience vise le partage avec d'autres

¹³ GLORIEUX Noémie, MEUNIER Emilie. *Knowledge Management*. (Février 2008) <http://observatoire.tic.free.fr/index.php?rubrique=dossiersThematiques&sousRubrique=dossierThematique&id=4> (consulté le 10 Janvier 2017).

¹⁴ CACALY Serge (sous la dir. de). *Dictionnaire de l'information*. Paris : Armand Colin, 2004, p.144-145. in GLORIEUX Noémie, MEUNIER Emilie. *Knowledge Management*. (Février 2008).

¹⁵ <http://www.iteco.be/formations/article/formation-a-la-systematisation-d-experiences>. Mis en ligne le 16 Mai 2016 (Consulté le 26 Janvier 2017)

¹⁶ Cécile Imberechts ; *Systématiser les expériences : Manuel pour apprendre de nos pratiques* ; Juin 2011, p14

acteurs ; elle cherche aussi à enrichir le champ de la théorie avec des savoirs issus directement des pratiques.

Capitalisation et systématisation d'expérience sont des méthodes presque similaires de création de connaissance à partir d'expériences ; mais Pierre De Zutter relève une différence au niveau des priorités qui en découlent. En effet la systématisation d'expérience tend à créer un format spécifique pour ordonner l'information ; mais la capitalisation a une approche plus large sans un modèle préétabli de collecte et d'analyse de l'expérience (De Zutter, 1993)¹⁷. En somme, le but final est le partage d'expérience, seule la méthode diffère.

2.2.3 Capitalisation d'expériences ou capitalisation de bonnes pratiques ?

Une bonne pratique est une approche, initiative ou pratique qui, selon des critères définis, permet d'atteindre avec efficacité un objectif précis ; toutefois, Bon ne veut pas dire parfait, et les pratiques peuvent toujours être améliorées (Handicap International, Mai 2014). Une bonne pratique n'est pas uniquement une pratique qui est bonne, mais une pratique ayant fait ses preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle. C'est une expérience réussie, testée et validée, au sens large, répétée, qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes se l'approprient (FAO, Septembre 2013). Certaines organisations se focalisent plus sur la notion de bonnes pratiques plutôt que sur les expériences en général ; en effet, il s'agit pour elles de maximiser sur l'analyse des succès ; mais les bonnes pratiques ne représentent qu'une partie des expériences.

Dans une logique d'amélioration continue des pratiques, se limiter aux bonnes pratiques telle que définies ci-dessus serait insuffisante, puisque ce sont les erreurs et échecs qui donnent le plus de leçons. La notion d'expérience englobe donc les succès (bonnes pratiques), et les échecs, et donc à quoi servirait-il de maîtriser les bonnes pratiques si l'on ne peut pas être à l'abri des échecs ?

Il est possible que le fait de focaliser les actions sur les bonnes pratiques permette d'éviter tout simplement les mauvaises (celles qui conduisent à l'échec) ; toutefois, il serait encore mieux de maîtriser aussi les échecs afin d'éviter le plus possible le risque même de les répéter. Ainsi nous préférons qu'il soit pratiqué de la capitalisation d'expériences plutôt que de la capitalisation de bonnes pratiques, puisque cette dernière se retrouve dans la première.

2.2.4 Capitalisation et évaluation

L'évaluation peut être définie comme une mesure aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme, ou d'une politique, en vue de déterminer la pertinence, la

¹⁷ Pierre De Zutter : « Capitalisation : différences avec la systématisation latino-américaine » <http://base.d-ph.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-504.html> (Consulté le 25 Janvier 2017)

cohérence, l'efficacité et son impact, ainsi que la pérennité des effets obtenus (Banque Mondiale, 2010)¹⁸. Il s'agit surtout d'une exigence d'une partie prenante pour porter un jugement afin d'aider à la prise de décision (De Zutter, 1994). Le tableau suivant (tableau 1) fait une comparaison éclairée entre capitalisation et évaluation.

Tableau 1 : Analyse Capitalisation/Evaluation

	Evaluation	Capitalisation
Objet	Projet / Activité	Expérience
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programmer les phases ultérieures du projet. ✓ Communiquer auprès de l'ensemble des acteurs concernés par le projet ✓ Démontrer la pertinence et la qualité d'un projet à un bailleur pour obtenir un financement ✓ Contrôler la réalisation des activités prévues dans le document de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tirer des enseignements de notre expérience pour améliorer nos pratiques ✓ Partager les leçons apprises entre les différents acteurs de l'organisation, et avec les partenaires ✓ Faire vivre la mémoire institutionnelle de l'organisation
Résultat attendu	Formuler un jugement sur une pratique	Produire de la connaissance partageable
Origine	Interne : les personnes en charge de la gestion des programmes. Externe : bailleurs de fonds, partenaires.	Interne : les personnes en charge de la gestion des programmes
Méthode	Analyse d'une pratique au regard de critères	Analyse d'une pratique au regard d'une problématique
Utilisateurs principaux	Les acteurs concernés par le projet : équipe projet, partenaires, bailleurs de fonds... (Parties prenantes)	Toute personne confrontée à la même problématique que celle sur laquelle a porté la capitalisation

Source : Fondation Vivre debout - HANDICAP INTERNATIONAL, *Evaluation & Capitalisation : deux démarches complémentaires pour renforcer la qualité de nos actions*, Mai 2003, p.6

De ce tableau on peut déduire que capitalisation et évaluation visent toutes l'amélioration des pratiques, et sont donc complémentaires (Villeval, 2003).

¹⁸ Banque Mondiale, 2010, in EL-Oumar ABOUBAKAR, *Analyse du processus de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le secteur de la santé au Bénin: cas du PARZS-AD*, Mémoire Master en développement, Université Senghor d'Alexandrie-Egypte, Mars 2015, p.11

2.3 La démarche de capitalisation d'expériences

« *La capitalisation est un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés*¹⁹ ».

En réalité, tout le monde fait de la capitalisation mais de manière différente. Il s'agit d'un phénomène naturel, et on le fait quotidiennement sans s'en rendre compte pour soi-même et pour se faciliter la vie²⁰. La citation suivante résume bien le phénomène : « Hier, j'ai fait ainsi ...J'ai recommencé aujourd'hui, cela fonctionne, je ferai pareil demain²¹ ». La capitalisation est présentement une discipline à part entière de création de connaissance et se met en œuvre suivant un processus bien défini. Il existe différentes méthodes de capitalisations élaborées par les organisations ; des cycles de 3, 4, 5, et même 7 étapes ; mais il existe trois grandes étapes qui reviennent à chaque fois : l'identification ; l'analyse et la valorisation²².

«

- ✓ **Identifier** : quelle sera la matière de la capitalisation ? Où se situe-t-elle ? Est-elle accessible ? De quels types de données et/ou d'informations parle-t-on ? Qui en est détenteur ? Avec qui va-t-on entamer le repérage ? Peut-on caractériser le panel des différents acteurs concernés ? Qui est à la source du processus de capitalisation ?
- ✓ **Analyser** : comment ces données ou ces informations seront-elles traitées ? Par qui ? Quelles activités proches, comme par exemple celles d'évaluation ou de systématisation, pourraient contribuer à cette phase ?
- ✓ **Valoriser** : comment va-t-on exploiter puis partager les acquis ? Quels systèmes peuvent contribuer à la diffusion de nos connaissances dans le but de modifier et d'améliorer nos pratiques ?

» (Robert, 2004)²³

Ces trois étapes regroupent toute la démarche de capitalisation avec la simple limite qu'elles ne sont pas clairement détaillées, c'est-à-dire que la démarche est trop condensée.

Dans une dynamique de gestion de connaissances en entreprise, le schéma suivant (Figure 2) est proposé par Michel Grundstein qui ajoute deux autres étapes (Conservation et management du processus) aux trois précédentes.

¹⁹ IED Afrique, *Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences*, décembre 2007, p. 9.

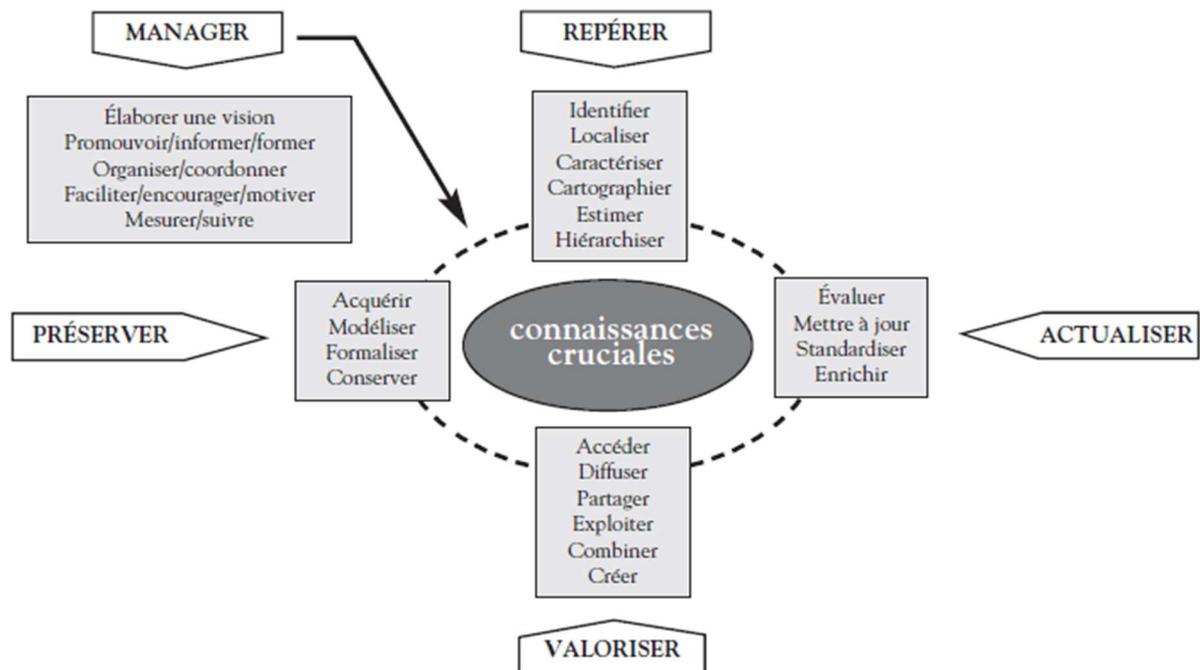
²⁰ CIEDEL, *Note de synthèse du module de formation : « Introduction à la capitalisation d'expériences »*, F3E / Groupe Initiatives, Juillet 2006, p. 4.

²¹ *Idem*.

²² Sylvie Robert, *Le Capital mémoire - Identifier, analyser, valoriser les leçons de l'expérience dans les institutions : repères méthodologiques pour la capitalisation*, Editions Charles Léopold Mayer, 2004, p. 8.

²³ *Idem*.

Figure 2 : Les cinq facettes de la problématique de capitalisation des connaissances²⁴



Source : Sylvie Robert, 2006

Dans le même contexte des entreprises, l'AFNOR propose aussi une démarche de capitalisation en cinq phases :

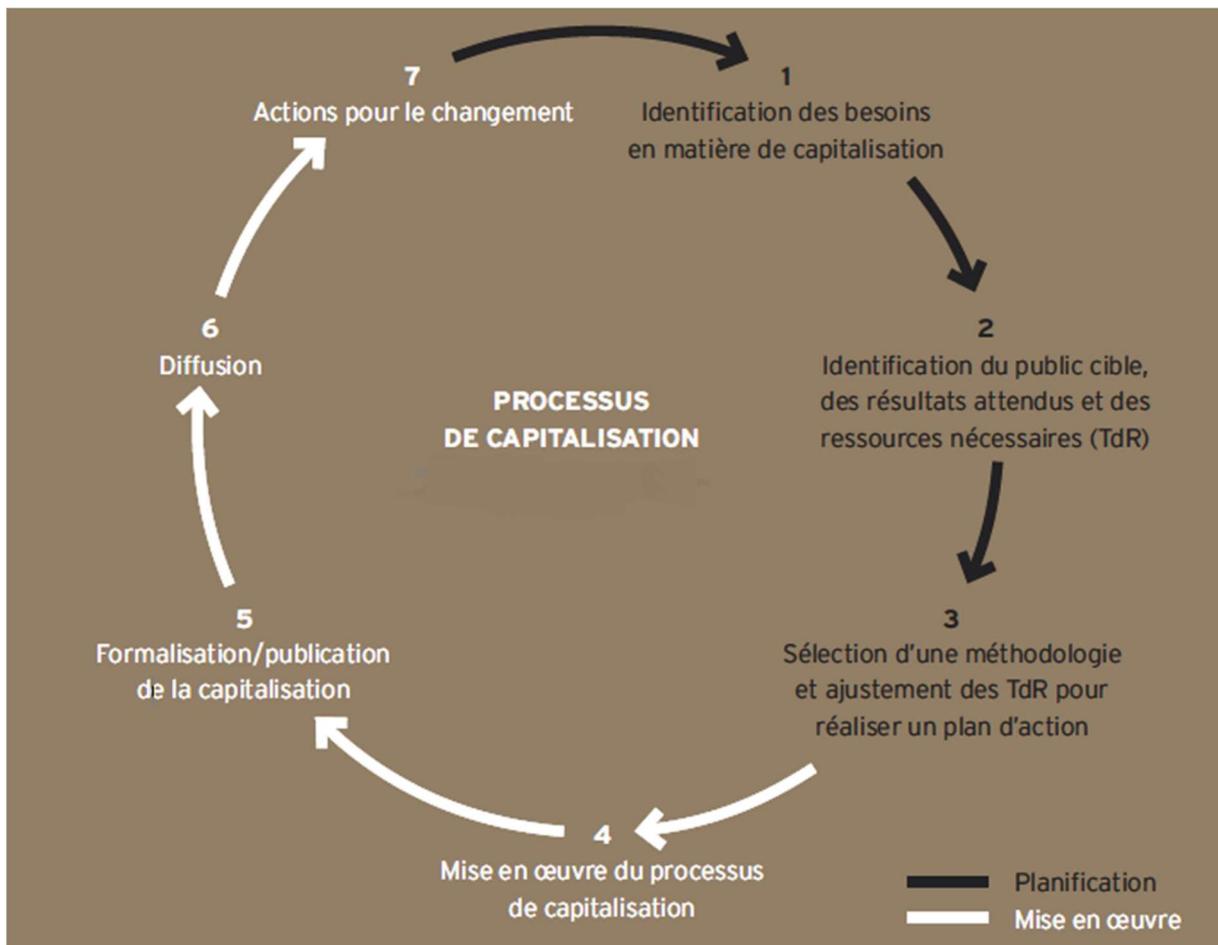
- ✓ identification de l'expérience à capitaliser ;
- ✓ mise en place des dispositifs nécessaires à la capitalisation ;
- ✓ capture de l'expérience à réutiliser ;
- ✓ valorisation et transformation en informations utilisables ;
- ✓ utilisation du capital ainsi rassemblé.²⁵

Dans un contexte d'actions ou de projets de développement, Handicap International a mis en place le cycle suivant pour sa démarche de capitalisation. Il s'agit d'un cycle de sept phases regroupées en deux étapes : la planification et la mise en œuvre du processus planifié.

²⁴ Michel Grundstein, *Gameth: un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise*, Rapport de recherche 060012, p. 7, MG Conseil, Nogent-sur-Marne, décembre 2000 in Sylvie Robert, *op.cit.* p.9

²⁵ AFNOR, *Management de la qualité, capitalisation d'expérience*, fascicule de documentation FD X50-190, p. 9 (www.afnor.fr) in Sylvie Robert, *op.cit.* p.10

Figure 3 : Processus de capitalisation



Source : Handicap International, 2014

En somme, le concept de capitalisation d'expériences est vaste, libre et adaptable à chaque situation. L'objectif final est la production de connaissances et le partage de ces connaissances.

Ce chapitre a donc approfondi le sujet avec les différents concepts qui y sont liés afin de donner une image plus claire de cette capitalisation d'expériences qui est très méconnue, mal comprise et quasi absente au sein des organisations en Afrique surtout. L'étude proprement dite va porter sur le BCP-Emploi qui est notre champ de recherche. Nous finissons donc ce chapitre par la définition la plus utilisée de la capitalisation d'expérience qui est : « *Capitaliser, c'est transformer l'expérience en connaissance partageable* »²⁶.

²⁶ Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 36.

Chapitre 3 : Capitaliser pour la performance ; approche méthodologique

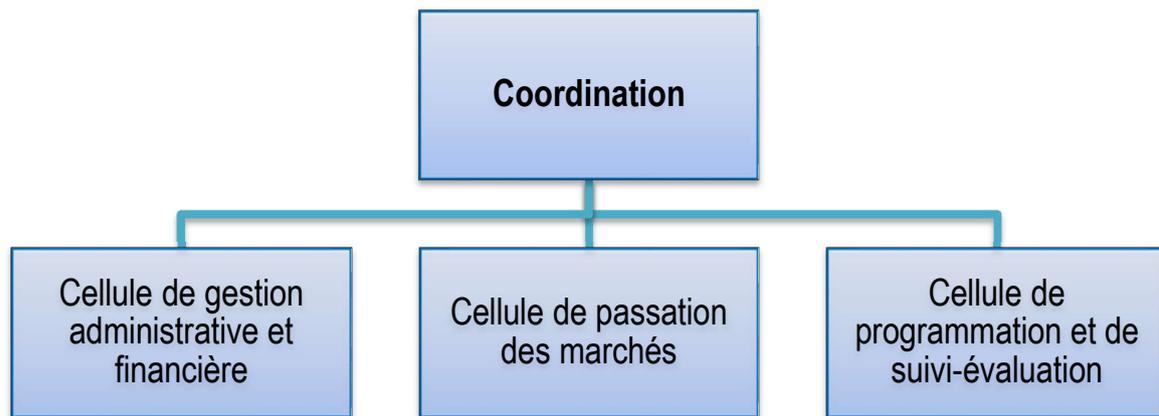
La présente recherche se voulait au départ d'étudier la relation ou plus précisément l'impact d'une capitalisation d'expérience sur les résultats d'un projet ; il s'agissait donc de faire le lien à travers l'observation, des entretiens avec les acteurs des projets et l'analyse des rapports d'activités. Pour ce faire, il a été défini une variable indépendante « la capitalisation d'expérience » et une variable dépendante « la performance du dispositif d'insertion professionnelle des jeunes au BCP-Emploi ». Une observation directe sur le terrain montre l'absence d'une démarche formalisée de capitalisation d'expérience, donc impossible d'étudier ces variables. Ce qui a donné une autre orientation à la recherche ayant pour finalité d'amener les acteurs de notre cible à intégrer une démarche de capitalisation d'expériences à leurs activités afin de se servir de leurs propres expériences pour améliorer leur performance. Ce chapitre présentera dans un premier temps le BCP-Emploi qui avec ses partenaires constitue la population d'étude. Ensuite il présentera la cible, la méthodologie de la recherche, une étude de cas et enfin les acquis du stage professionnel.

3.1 Présentation du BCP-Emploi : le terrain d'étude

Le « Bureau de Coordination des Programmes Emploi (BCP-Emploi) » anciennement « Unité de Coordination des Programmes Emploi (UCPE) » est une structure de l'Etat de Côte d'Ivoire créée et placée sous tutelle du Ministère d'Etat, Ministère de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Formation Professionnelle (MEMESASFP) par l'Arrêté N° 2015-144. Il a pour mission d'assurer la gestion fiduciaire des fonds extérieurs bilatéraux et multilatéraux dont bénéficie la Côte d'Ivoire pour la mise en œuvre des projets d'aide à l'emploi ainsi que la coordination opérationnelle des activités qui en découlent. Le BCP-Emploi utilise la stratégie du "Faire-faire". A cet effet, il signe des conventions avec des structures du secteur public, privés, ONG (ce sont les agences d'exécution), qui se chargent de la mise en œuvre des projets conformément aux procédures des bailleurs.

La ressource humaine du BCP-Emploi s'organise comme le montre la figure 4 :

Figure 4 : organigramme du BCP-Emploi



Source : Auteur (inspiré de l'arrêté portant création et fonctionnement du BCP-Emploi le 09 Mars 2015)

- **Coordination** : elle est composée du Coordonnateur; du Coordonnateur Adjoint ; d'un auditeur interne rattaché au Coordonnateur ; d'une Assistante de coordination ; d'une Assistante chargée des relations publiques et de la communication ; et des chauffeurs.
- **Cellule de gestion administrative** : elle est représentée par deux spécialistes en gestion financière ; un(e) assistant(e) en gestion financière et un comptable.
- **Cellule de Passation des marchés** : On y retrouve trois spécialistes en passation des marchés et un assistant en passation des marchés.
- **Cellule Programmation et Suivi-Evaluation** : elle est constituée de deux spécialistes en programmation et Suivi-évaluation ; d'un spécialiste Formation-Emploi chargé du suivi des sous-programmes de formation et emploi salarié ; d'un spécialiste en entrepreneuriat chargé du suivi des sous-programmes d'auto-emploi ; de deux assistants(es) en Suivi-Evaluation ; et d'un(e) assistant(e) chargé(e) de la base de donnée.

Le BCPE coordonne actuellement trois grands projets :

- ✓ Le Projet Emploi des Jeunes et Développement des Compétences (PEJEDEC),
- ✓ Le projet : Contrat de Désendettement et de Développement-Emploi (C2D-Emploi),
- ✓ Le Programme d'insertion Sociale et Economique des populations de l'ouest de la Côte d'ivoire (PRISE).

En plus de ces cellules, le Ministère en charge du budget et le Ministère en charge de l'économie et des finances mettent respectivement à la disposition du BCP-Emploi :

- ✓ Contrôleur Financier et
- ✓ un Agent Comptable.

Tableau 2 : Récapitulatif des projets du BCP-Emploi

Caractéristiques/Projets	PEJEDEC	C2D-Emploi	PRISE
Bailleur	<i>Banque Mondiale</i>	<i>Agence Française de Développement (AFD)</i>	<i>Japan Social Development Fund (JSDF)</i>
Type de financement	<i>Don</i>	<i>C2D</i>	<i>Don</i>
Montant du financement	<i>50 000 000 USD</i>	<i>15 550 000 EUR</i>	<i>2 702 449 USD</i>
Date de mise en vigueur	<i>27 Décembre 2011</i>	<i>20 septembre 2013</i>	<i>09 Octobre 2013</i>
Date fin	<i>30 Juin 2015</i>	<i>30 Juin 2018</i>	<i>31 Juillet 2017</i>
Cible global	<i>27 500 jeunes âgés de 18 à 30 ans Non qualifiés; qualifiés; hautement diplômés. Le projet favorisera la participation des femmes (30%).</i>	<i>18 498 jeunes âgés de 18 à 35 ans</i>	<i>7 000 personnes vulnérables (sans emploi, déscolarisés, filles mères, ex-combattants, handicapés, veuve)</i>
Zone d'intervention	<i>Toute l'étendue du territoire ivoirien</i>	<i>Toute l'étendue du territoire ivoirien</i>	<i>région ouest (région du Tonpki, Cavally, Guemon et Bafing) de la Côte d'Ivoire</i>
Objectifs	<i>Le PEJEDEC vise à améliorer l'accès aux emplois et le Développement de compétences professionnelles des jeunes, hommes et femmes de tout niveau de qualification, âgés de 18 à 30 ans en situation de sans emploi ou sous-emploi.</i>	<i>L'objectif du projet C2D-Emploi jeunes est de soutenir et amplifier des dispositifs existants d'accompagnement des jeunes vers l'emploi en cofinancement avec la Banque mondiale.</i>	<i>créer des meilleurs moyens de subsistance pour les groupes vulnérables et marginalisés dans les provinces de l'Ouest de la Côte d'Ivoire ; améliorer la productivité et contribuer au renforcement de la cohésion sociale ; construire la cohésion sociale dans la région de l'ouest.</i>

Source : Document officiel de présentation de l'UCPE, ex BCP-Emploi (Décembre 2013)

3.2 Description de la cible

La population de l'étude est l'ensemble du BCP-Emploi et de tous ses partenaires et agences d'exécutions de projets (ONG). Sous la direction du spécialiste en entrepreneuriat, nous avons ciblé les neuf projets entrepreneuriaux en cours du programme C2D-Emploi (Contrat de Désendettement et de Développement) soutenus financièrement par la France à travers l'Agence Française de Développement (AFD). Le PEJEDEC, et le C2D-Emploi sont les projets qui touchent le domaine de l'entrepreneuriat, mais le PEJEDEC (première partie) ayant pris fin avant le début de notre étude, notre cible a donc été réduite aux projets du C2D-Emploi qui sont mis en œuvre dans plusieurs localités du pays.

3.3 Approche d'investigation

A la suite du constat du problème de l'absence d'un système de capitalisation au BCP-Emploi, notre recherche a débuté par un parcours de la documentation existante sur les pratiques de la capitalisation d'expériences et des rapports de projets du BCP-Emploi. Il a aussi été question de faire une observation directe sur le terrain d'étude, à l'issue de laquelle une phase d'entretiens semi-dirigés fut amorcée.

3.3.1 Recherche documentaire

Le but était d'approfondir notre connaissance sur les pratiques de la capitalisation d'expériences ; et de prendre de plus amples informations sur les projets du BCP-Emploi. Pour ce faire, la recherche documentaire a consisté en la lecture d'articles, de manuels de procédures, de guides méthodologiques, de recueils de retour sur expériences, de quelques travaux de recherche scientifique sur la notion de capitalisation ; et aussi de rapport d'activités et d'enquêtes réalisés pour le suivi et l'évaluation des projets.

3.3.2 Observation Directe

Faite dans la même période que la recherche documentaire, l'observation directe a consisté à des visites de terrains, à la participation à des réunions mensuelles avec les équipes-projets, et à des missions d'appui techniques. Il s'agissait de voir personnellement les équipes-projets à l'œuvre et de comprendre leurs démarches d'exécution des projets.

3.3.3 Entretiens

Induites par les deux premières phases, les entretiens étaient semi-dirigés afin d'approfondir les aspects de compréhension et de pratique d'une quelconque forme de capitalisation d'expérience. Les entretiens ont été conduits par un guide simplifié²⁷ avec des questions très ouvertes qui amenaient à plusieurs autres questions. Il s'agissait donc d'une recherche de type qualitatif. Compte tenu de certaines contraintes, les entretiens n'ont pas pu être faites avec toutes les parties de la cible ; seulement 5 agents

²⁷ Voir Annexe 1 : Guide d'entretien.

du BCP-Emploi et 2 responsables d'équipe-projets. Les contraintes étaient que la plupart des projets C2D-Emploi étaient en exécution dans des milieux très éloignés de la ville d'Abidjan, lieu du stage.

En tout 7 entretiens fructueux ont eu lieu avec :

- Pour les Agences d'exécution :
 - ✓ Le responsable de la composante du C2D-Emploi mise en œuvre par le MESAD,
 - ✓ La responsable du volet exécuté par l'ONG GFM3.
- Et pour le BCP-Emploi :
 - ✓ Le responsable de la cellule Planification et Suivi-Evaluation du BCP-Emploi,
 - ✓ Le spécialiste en Suivi-Evaluation du BCP-Emploi,
 - ✓ Le Spécialiste en Entrepreneuriat du BCP-Emploi,
 - ✓ Un spécialiste en Passation de marché du BCP-Emploi,
 - ✓ Le Responsable administratif et financier du BCP-Emploi.

Il faut noter qu'une partie de la recherche documentaire en plus de l'entretien avec le Responsable de la cellule Planification et Suivi-Evaluation, ont permis de faire une étude du cas projet PEJEDEC. Ce projet est considéré dans cette étude comme projet-type plein d'expériences dont une bonne capitalisation aurait créé une base importante de connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat des jeunes et autres domaines connexes en Côte d'Ivoire spécifiquement, mais pouvant servir d'orientations pour des projets dans d'autres pays en développement.

3.4 Etude d'un cas : le capital-expérience du PEJEDEC

3.4.1 Caractéristiques du PEJEDEC

Le tableau 3 ci-après présente les caractéristiques générales du PEJEDEC.

Tableau 3 : Présentation du PEJEDEC

Rubriques	Contenu
Bailleur	<i>Banque Mondiale (Guichet IDA)</i>
Type de financement	<i>Don N° H7340-CI</i>
Montant du financement	<i>50 000 000 USD</i>
Durée (dates début-fin)	<i>23 Décembre 2011 – 30 Juin 2015</i>
Cible globale	<i>27 500 jeunes âgés de 18 à 30 ans Non qualifiés; qualifiés; hautement diplômés. Le projet favorisera la participation des femmes (30%).</i>
Zone d'intervention	<i>Toute l'étendue du territoire ivoirien</i>

Objectif général	<i>Le PEJEDEC vise à améliorer l'accès aux emplois et le développement de compétences professionnelles des jeunes, hommes et femmes de tout niveau de qualification, âgés de 18 à 30 ans en situation de sans emploi ou sous-emploi.</i>
Objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offrir des opportunités d'emplois temporaires aux jeunes sur une brève période; ✓ Offrir des opportunités de renforcement des compétences et d'une première expérience professionnelle aux jeunes.

Source : Document officiel de présentation de l'UCPE, ex BCP-Emploi (Décembre 2013)

3.4.2 Description du PEJEDEC

Le PEJEDEC est un grand projet qui se subdivise en 3 composantes, 2 composantes opérationnelles et une composante d'appui institutionnel :

- **Composante A – Opportunités d'emplois temporaires :** Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (THIMO)

Cette composante vise à offrir des opportunités d'emplois temporaires, à travers les Travaux Publics à Haute Intensité de Main d'Oeuvre aux jeunes non qualifiés et peu qualifiés, des zones urbaines, périurbaines et rurales. Les bénéficiaires perçoivent directement un revenu pendant six mois, à hauteur de 2 500 F CFA par jour. Ils ont la possibilité de participer à un programme d'épargne et à une formation en entrepreneuriat (4 jours de formation par mois).

La cible est 12 500 jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 30 ans.

- **Composante B – Développement des Compétences et Aide à l'Emploi :**

La composante B vise à améliorer l'employabilité des jeunes en leur offrant plusieurs niveaux de compétences avec une première expérience de travail et/ou des formations professionnelles de courtes durées adaptées aux besoins du marché de l'emploi. Des apprentissages, des stages d'entreprise, des formations professionnelles de courtes durées et des programmes d'aide à l'auto emploi constituent le lot d'activités de cette composante.

Cible : 15 000 jeunes hommes et femmes âgés de 18 à 30 ans.

- **Composante C – Coordination et Renforcement des Capacités Institutionnelles :**

Il s'agit ici :

- ✓ d'assurer la coordination et la gestion fiduciaire du projet ;
- ✓ d'aider au renforcement de la capacité des institutions publiques et privées engagées dans la mise en œuvre du Projet ;
- ✓ d'améliorer les connaissances de base sur l'emploi des jeunes.

Les activités opérationnelles du Projet sont pilotées par des Agences d'Exécution du secteur public (AGEROUTE, AGEPE, AGEFOP) et des Partenaires du secteur privé (Entreprises ; Associations Professionnelles) telles que : Orange télécom Côte d'Ivoire, ONG TECHNOSERVE ...

La documentation utilisée pour étudier le PEJEDEC se compose du rapport de suivi du mois de juin 2015 et surtout des résultats d'une enquête de satisfaction des bénéficiaires. Cette enquête a été faite sur un échantillon de 2 897 bénéficiaires du projet ; elle avait pour but d'identifier leur niveau de satisfaction par rapport aux services offerts par le PEJEDEC ; d'apprécier leur état d'occupation (occupés, au chômage, ou inactifs); d'identifier les facteurs clés de leur trajectoire pour l'accès à l'emploi ; d'apprécier leurs opinions sur les aspects qualitatifs de l'appui du PEJEDEC par rapport aux différents axes d'intervention et à leur situation d'emploi. Le tableau ci-dessous montre le nombre de bénéficiaires ayant participé à l'enquête par domaine d'intervention du projet.

Tableau 4 : Effectif enquêté par domaine

Domaine	Effectif enquêté
THIMO	637
Stage en entreprise	1 342
Apprentissage d'un métier	346
Formation professionnel	421
Entrepreneuriat	151
Total	2 897

Source : BCP-Emploi ; Enquête de satisfaction et de suivi des bénéficiaires du PEJEDEC (Janvier 2015)

3.5 Acquis et apports du stage

3.5.1 Acquis en lien avec le mémoire

Le stage nous a présenté un aperçu général de ce que sont réellement les projets de coopération bilatérale et multilatérale ; leurs gestions et leurs fonctionnements sur le terrain. Nous avons pu toucher du doigt les rigueurs procédurales de la Banque Mondiale et de l'AFD. L'expérience du terrain montre l'écart entre les cours théoriques de gestion de projets et la pratique, surtout avec le fait que chaque projet a ses propres spécificités. Cette expérience du terrain montre aussi et surtout les difficultés de mise en œuvre des projets financés par des bailleurs tels que l'AFD et la Banque Mondiale. C'est donc les discussions à propos des difficultés que rencontre le BCP-Emploi dans la coordination des activités de ses Agences d'Exécution (AE) qu'est née l'idée de capitalisation d'expériences qui est objet de notre sujet de mémoire.

3.5.2 *Apports au BCP-Emploi*

Notre apport au BCPE peut se résumer en la proposition d'un projet de création d'une plateforme numérique de capitalisation. Il est question de trouver un moyen ou un outil qui permettrait que la capitalisation d'expériences soit réellement profitable. Les informations doivent être faciles d'accès, et simples à assimiler pour toute personne intéressée. Notre connaissance du monde des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) nous a permis de constater que les outils de travail collaboratif tels que les forums facilitent le partage de connaissances. Il en est de même pour les vidéos. C'est ainsi qu'est venue l'idée qu'une plateforme numérique interactive (web2.0) serait un outil idéal pour faciliter l'exploitation des informations de capitalisation d'expériences.

Le but est de récupérer ce manque à gagner qu'est le capital expérience afin de l'utiliser comme solution aux difficultés dans la mise en œuvre des différents projets concernés.

Chapitre 4 : Proposition d'une démarche de capitalisation, vers la création d'une plate-forme numérique de partage d'expériences au BCP-Emploi

Ce chapitre permettra d'atteindre l'objectif de montrer la valeur du capital-expérience du BCP-Emploi et celui de proposer une solution de capitalisation. Il commencera donc par une présentation des résultats de la recherche pour en arriver à la proposition d'un projet de capitalisation.

4.1 Présentation et analyses des résultats de la recherche

La recherche a été faite en trois grandes étapes que sont : la recherche documentaire, l'observation directe et ensuite les entretiens. Les deux premières parties en plus d'un entretien ont permis de faire une étude approfondie du PEJEDEC afin de montrer la valeur de son capital-expérience. Le reste des entretiens a permis d'analyser les perceptions et connaissances que les acteurs ont de la capitalisation d'expériences.

4.1.1 Analyse du cas PEJEDEC

Le PEJEDEC tel que présenté au chapitre précédent a été couronné de succès comme le montre les chiffres dans son rapport. Une enquête de satisfaction a aussi été faite en vue de mesurer le degré de satisfaction des bénéficiaires du projet.

*Résultats du PEJEDEC*²⁸

Tableau 5 : Réalisations du PEJEDEC

Composantes (domaines d'intervention)	Objectif (cible) [A]	Réalisation [B]	Taux de réalisation [(B/A) x 100]
THIMO	12 500	12 693	101%
Mise en stage en entreprise	2 250	2 388	106%
Apprentissage et chantiers-écoles	4 800	4 301	89%
Formations professionnelle	2 500	987	39%
Entrepreneuriat	450	220	49%
Activités génératrice de revenu (AGR)	5 000	6 870	137%
Total	27 500	27 459	99%

²⁸ BCP-Emploi ; Rapport synthétique de suivi mensuel (juin 2015)

Résultats de l'enquête de satisfaction²⁹

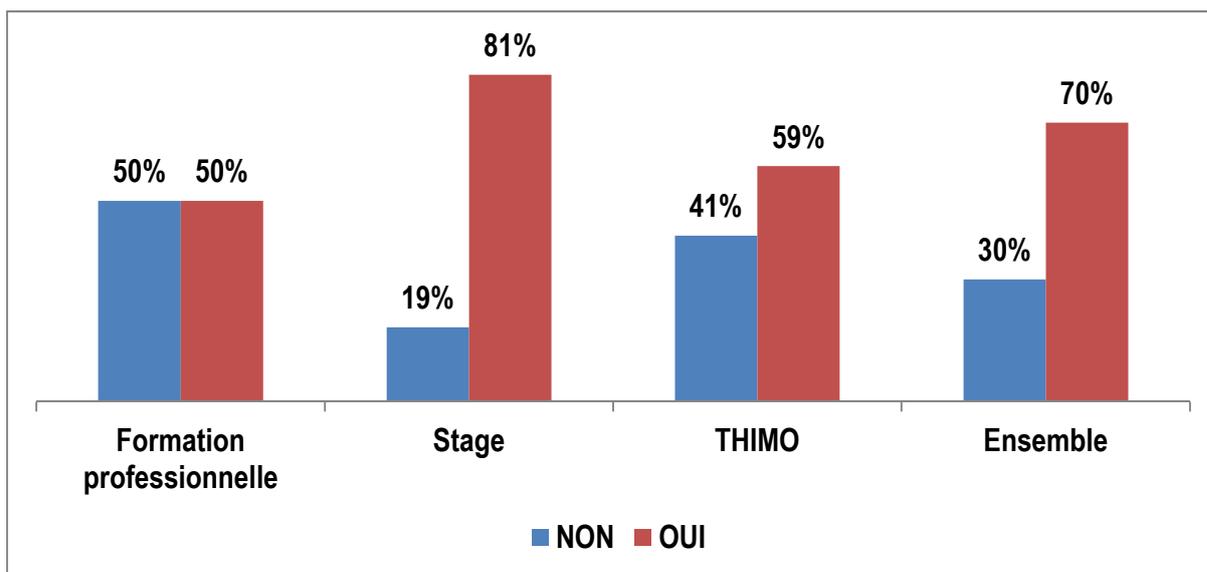
Tableau 6 : Niveau général de satisfaction des bénéficiaires par domaines

Niveau de mesure	Domaines d'intervention du PEJEDEC				
	THIMO	Stage	Apprentissage	Formation professionnelle	Entrepreneuriat
Très satisfaisant	15%	25%	19%	36%	28%
Satisfaisant	80%	68%	73%	60%	57%
Insatisfaisant	5%	5%	6%	1%	8%
Très insatisfaisant	0%	1%	0%	0%	4%
Sans opinion	0%	2%	2%	3%	3%

Ce tableau montre que la plupart des bénéficiaires sont satisfaits par les prestations du projet. On peut lire des taux allant de 57% à 80% pour le niveau "Satisfaisant" et de 15% à 36% pour le niveau "très satisfaisant". Pour chaque domaine d'intervention, le taux de satisfaction (somme des taux des niveaux "Satisfaisant" et "très satisfaisant") des bénéficiaires est supérieur à 90% sauf celui de l'Entrepreneuriat qui est de 85%. Plus de 85% des bénéficiaires du PEJEDEC sont satisfaits.

²⁹ BCP-Emploi ; Enquête de satisfaction et de suivi des bénéficiaires du PEJEDEC (Janvier 2015)

Figure 5 : Contribution du PEJEDEC dans l'obtention de l'emploi



D'une façon globale, la *Figure 5* montre que 70% des bénéficiaires disent que l'action du PEJEDEC a contribué vivement à l'obtention de leur emploi ou à la réalisation d'une activité rémunératrice ; il s'agit surtout d'une augmentation de leur revenu.

Somme toute, les résultats et l'enquête révèlent une bonne atteinte des objectifs et surtout une bonne appréciation par les bénéficiaires.

La question qui en ressort est celle-ci : comment le PEJEDEC a-t-il été conçu et mis en œuvre pour atteindre de tels résultats ?

La réponse à cette question sera une masse d'expériences dont la capitalisation serait bénéfique pour le BCP-Emploi et ses partenaires ; pour l'Etat de Côte d'Ivoire et pour plusieurs pays qui voudraient mettre en œuvre un projet pareil. A cet effet, un entretien ouvert sur le PEJEDEC a été fait avec le Responsable de la cellule Planification et suivi-évaluation, et les points suivants ont été retenus :

- ✓ La conception du PEJEDEC a été longue, et a pris en compte les expériences déjà faites (des échecs pour la plupart) dans certains domaines d'intervention tels que les THIMO et les apprentissages qui ont déjà été mis en œuvre par d'autres institutions en Côte d'Ivoire. D'autres enquêtes nationales sur la situation de l'emploi du pays ont aussi été prises en comptes. Il faut dire que le PEJEDEC lui-même a profité de certaines expériences pour sa performance.
- ✓ La mise en œuvre a été faite par des Agences de l'Etat expérimentées dans les domaines concernés et conscientes de l'importance du projet.

En résumé, la mise en œuvre du PEJEDEC a donné naissance à une multitude d'expériences locales qui se volatilisent déjà depuis la clôture du projet. Il conviendrait donc que ce genre de capital ne soit plus laissé à perte.

4.1.2 Résultats des entretiens et analyses

Nous analyserons ici les informations recueillies grâce aux trois dernières rubriques du guide d'entretien³⁰ à savoir la connaissance de la capitalisation ; le rôle et l'intérêt de la capitalisation et les outils de capitalisation.

Connaissance de la capitalisation

Les entretiens ont pu révéler une *méconnaissance générale de la notion de capitalisation d'expériences en tant que pratique de création et de partage de connaissances*.

Comme mentionné au chapitre 2, tout le monde fait de la capitalisation d'expériences d'une manière ou d'une autre ; ainsi dans cette rubrique de l'entretien, les pratiques suivantes ont été mentionnées comme capitalisation d'expériences :

- ✓ les réunions régulières incluant une partie de discussion sur les difficultés. Ces réunions sont suivies d'un rapport partagé à tous les membres de l'équipe ;
- ✓ rapports de suivi-évaluation ;
- ✓ rapports final de projets ...

Ces éléments bien qu'ils permettent de garder un mémoire sur les activités et de s'informer sur les succès et échecs, ne sont pas vraiment de la capitalisation. Ils sont souvent imposés et respectent des modèles ou standards préconçus ; ce qui n'est pas le cas d'une vraie capitalisation d'expériences. Aussi la phase d'analyse approfondie de la capitalisation n'y est pas souvent incluse.

Soulevons que le BCP-Emploi a organisé une fois un atelier d'échange et de capitalisation dans un contexte précis des projets du C2D. Il s'agit de l' « *atelier de partage et de capitalisation sur les processus d' enrôlement et de sélection des bénéficiaires des projets* » fait à Abidjan le 24 Mars 2016. Ceci montre quand même un certain seuil de connaissance sur la capitalisation d'expériences, mais une seule fois pendant plus de 4 ans dénote d'une très faible valeur qui y est accordée ; ce que nous désignons par méconnaissance. C'est dire que la capitalisation d'expériences n'est pas encore reconnue à sa juste valeur.

Rôle et intérêt de la capitalisation

Deux questions à choix ont été posées à ce niveau (voir annexe 1), pour relever les définitions possibles de la capitalisation et juger de son utilité selon les personnes interviewées.

- ✓ Définition possibles (2 choix)

Tous les participants ont choisi la première proposition : « *Partager les connaissances* ».

³⁰ Voir Annexe 1 : Guide d'entretien

Et en ce qui concerne le deuxième choix, certains ont préféré la troisième proposition : « *Eviter les erreurs du passé* » ; d'autres, la quatrième : « *Aider à la résolution des problèmes* ».

- ✓ Utilité de la capitalisation (échelle à trois niveau : Inutile ; Utile mais non primordiale ; Utile et primordiale)

Tous les participants aux entretiens ont jugé la capitalisation d'expériences « *utile et primordiale* ». Cette partie des réponses semble un peu biaisée vue que la notion de capitalisation n'était pas bien comprise et que nous nous sommes retrouvé obligé de procéder à une certaine explication et une présentation brève de notre projet de création d'une plateforme numérique de capitalisation.

Outils de capitalisation

Cette partie de l'entretien demandait aux participants de faire un classement des outils de capitalisation (partage de la connaissance créée) du meilleur au moins bon. Au total quatre types d'outils ont été retenus à cet effet. La documentation sur le sujet de la capitalisation nous a permis de sélectionner ces quatre outils qui peuvent regrouper les autres outils existants.

Le tableau suivant montre le meilleur classement.

Tableau 7 : Classement des outils de capitalisation

Outils de capitalisation	Classement (rang)
Fiche de capitalisation (format papier) conservée dans des classeurs	4
Ateliers réguliers d'échange et de discussion sur les bonnes pratiques (rapports envoyés aux participants à la fin de chaque atelier)	2
Services en ligne Web2.0, (mise en ligne de rapports, de petites vidéos ou articles sur les expériences avec possibilité de commenter ; réseautage)	1
Fiches de capitalisation avec archivage informatique.	3

Source : résultat des entretiens (Auteur)

Les deux premières positions ont été données aux ateliers d'échanges et aux services web. Certains ont attribué la première position aux ateliers d'échanges. La raison qui a été avancée est que la discussion en présentielle est plus avantageuse parce qu'elle permet non seulement d'échanger les connaissances mais aussi de partager les émotions ou sensations réelles du terrain. Aussi selon ces mêmes personnes, les sensations du terrain qui accompagnent les expériences partagées facilitent la mémorisation et surtout l'assimilation des leçons tirées.

Toutes ces analyses ont permis de revoir notre solution initiale qui était la création pure et simple d'une plateforme numérique pour le partage d'expériences. Il en est donc ressorti de mettre en œuvre une démarche de capitalisation d'expériences qui combine la capitalisation par projets et les ateliers d'échanges avec production de rapports le tout gérés par une plateforme numérique qui favorise la conservation et des échanges ultérieurs sur les expériences capitalisées.

La démarche de capitalisation de notre projet sera inspirée du « *parcours 2* » (voir Annexe 2) tiré d'un guide de capitalisation du Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E)³¹. Il s'agit du contexte dans lequel une institution découvre pour la première fois la capitalisation d'expériences et voudrait en faire toute une culture en son sein.

Par ailleurs, nous avons porté notre regard vers les TIC car Il est presque évident que les TIC révolutionnent le monde surtout dans le secteur de l'information et participent donc pour beaucoup au développement durable en Afrique. Pour preuve, Jamal Saghir, directeur du Développement durable de la Banque mondiale pour la région Afrique, explique que « *Le réseau Internet et les téléphones portables transforment les perspectives de développement en Afrique. Ils introduisent un nouveau dynamisme dans des secteurs clés* »³². Aussi faut-il relever le fait que nous ayons pu constater par observation que chaque équipe projet dispose du minimum de matériel informatique (le plus souvent fournis par le financement extérieur) nécessaire pour faire de la capitalisation. Il faut mentionner aussi que la ville d'Abidjan dispose d'un bon accès internet qui pourra favoriser les échanges sur la plateforme qui sera mise en place par le projet.

4.2 Projet de création d'une plate-forme numérique de partage d'expériences pour le BCP-Emploi

4.2.1 Contexte et justification

Le BCP-Emploi a plus de quatre années d'expériences dans la coordination des programmes d'appui à l'emploi des jeunes ; nombre de succès ont été réalisés mais nous avons constaté :

- ✓ une très faible collaboration entre les différentes AE partenaires du BCP-Emploi ; y compris celles qui mettent en œuvre les mêmes projets dans diverses localités,
- ✓ l'absence d'un dispositif de partage ou d'échange d'expériences,
- ✓ qu'un seul atelier de capitalisation a été organisé.

En bref, il n'existe pas de dispositif de capitalisation ni de partage de connaissances.

La présente étude dans laquelle s'inscrit ce projet a pu révéler une méconnaissance générale de la notion de capitalisation d'expériences, qui serait directement liée aux problèmes ci-dessus.

³¹ F3E, *La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage*, Collection repères sur..., Mars 2014, p.33

³² <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2012/12/10/information-communication-technology-revolutionizing-development-africa> (consulté le 09 Février 2017)

Cette situation constitue en réalité un frein à la performance des projets même si à ce jour les résultats se montrent intéressants, signe d'une bonne performance. L'expérience nous l'avons vu plus haut est une source inestimable de connaissance et constitue de ce fait un immense capital ; ne pas l'exploiter pourrait être considéré comme un énorme manque à gagner pour les AE, le BCP-Emploi lui-même, pour tout l'Etat de Côte d'Ivoire et encore plus loin pour d'autres Etats qui auraient pu exploiter ces expériences pour leurs comptes. Le « développement durable » comme l'indique son nom est une ambition à très long terme voir sans limite de temps ; et pour y parvenir il faut des acteurs, des institutions apprenantes. Ceci ne saurait être fait si l'on conserve le risque permanent de répéter d'anciennes erreurs. Il convient donc de capitaliser en permanence les expériences pour que ces dernières servent à chaque fois de base pour la croissance des connaissances. Le développement durable se fera aussi avec la croissance des connaissances dans chaque domaine de la vie, y compris ceux du BCP-Emploi.

L'ambition sera donc de taille et consistera à faire du BCP-Emploi une organisation pérenne et de référence en matière d'insertion professionnelle des jeunes ; grâce à l'intégration d'une culture de capitalisation d'expérience en son sein.

4.2.2 Description sommaire du projet

Le projet comporte deux grandes parties qui seront imbriquées l'une dans l'autre dans le temps :

- ✓ l'instauration et le développement d'une culture de capitalisation,
- ✓ et la création d'une plateforme numérique basée sur la technologie du web 2.0, qui sera le noyau de cette culture de capitalisation. Elle réunira donc les acteurs des projets qui pourront échanger sur leurs expériences avec les autres.

Les parties prenantes au projet sont : le BCP-Emploi ; les Agences d'exécution et leurs différents partenaires ; les bailleurs dont le BCP-Emploi gère les fonds et les jeunes bénéficiaires des projets.

Le cadre logique suivant (tableau 8) contient les autres informations sur le projet.

4.2.3 Matrice du cadre logique

Tableau 8 : Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses/Risques
Objectif Général	Contribuer à l'amélioration de la performance des AE dans la mise en œuvre des projets.	Augmentation significative des taux d'atteinte des objectifs des projets (Efficacité et efficience)	Tableau de bord des projets ; rapports de S&E ; rapports d'enquêtes de l'AEJ	Volonté de partage d'expériences et de mise en application des acquis. Concurrence.
Objectifs Spécifiques	Faire intégrer la notion capitalisation d'expérience par les parties prenantes aux projets	Mise en œuvre d'une démarche de capitalisation au sein de chaque projet	Rapports d'activités, et d'évaluation	Volonté manifeste d'exploiter les expériences. Implication personnelle du coordonnateur du BCP-Emploi.
	Favoriser le partage de connaissances et la collaboration	Mise en ligne d'expériences capitalisées, discussions, taux de fréquentation de la plateforme	Statistiques d'utilisation de la plateforme, Rapports d'évaluation	Volonté d'apprendre des autres ; concurrence.
Résultats	Les parties prenantes ont assimilé et intégré le concept de capitalisation et son importance	Au moins un support de capitalisation produit chaque trimestre par sous projets	Rapport d'activités	
	2. Un guide général de capitalisation est élaboré avec le concours des parties prenantes	Existence du guide en version imprimé et numérique au niveau de chaque équipe projet	Observation directe ; accusé de réception du document	
	3. La plateforme numérique est opérationnelle	Plateforme consultable en ligne avec toutes les caractéristiques fonctionnelles	Test direct du lien sur internet avec un navigateur	Coupures possible d'internet ; indisponibilité du site internet du BCP-Emploi (www.pejedec.org)

Activités	Activité 1 : Démarrage, sensibilisations			
	1.1. Mise en place de l'unité de capitalisation	Cahier de charges, première réunion de démarrage	Rapport de la réunion de démarrage	
	1.2. Programmation des ateliers de formations sur la capitalisation	Programme détaillée (dates, heures) et budget de chaque ateliers	Termes de références des différents ateliers	
	1.3. Réalisation des ateliers	Nombre de participants	Rapport d'activité, présences	Disponibilité des participants
	Activité 2 : Elaboration du guide de capitalisation			
	2.1. Enquête de satisfaction et collecte des attentes des parties pour la capitalisation	Présentation des résultats de l'enquête	Rapport final de l'enquête	
	2.2. Rédaction du guide de capitalisation	Guide de capitalisation imprimé	Guide de capitalisation	
	2.3. Amendement et validation de la première version du guide	Modifications apportées au guide et réimpression	Guide en première version finale	
	Activité 3 : Création de la plateforme et finalisation du projet			
	3.1. Elaboration du cahier de charge de la plateforme	Cahier de charges imprimé, maquette	Cahier de charges	
3.2. Développement de la plateforme	Code source ou lien en version local	Test en local (localhost)		

	3.3. Déploiement et premiers tests	Lien opérationnel de la plateforme	Rapport de tests sur internet	Coupures d'internet, problèmes d'accès au site du BCP-Emploi
	3.4. Rédaction d'un guide d'utilisation de la plateforme	Guide d'utilisation imprimé	Guide d'utilisation	
	3.5. Ateliers de formation (présentation détaillée du guide)	Participation de toutes les parties prenantes	Rapport d'ateliers, fiche de présence	
	3.6. Accompagnement dans la réalisation et la mise en ligne des premières capitalisations de chaque sous projets.	Existence des supports d'expériences capitalisées	Rapports d'activités de capitalisation	
	3.7. Evaluation et rapport final	Rapport final imprimé et déposé	Accusé de réception du rapport	

4.2.4 Structure de découpage du projet

Voir Annexe 3

4.2.5 Planification opérationnelle

Nous allons nous servir du logiciel MS Project pour notre planification en prenant pour date de début le 1^{er} Juin 2017.

Liste des ressources

Le projet sera sous la supervision de la cellule planification et suivi-évaluation. Plusieurs ressources de support surtout existent déjà, néanmoins certains besoins spécifiques seront nécessaire à la bonne marche du projet.

Tableau 9 : liste du matériel

Désignation	PU	Quantité	Montant (FCFA)
Ordinateur portable spécial développeur	800 000	1	800 000
Ordinateur portable simple	500 000	2	1 000 000
Ordinateur bureau pouvant servir de serveur interne	600 000	1	600 000
Disques durs	30 000	4	120 000
Clés usb	10 000	5	50 000
Total Coûts fixes			2 570 000

Tableau 10 : Ressources humaines

Ressources	Taux horaire (FCFA)
Chef projet	8 500
Assistant chef projet	6 500
Spécialiste en capitalisation	7 000
Développeur webmaster	7 000
Développeur temporaire	6 000
Cabinet informatique	9 000

Les coûts ci-dessus sont des estimations ; ils seront revus lors de la mise en œuvre du projet.

Affectation des ressources

Tableau 11 : Affectation des ressources

Activités/tâches	Ressources
<i>Activité 1 : Démarrage, sensibilisations</i>	
1.1. Mise en place de l'unité de capitalisation	Chef projet
1.2. Programmation des ateliers de sensibilisation/formations des parties prenantes aux projets du BCP-Emploi sur la capitalisation	Spécialiste de capitalisation, Chef projet
1.3. Réalisation des ateliers	Spécialiste de capitalisation, Chef projet
<i>Activité 2 : Elaboration du guide de capitalisation</i>	
2.1. Enquête de satisfaction et collecte des attentes des parties pour la capitalisation	Assistant
2.2. Rédaction du guide de capitalisation	spécialiste de capitalisation
2.3. Amendement et validation de la première version du guide	spécialiste de capitalisation
<i>Activité 3 : Création de la plateforme et finalisation du projet</i>	
3.1. Elaboration du cahier de charge de la plateforme	Développeur web-webmaster, chef projet
3.2. Développement de la plateforme	Cabinet informatique
3.3. Déploiement et premiers tests	Cabinet informatique, Développeur temporaire
3.4. Rédaction d'un guide d'utilisation de la plateforme	Développeur webmaster
3.5. Ateliers de formation (présentation détaillée du guide)	Développeur webmaster
3.6. Accompagnement dans la réalisation et la mise en ligne des premières capitalisations de chaque sous projets.	spécialiste de capitalisation, Assistant
3.7. Evaluation et rapport final	Chef projet, spécialiste de capitalisation, Développeur webmaster

Activités, tâches, durées, dépendances, contraintes

Tableau 12 : Estimation des durées

Activités-tâches	Durées (Jours)	Dépendances	Contraintes
Activité 1 : Démarrage, sensibilisations			
1. Mise en place de l'unité de capitalisation	20	-	
2. Programmation des ateliers de sensibilisation /formations des parties prenantes sur la capitalisation	15	1	
3. Réalisation des ateliers	90	2	
Activité 2 : Elaboration du guide de capitalisation			
4. Enquête de satisfaction et collecte des attentes des parties pour la capitalisation	45	3	FD-30
5. Rédaction du guide de capitalisation	15	4	
6. Amendement et validation de la première version du guide	30	5	
Activité 3 : Création de la plateforme et finalisation du projet			
7. Elaboration du cahier de charge de la plateforme	15	4	
8. Développement de la plateforme	60	7	
9. Déploiement et premiers tests	30	8	
10. Rédaction d'un guide d'utilisation de la plateforme	10	8	
11. Ateliers de formation (présentation détaillée du guide)	5	10	
12. Accompagnement dans la réalisation et la mise en ligne des premières capitalisations de chaque sous projets.	120	6	
13. Evaluation et rapport final	10	12	

Planification (Diagrammes de Gantt)

Voir Annexe 4.

Enfin pour la durabilité du projet, il est prévu une étude sur la gestion à long terme des connaissances qui seront enregistrées (les big-data ou les méga données) ; un système de maintenance de la plateforme et un système de statistiques sur son utilisation (comptage des visites) afin de mesurer son utilité et de l'adapter aux préférences des utilisateurs.

Conclusion

Capitaliser les expériences peut s'avérer un exercice complexe, mais l'enjeu est de taille. Les retombées ne sont certes pas facilement remarquables mais elles sont d'une grande importance pour les organisations qui se sont dotées d'une vision à très long terme.

Le problème d'absence de capitalisation au niveau des acteurs de développement en Afrique surtout nous a donc amené à étudier son cas particulier au BCP-Emploi en Côte d'Ivoire. Nous avons ainsi approfondi la compréhension sur le sujet de la capitalisation à travers des ouvrages dont la plupart sont des guides méthodologiques, étant donné le peu d'écrits théoriques qui existent. Notre conclusion à ce niveau est que la notion de capitalisation est mal comprise ; pourtant elle est simple (mais pas facile) et ne nécessite pas forcément de grands moyens comme plusieurs le pensent (Villeval, Lavigne-Delville, 2004). Ceci nous a amené très tôt, c'est-à-dire dès notre premier chapitre à répondre à la question des moyens qui seraient les barrières empêchant la capitalisation d'expériences, et de l'enlever de notre champ d'étude. Toutefois, comme toute activité, un minimum de ressources est requis.

Force a été de constater à l'issue de notre recherche qu'une méconnaissance générale du concept de capitalisation serait liée à son inexistence au sein de notre cible. Rappelons ici à nouveau que les résultats surprenants de notre cible à travers la réalisation de son projet phare, le PEJEDEC ont déjà suscité des visites d'autre pays de la sous-région ouest africaine. Il est donc tout à fait évident que le BCP-Emploi et ses partenaires les AE disposent d'un grand éventail d'expériences qu'il était très important de capitaliser. Une importante base de connaissance venait donc de se dissiper. Mais « *mieux vaut tard que jamais* » dit-on ; c'est l'occasion de se lever et de ne plus laisser s'échapper cette source inestimable de connaissances.

Comment intégrer alors la capitalisation au sein des projets de développement afin d'en améliorer les performances ? Telle est la question qui a servi de fil conducteur à notre recherche. Nous ne saurions y apporter une réponse miracle. Mais notre étude nous a conduit méthodiquement à un projet de capitalisation qui serait une solution idéale pour le contexte de notre cible, le BCP-Emploi. Cette solution s'inspire en partie du concept de « Culture de capitalisation » employé par la F3E³³ dans un de ses guides d'accompagnement en capitalisation d'expériences.

Ce projet-solution proposé au BCP-Emploi pourrait-elle être une solution à la problématique de la capitalisation pour d'autres acteurs de développement en Afrique ? La réalité est que chaque contexte a ses propres particularités mais notre projet pourrait être adapté de grâce à sa flexibilité de mise en œuvre. Le plus important est sa base ou son "esprit".

Une étude approfondie sur le concept de « culture de capitalisation pourrait s'avérer très bénéfique pour toute organisation « apprenante ». En effet la capitalisation est productrice de connaissance mais elle

³³ Voir annexe 2

diffère de la recherche académique en grande partie par sa source, l'expérience qui vient de la pratique et rien que de la pratique. Les deux demeurent néanmoins complémentaires, et c'est l'occasion donc de pencher vivement des recherches académiques vers ce secteur. En contrepartie, la recherche académique aussi pourrait avoir un grand intérêt à capitaliser ses expériences.

Les débats, recherches et autres réflexions s'ouvrent donc sur les possibilités de capitalisation des expériences de la recherche académique dans les universités ou laboratoires de recherches ; et aussi sur ce que la recherche scientifique peut apporter à la capitalisation d'expériences dans les projets de développement. Pour notre part, nous comptons bien et dans la mesure du possible nous pencher sur un approfondissement du concept de culture de capitalisation.

*« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté
d'innover. »*

Albert Einstein

Références bibliographiques

Ouvrages généraux :

- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris, De Boeck université, 1997, 303p.
- Philippe Villeval et Philippe Lavigne-Delville, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? Traverses n° 15, octobre 2004, 49p.*
- Pierre De Zutter, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 143p.
- Sylvie Robert, *Le Capital mémoire - Identifier, analyser, valoriser les leçons de l'expérience dans les institutions : repères méthodologiques pour la capitalisation*, Ed. Charles Léopold Mayer, 2004, 216 p.

Ouvrages spécialisés, guides :

- Cécile Imberechts ; *Systématiser les expériences : Manuel pour apprendre de nos pratiques ;* Juin 2011, 103p.
- CIEDEL, *Note de synthèse du module de formation : « Introduction à la capitalisation d'expériences »*, F3E / Groupe Initiatives, Juillet 2006, 24 p.
- F3E, *La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage*, Collection repères sur..., Mars 2014, 128 p.
- FAO, *Les bonnes pratiques à la FAO : Une démarche de capitalisation d'expériences pour un apprentissage continu*, Septembre 2013, 12p.
- FIDAFRIQUE, *Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement : Guide méthodologique*, FRAO/WARF, Dakar, 2009, 81p.
- IED Afrique, *Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences*, décembre 2007, 52p
- IED Afrique, *Manuel de capitalisation des expériences 2012*, PAA (Programme d'Adaptation en Afrique), Japon-PNUD (Septembre 2012).
- INEE, *Guide de référence de l'INEE sur le financement extérieur de l'éducation*, Juin 2010, 108p (<http://www.ineesite.org/fr>)
- Handicap International (Philippe Villeval), *Evaluation et capitalisation : deux démarches complémentaires pour renforcer la qualité de nos actions*, 2003, 9p.

Mémoires articles et autres :

- Aude Marchand. *Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences : état des lieux et perspectives au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne*. Mémoire DESS 2005.

- EL-Oumar ABOUBAKAR, *Analyse du processus de suivi-évaluation dans le cadre de la mise en œuvre des projets financés par l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le secteur de la santé au Bénin: cas du PARZS-AD*, Mémoire Master en développement, Université Senghor d'Alexandrie-Egypte, Mars 2015, 70p.
- Sabine Didier, *La capitalisation d'expérience au service de la solidarité internationale*, Mémoire de Master en Action Internationale associative et Coopération Décentralisée (A.I.C.D.), Institut des Relations internationales et Stratégiques (I.R.I.S.), 2010, 73p
- S. Hassanaly, A. Marconnet, S. Bardy, *La Capitalisation des Bonnes Pratiques. Projet d'Intégration Master Management de la Qualité (MQ)*, UTC, 2005-2006.

Webographie :

- <http://www.banquemonddiale.org/fr/news/press-release/2012/12/10/information-communication-technology-revolutionizing-development-africa>
- http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/note_de_synthese_formation_capitalisation_2006_2.pdf
- www.cercoop.org/IMG/pdf/2010-10capitalisationSabineDidier.pdf
- http://www.agrhymet.ne/portailCC/images/pdf/Manuel%20de%20Capitalisation%20des%20Exp%C3%A9riences%202012_1.pdf
- <https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>
- <http://www.cnrtl.fr/definition/exp%C3%A9rience> (Consulté le 14 Avril 2017)
- www.fao.org/docrep/017/ap784f/ap784f.pdf
- http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CAPITALISATION_FIDAFrique_FR.pdf
- https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000345/document
- http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1003/INEE_Reference_Guide-Ext_Educ_Financing_FR.pdf
- <http://www.pejedec.org/?p=b>

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1 : Cartographie des connaissances d'une organisation.....	10
Figure 2 : Les cinq facettes de la problématique de capitalisation des connaissances.....	16
Figure 3 : Processus de capitalisation	17
Figure 4 : organigramme du BCP-Emploi	19
Figure 5 : Contribution du PEJEDEC dans l'obtention de l'emploi.....	28

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse Capitalisation/Evaluation	14
Tableau 2 : Récapitulatif des projets du BCP-Emploi	20
Tableau 3 : Présentation du PEJEDEC	22
Tableau 4 : Effectif enquêté par domaine	24
Tableau 5 : Réalisations du PEJEDEC.....	26
Tableau 6 : Niveau général de satisfaction des bénéficiaires par domaines.....	27
Tableau 7 : Classement des outils de capitalisation	30
Tableau 8 : Cadre logique.....	33
Tableau 9 : liste du matériel.....	36
Tableau 10 : Ressources humaines.....	36
Tableau 11 : Affectation des ressources.....	37
Tableau 12 : Estimation des durées.....	38

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN :

Ce guide s'inscrit dans le cadre d'un projet de création d'une plateforme numérique de capitalisation d'expériences et d'un mémoire de master en développement spécialité "Management de Projets". Le sujet du mémoire porte sur la capitalisation des expériences des projets emploi jeunes du BCPE.

Ces entretiens permettront de collecter des données auprès des parties prenantes aux projets du BCPE en vue d'élaborer une bonne stratégie de capitalisation d'expériences pour la plateforme numérique de capitalisation ; et aussi de répondre aux questions de recherches du mémoire. L'objectif est de contribuer à une amélioration des performances de la mise en œuvre des projets du BCPE.

Groupes cibles :

1. Des agents du BCPE en contact direct avec les équipes-projets ;
2. Les membres des équipes-projets (Agences d'Exécutions).

Nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez à cette étude en acceptant de participer à l'entretien.

NB : Nous tenons à vous rassurer en ce qui concerne l'enregistrement audio qui sera fait, que vos propos et votre identité ne seront pas rendus publics et que si certaines parties de l'entretien venaient à être publiées dans le mémoire, elles seront définitivement anonymes.

A. Présentation :

(Noms, structure, poste...)

B. Tour d'horizon sur la fonction/cellule/service occupé(e)

Vous voulez bien nous faire une brève description de votre travail (surtout à propos de vos activités avec les Agences d'exécution) ?

C. Difficultés liés à l'exécution des projets par cellule

Quelles difficultés rencontrez-vous souvent dans vos rapports avec les AE ?

D. Solutions envisageables (Connaissance de la capitalisation)

Existe-t-il un moyen permettant de profiter des expériences passées et en cours (bonnes pratiques, échecs ...) ? (Le Suivi-Evaluation peut-être ?)

Comment faire pour maximiser sur les bonnes pratiques, bref quelles solutions pour que les anciennes erreurs ne se répètent plus ?

E. Rôle et intérêt de la capitalisation :

- Comment définiriez-vous la capitalisation d'expériences ? (2 choix possible)

(1-partager les connaissances ; 2-Archiver les données pertinentes ; 3-Eviter les erreurs du passées ; 4-Aider à la résolution des problèmes ; 5-Contrôler l'évolution des activités ; 6-Autresà préciser).

- Utilité de la capitalisation (1-Inutile ; 2-Utile mais pas primordiale ; 3-Utile et primordiale)

F. Outils de capitalisation

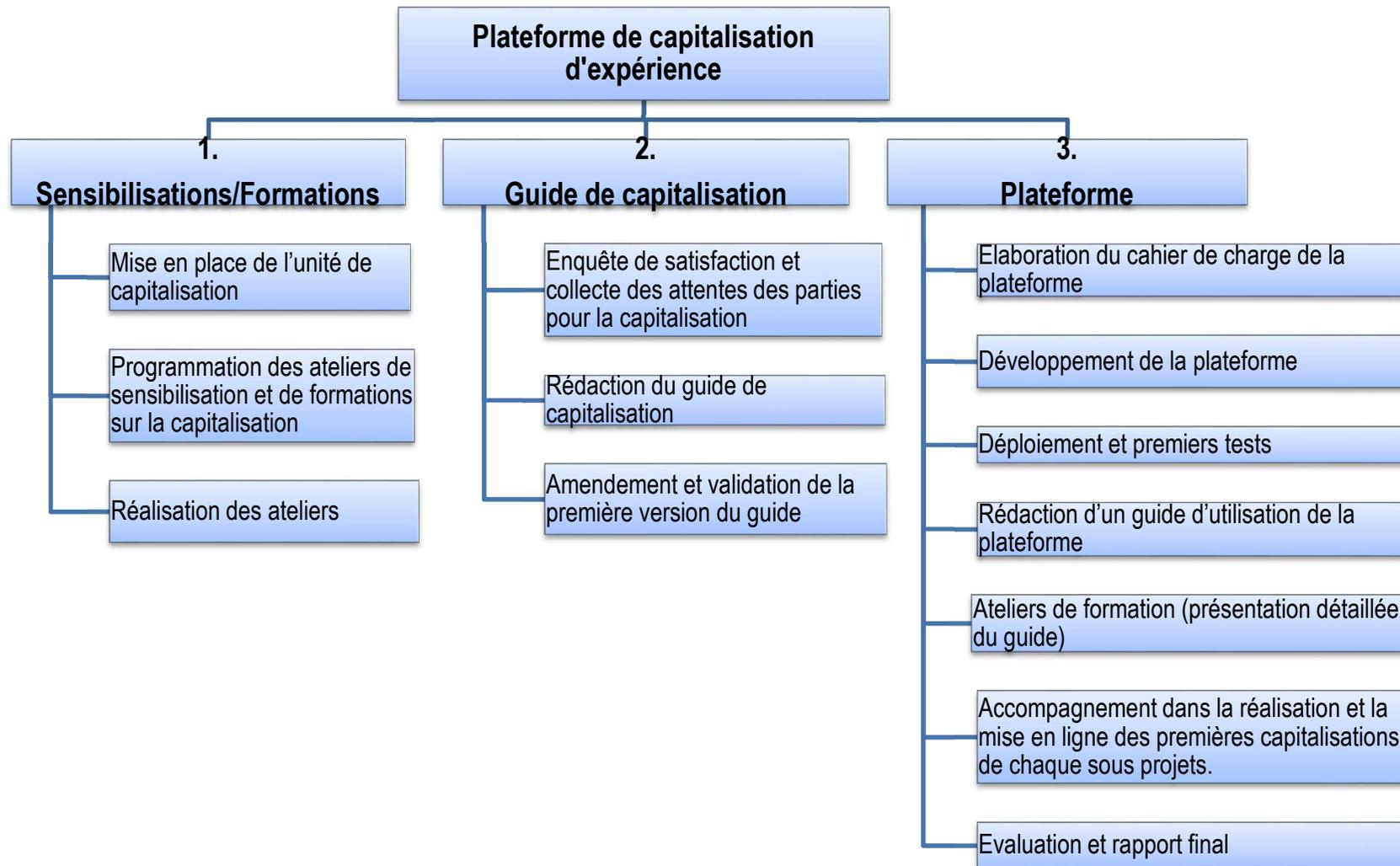
Faites un classement du meilleur au moins bon (en plaçant les chiffres de 1 à 5 devant chaque outils ci-dessous)

- a) Fiche de capitalisation (format papier) conservée dans des classeurs
- b) Ateliers réguliers d'échange et de discussion sur les bonnes pratiques (rapports envoyés aux participants à la fin de chaque atelier)
- c) Services en ligne Web2.0, (mise en ligne de rapports, de petites vidéos ou articles sur les expériences avec possibilité de commenter ; réseautage)
- d) Fiches de capitalisation avec archivage informatique.

Annexe 2 : Différents parcours de capitalisation de la F3E

L'institution découvre la capitalisation		L'institution a une culture de la capitalisation et veut la développer	
Capitalisation Ponctuelle	Développement d'une culture de la capitalisation	Recentrage de la capitalisation	Vers une stratégie de formation et de partage
Parcours 1	Parcours 2	Parcours 3	Parcours 4
Elle espère tirer des leçons de l'exercice.	Elle décide de saisir l'opportunité de cet exercice pour développer une culture de la capitalisation.	Elle décide de lancer un exercice ambitieux pour prendre du recul par rapport à ses expériences et élaborer un plan stratégique pluriannuel.	Elle décide de mettre la capitalisation au cœur du dispositif de formation interne.
C'est un exercice ponctuel pour lequel elle peut s'entourer d'une expertise externe. La mobilisation d'acteurs internes permettant d'animer le processus reste importante.	Elle implique tous les niveaux d'acteurs de la structure pour les former et les sensibiliser au fil de l'exercice.	Elle implique tous les niveaux d'acteurs autour du projet. Elle a souvent recours à des consultants pour leur extériorité et leur expertise dans le domaine d'intervention de l'ONG.	Elle implique les acteurs dans la production des savoirs. Elle peut avoir recours à des facilitateurs externes pour produire et partager sur les récits et sur les expériences. (Atelier de capitalisation).
Le thème peut être ou non une commande. C'est l'occasion de se donner de la visibilité à une bonne pratique.	Le projet, le thème et la démarche font l'objet d'un consensus participatif.	Ce sont les démarches, les outils, mis en place par la structure depuis 5, 10 ans qui vont faire l'objet de la capitalisation.	Les thèmes sont définis au fur et à mesure. Les « bonnes pratiques » et les innovations sont identifiées.
Des leçons seront tirées à la fin de l'exercice pour une prochaine capitalisation.	Au fur et à mesure, elle va tirer des leçons du processus, se former à la capitalisation et elle commencera à développer une culture de la capitalisation.	Les valeurs partagées au sein de l'institution vont être valorisées. Chemin faisant, les pratiques de capitalisation et leur sens vont être redéfinis.	Les expériences capitalisées vont servir de matériaux de formation. Des espaces d'échanges sont organisés.

Annexe 3 : Structure de découpage du projet



Annexe 4 : Planification du projet (GANTT)

Diagramme de Gantt avec les délais

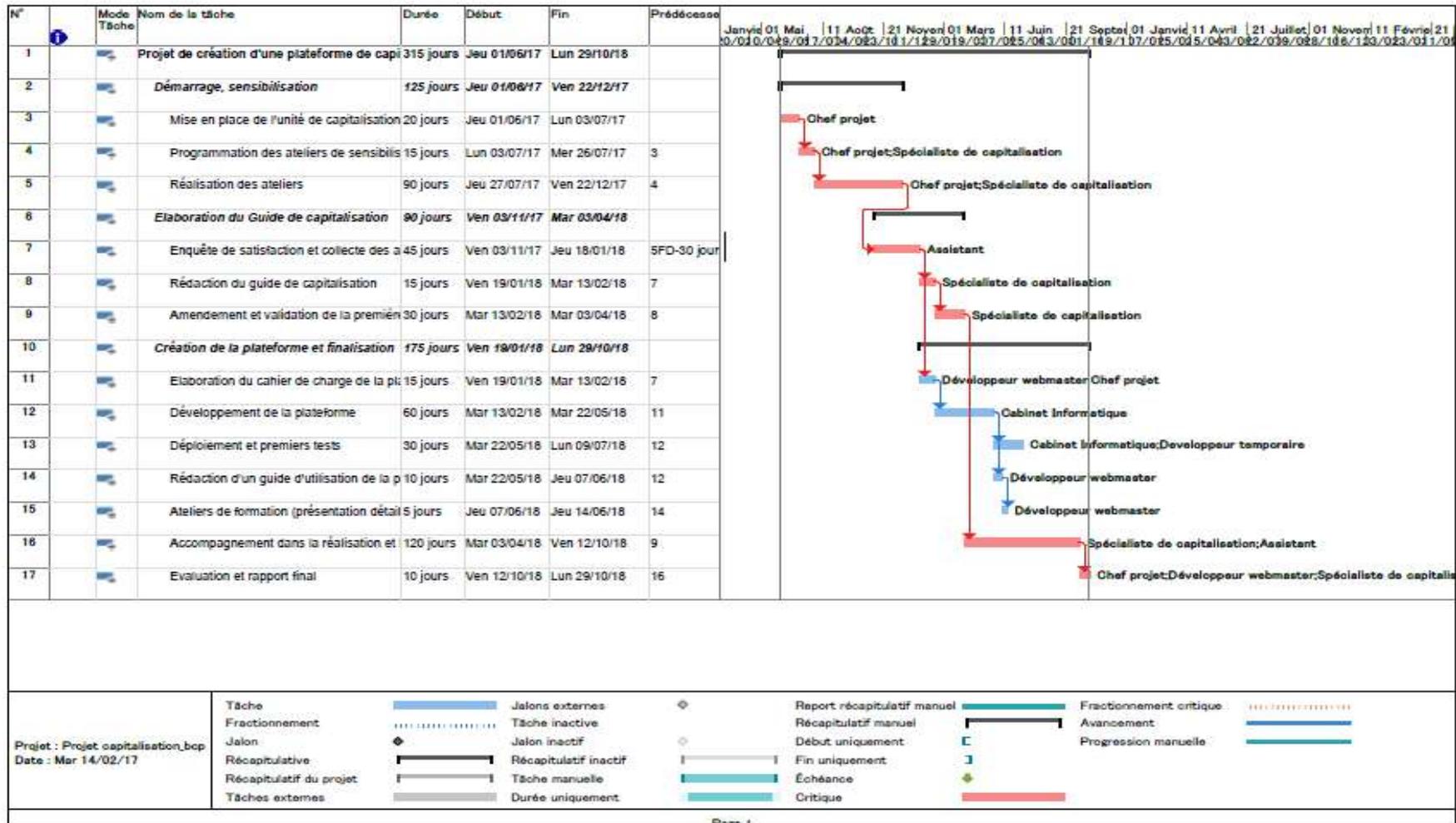


Diagramme de Gantt avec les coûts

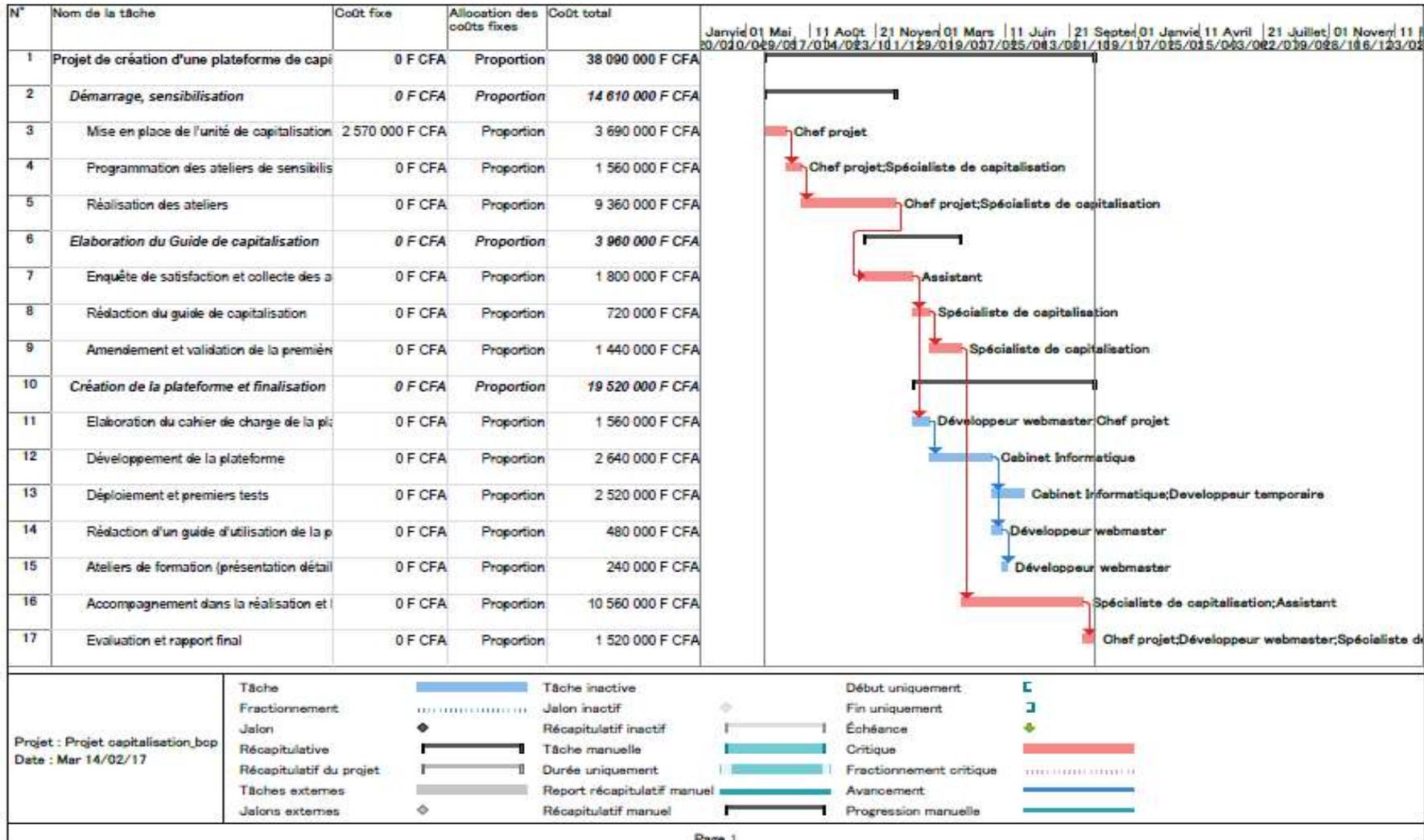


Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs :.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire.....	vii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Enjeux de la capitalisation d'expériences ; de pertinentes connaissances volatilisées.....	3
1.1 Contextes de l'étude.....	3
1.1.1 Contexte général de la capitalisation d'expériences dans les projets de développement ..	3
1.1.2 L'impératif d'une capitalisation au BCP-Emploi.....	5
1.2 Enoncé de la question et des objectifs de la recherche.....	6
1.2.1 Question principale de la recherche.....	6
1.2.2 Objectifs de la recherche.....	6
1.3 Résultats attendus :.....	6
1.4 Intérêt de l'étude.....	7
Chapitre 2 : Comprendre la capitalisation d'expériences ; concepts et écrits.....	8
2.1 Quelques définitions de bases.....	8
2.1.1 La capitalisation.....	8
2.1.2 L'expérience.....	9
2.1.3 Notion de connaissance.....	9
2.1.4 Projets de développement.....	10
2.2 Eclairages conceptuels.....	11
2.2.1 Gestion des connaissances – Knowledge Management (KM).....	12
2.2.2 La systématisation d'expériences.....	12
2.2.3 Capitalisation d'expériences ou capitalisation de bonnes pratiques ?.....	13
2.2.4 Capitalisation et évaluation.....	13
2.3 La démarche de capitalisation d'expériences.....	15
Chapitre 3 : Capitaliser pour la performance ; approche méthodologique.....	18
3.1 Présentation du BCP-Emploi : le terrain d'étude.....	18

3.2	Description de la cible	21
3.3	Approche d'investigation	21
3.3.1	Recherche documentaire	21
3.3.2	Observation Directe	21
3.3.3	Entretiens.....	21
3.4	Etude d'un cas : le capital-expérience du PEJEDEC.....	22
3.4.1	Caractéristiques du PEJEDEC.....	22
3.4.2	Description du PEJEDEC.....	23
3.5	Acquis et apports du stage	24
3.5.1	Acquis en lien avec le mémoire.....	24
3.5.2	Apports au BCP-Emploi	25
Chapitre 4 : Proposition d'une démarche de capitalisation, vers la création d'une plate-forme numérique de partage d'expériences au BCP-Emploi		26
4.1	Présentation et analyses des résultats de la recherche	26
4.1.1	Analyse du cas PEJEDEC	26
4.1.2	Résultats des entretiens et analyses.....	29
4.2	Projet de création d'une plate-forme numérique de partage d'expériences pour le BCP-Emploi 31	
4.2.1	Contexte et justification	31
4.2.2	Description sommaire du projet.....	32
4.2.3	Matrice du cadre logique.....	33
4.2.4	Structure de découpage du projet.....	36
4.2.5	Planification opérationnelle	36
Conclusion		39
Références bibliographiques.....		42
Liste des illustrations.....		44
Liste des figures.....		44
Liste des tableaux.....		44
Annexes.....		I
Annexe 1 : Guide d'entretien		II
Annexe 2 : Différents parcours de capitalisation de la F3E.....		IV
Annexe 3 : Structure de découpage du projet.....		V
Annexe 4 : Planification du projet (GANTT)		VI
Table des matières		VIII