

Proposition d'un modèle phénoménologique intégré de la co-crédation de valeur en contexte de projets de développement international

Dieudonné Sawadogo et Seydou Sane

RÉSUMÉ

Développés selon des logiques marchandes, la transposition des modèles théoriques de la co-crédation de valeur dans les environnements non-marchands pose un défi majeur. Cette recherche propose un modèle intégré et adapté à ce contexte, en mettant l'accent sur les projets de développement international. Les données qualitatives collectées auprès de vingt-six acteurs de projets au Burkina Faso et au Sénégal, puis traitées selon l'approche des catégories conceptualisantes, ont permis de proposer un modèle à quatre dimensions interdépendantes : essence, expérience, systémique et contextuelle. Contrairement aux logiques marchandes, la co-crédation de valeur dans le projet de développement international est un processus humain, subjectif et contextuel. Ce processus est ancré dans des relations authentiques nourries par les perceptions et l'engagement émotionnel des acteurs.

MOTS CLÉS

Co-crédation de valeur ; projet de développement international ; contexte ; modèle phénoménologie ; intégration

Cet article a été accepté pour publication et a fait l'objet d'une évaluation complète par les pairs, mais il n'a pas été soumis au processus d'édition, de mise en page et de relecture, ce qui peut entraîner des différences entre cette version et la version publiée. Veuillez citer cet article comme suit

This article has been accepted for publication and undergone full peer review but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process which may lead to differences between this version and the Version of Record. Please cite this article as:

Este artículo fue aceptado para publicación y sometido a una revisión completa por parte de pares, pero aún no ha pasado por el proceso de edición, maquetación, paginación y corrección de pruebas lo cual podría dar lugar a diferencias entre esta versión y la versión publicada. Por favor, cite este artículo de la siguiente manera

Dieudonné Sawadogo

Université Faustin Sié SIB (UF2S), Burkina Faso.

Laboratoire Saint-Louis, Étude et Recherche en Gestion (SERGe)

sawadogo.dieudonne@ugb.edu.sn

Seydou Sane

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal.

Laboratoire Saint-Louis, Étude et Recherche en Gestion (SERGe)

seydou.sane@ugb.edu.sn

Proposition d'un modèle phénoménologique intégré de la co-crédation de valeur en contexte de projets de d'éveloppement international

RÉSUMÉ

D'éveloppés selon des logiques marchandes, la transposition des modèles théoriques de la co-crédation de valeur dans les environnements non-marchands pose un défi majeur. Cette recherche propose un modèle intégré et adapté à ce contexte, en mettant l'accent sur les projets de développement international. Les données qualitatives collectées auprès de vingt-six acteurs de projets au Burkina Faso et au Sénégal, puis traitées selon l'approche des catégories conceptualisantes, ont permis de proposer un modèle à quatre dimensions interdépendantes : essence, expérience, systémique et contextuelle. Contrairement aux logiques marchandes, la co-crédation de valeur dans le projet de développement international est un processus humain, subjectif et contextuel. Ce processus est ancré dans des relations authentiques nourries par les perceptions et l'engagement émotionnel des acteurs.

MOTS CLÉS

Co-crédation de valeur ; projet de développement international ; contexte ; modèle phénoménologie ; intégration

Proposal of an integrated phenomenological model of value co-creation in the context of international development projects

ABSTRACT

Developed within a market-driven framework, the application of theoretical models of value co-creation to non-market environments poses a major challenge. This research proposes an integrated model tailored to this context, with a focus on international development projects. Qualitative data collected from twenty-six project stakeholders in Burkina Faso and Senegal, and analyzed using a conceptualizing categories approach, enabled the development of a model with four interdependent dimensions: essence, experience, systemic, and contextual. Unlike market-driven logic, value co-creation in international development projects is a human, subjective, and contextual process. This process is rooted in authentic relationships nourished by the perceptions and emotional engagement of the actors.

KEYWORDS

Value co-creation; international development project; context; phenomenological model; integration

Propuesta de un modelo fenomenológico integrado de la co-creación de valor en el contexto de los proyectos de desarrollo internacional

RESUMEN

Desarrollados según lógicas mercantiles, la transposición de los modelos teóricos de la cocreación de valor a entornos no mercantiles plantea un gran desafío. Esta investigación propone un modelo integrado y adaptado a este contexto, haciendo hincapié en los proyectos de desarrollo internacional. Los datos cualitativos recopilados entre veintiséis actores de proyectos en Burkina Faso y Senegal, y posteriormente tratados según el enfoque de las categorías conceptualizantes, han permitido proponer un modelo con cuatro dimensiones interdependientes: esencia, experiencia, sistémica y contextual. A diferencia de las lógicas mercantiles, la cocreación de valor en los proyectos de desarrollo internacional es un proceso humano, subjetivo y contextual. Este proceso se basa en relaciones auténticas alimentadas por las percepciones y el compromiso emocional de los actores.

PALABRAS CLAVE

Cocreación de valor ; proyecto de desarrollo internacional ; contexto ; modelo fenomenológico ; integración

Introduction

Initialement théorisée en stratégie dans le contexte des organisations marchandes (Prahalad et Ramaswamy, 2004), la co-crédation de valeur (CCV) s'est très vite imposée comme une approche incontournable dans le management des projets multi-acteurs, notamment ceux liés au développement international. Le projet de développement international (PDI) est un ensemble d'actions publiques à but non lucratif, financé par des agences bilatérales ou multilatérales à des conditions financières favorables telles que des taux d'intérêt bas, des dons ou des délais de remboursement longs (Ika et Hodgson, 2014). Par exemple, la construction d'un hôpital financé par des agences bilatérales et/ou multilatérales et/ou par l'État du pays visant à améliorer les soins de santé de la population est un PDI (Soma, 2022).

Contrairement aux projets privés régis par une logique marchande caractérisée par des interactions transactionnelles, le PDI est régi par une logique non-marchande matérialisée par des interactions socio-relationnelles. Il se distingue par la fragilité socio-institutionnelle (asymétries de pouvoir, instabilité sociopolitique) de son contexte (Aboganina et Morales, 2025). De même, il mobilise une diversité de parties prenantes aux objectifs divergents (Aboganina et Morales, 2025). Co-crédation de la valeur univoque dans ce contexte représente donc un enjeu crucial, car cela met en lumière le rôle des parties prenantes, leurs perceptions et leur contexte (Vokouma, 2025). En effet, plusieurs cas empiriques démontrent que la performance du PDI dépend moins de la livraison du livrable que de la manière dont sa valeur est co-crédée avec les parties prenantes. Au Burkina Faso, par exemple, le marché de fruits et légumes de Loubila, financé par la Banque mondiale, reste non fonctionnel plus de sept ans après sa réception officielle. Les vendeuses (bénéficiaires) dénoncent une absence d'implication et de considération de leurs attentes. Bien qu'elles aient alerté les autorités sur la mauvaise orientation des hangars, aucune correction n'a été faite. Finalement, le livrable ne répond pas à leurs besoins réels, car il a été livré sans une collaboration avec les bénéficiaires. De même, construit et équipé en 2016 par l'État à hauteur de 2 milliards de FCFA, l'abattoir frigorifique de Kaya n'est devenu fonctionnel qu'à partir de 2024, car il a rencontré l'opposition des bénéficiaires. Cette situation a été dénouée à la suite de nombreuses concertations avec les acteurs, qui ont permis d'aligner les visions. Ce qui montre qu'en l'absence de co-crédation, une infrastructure, quelle que soit son importance, pourrait être socialement inutile. D'ailleurs, le projet de nouveau CHU de Bobo-Dioulasso financé sous forme de don à hauteur de 91 millions de dollars par la Chine a rencontré, dans un premier temps, une forte opposition en raison de son emplacement initial dans la forêt classée de Kua. Le nouveau site n'a été retenu qu'après 18 mois à la suite de plusieurs concertations avec tous les acteurs. Ce qui montre le rôle du dialogue, de la coordination et de l'alignement entre acteurs dans la durabilité du PDI.

Le projet des villages du millénaire au Sénégal (Léona) illustre bien les effets d'une dynamique co-crédative. Ce projet repose sur une logique d'implication et de participation des communautés dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation, ainsi que l'adaptation de l'intervention aux besoins réels du terrain. En conséquence, dans le cluster de Potou, ce projet a permis l'extension de l'accès à l'eau et à l'énergie, la construction de routes et la diffusion de dispositifs d'irrigation adaptés aux besoins locaux. Ce dispositif a permis à 45 agriculteurs de 16 villages de bénéficier de motopompes via des fonds rotatifs générés localement. Ce qui a permis une irrigation plus rapide et moins risquée, de mener quatre campagnes agricoles par an et de doubler les revenus. Un tel résultat illustre que lorsque la valeur est effectivement co-crédée, le PDI a une forte chance de produire des effets appropriés, socialement utiles et durables.

Toutefois, la littérature est dominée par la théorie de la LDS (Vargo et Lusch, 2004), développée et adaptée au contexte marchand. Dans ce contexte, la valeur émerge des interactions transactionnelles, comme le montrent Vargo *et al.* (2023) et Vargo et Lusch (2016) dans le domaine marketing, ou Jaakkola *et al.* (2024) sur les facteurs écosystémiques, ou encore Alimamy *et al.* (2024), Chathoth et Ungson (2025) et Zhou *et al.* (2025) qui mettent en

avant l'expérience subjective et le vécu des parties prenantes en adoptant une perspective phénoménologique. Seuls quelques auteurs comme Ghaleb *et al.* (2025) ou Acheampong *et al.* (2024) et Mathibe *et al.* (2022) explorent la CCV dans le contexte non-marchand en mettant en évidence son importance dans l'agilité des services publics et la performance collective des organisations sociales en contexte africain.

Dès lors, la transposition des modèles de CCV issus des contextes marchands dans le contexte du PDI pose un défi majeur au regard de sa logique non-marchande. Comme le montrent Grönroos *et al.* (2015), Leclercq *et al.* (2016), Leyrie et Boivin (2017), Ramaswamy et Ozcan (2018) et Ranjan et Read (2016), les cadres théoriques de la CCV tels que la logique dominante des services (LDS), la logique dominante du client (LDC), la logique des services (LS) et la logique des services publics (LSP) manquent d'intégration et de cohérence. Une telle fragmentation limite leur pertinence dans le PDI caractérisé par des facteurs socio-relationnels, institutionnels et contextuels qui nécessitent une approche unifiée et adaptée. Grönroos *et al.* (2015) insistent sur ces lacunes en montrant qu'elles engendrent des confusions chez les praticiens quant aux aspects prioritaires de la CCV, justifiant le découplage entre discours et pratiques. De même, Vokouma (2025) montre que ces lacunes expliquent l'absence d'appropriation des PDI et l'accent mis sur la satisfaction des bailleurs de fonds au détriment des bénéficiaires, ou encore les conflits et le manque de durabilité soulignés par Soma (2022) et Contamin *et al.* (2008).

Pour répondre à ces lacunes, cette recherche propose un modèle phénoménologique intégré de la CCV, adapté au PDI. Elle s'appuie sur une étude qualitative exploratoire visant à intégrer et enrichir les cadres théoriques fragmentés à partir de données collectées à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré, auprès de 26 acteurs de PDI dans deux pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso et Sénégal). Les données, analysées selon l'approche de catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2012) permettent de capter les perceptions, les expériences et les vécus des parties prenantes en tenant compte des facteurs socio-culturels, contextuels et institutionnels (Aboganina et Morales, 2025).

La recherche identifie quatre dimensions interdépendantes de la CCV, essence (sens de la valeur), expérience (vécu des bénéficiaires), systémique (interactions et interdépendances) et contextuelle (l'influence du contexte) qui forment le modèle EESC. Elle enrichit la littérature en proposant un modèle intégré des cadres fragmentés par le biais d'une approche phénoménologique adaptée au PDI. Sur le plan managérial, le modèle EESC se positionne comme un cadre opérationnel alternatif de gestion de PDI. Il implique une gouvernance participative intégrant les perspectives des bénéficiaires et l'alignement des intérêts via des diagnostics socio-culturels et des négociations continues. Ce qui permet au PDI de s'adapter au contexte local, de minimiser les conflits et de renforcer son efficacité. Sur le plan méthodologique, la combinaison de l'approche systémique, de l'approche phénoménologique et des catégories conceptualisantes constitue un dispositif rigoureux pour saisir la subjectivité de la valeur dans le PDI.

Revue de littérature

La CCV est officiellement introduite dans la littérature dans les années 2000 par Prahalad et Ramaswamy (2004), qui démontrent que la valeur émerge des interactions entre fournisseur et consommateur plutôt que du seul fournisseur. Ce nouveau paradigme a été approfondi par Vargo et Lusch (2004 ; 2016) à travers la LDS, puis étendu par Vargo *et al.* (2023) et Jaakkola *et al.* (2024) dans les cadres systémiques et écosystémiques complexes. Bien que cette littérature démontre l'évolution de la pensée sur la CCV, elle reste en émergence dans le contexte non-marchand.

La co-crédation de valeur, un concept émergeant en gestion de projet

Initialement ancrée en marketing, la CCV est désormais mobilisée dans divers types de projets, devenant ainsi un concept transversal en gestion de projet. Elle stimule l'innovation dans les projets d'innovation collaborative (Ruuslahti,

2020 et Boldrini, 2018) et dans les *living labs* (Fasshauer, 2022). Dans les mégaprojets, la dynamique contextuelle et la vision partagée de la CCV constituent un levier de succès (Chi *et al.*, 2022 ; Chang *et al.*, 2013 ; Smyth *et al.*, 2018). Dans les projets environnementaux, la CCV est un facteur de gestion des connaissances (Gregor et Zwikael, 2024 ; Wang *et al.* 2024 ; Liu *et al.*, 2019). Elle favorise l'innovation, l'apprentissage exploratoire et l'exploitation dans les projets d'infrastructures (Eriksson *et al.*, 2017 et Siemieniako *et al.*, 2025).

De même, Toukola *et al.* (2023), Fuentes *et al.* (2019) et Chih *et al.* (2019) montrent respectivement dans les projets urbains, privés et de services professionnels que la collaboration et la confiance sont des leviers de la CCV, tout en soulignant la sous-exploration des dynamiques humaines. En effet, les conflits issus des asymétries de pouvoir dans les réseaux de projets (Ruuslahti, 2020), les tensions idéologiques (Kier *et al.*, 2023) et les tensions entre gouvernance métropolitaine et durabilité (Chen et Kamarudin, 2024), peuvent détériorer la CCV. Dans le secteur public, la CCV repose sur la participation des citoyens et la génération de valeur collective (Guo et Zhang, 2024 ; Keeys et Huemann, 2017 ; Wu *et al.*, 2024).

Bien que la CCV s'impose comme une approche transversale en gestion de projet, elle reste peu explorée en contexte de projets non-marchands comme le PDI, où les dynamiques humaines et les contraintes contextuelles (sociales, institutionnelles) impliquent une compréhension unifiée des cadres théoriques fragmentés (Wu *et al.*, 2024 ; Ranjan et Read, 2016).

Approches théoriques fragmentées de la CCV

Les approches théoriques de la CCV dans la littérature académique sont fragmentées et manquent d'intégration cohérente (Ranjan et Read, 2016), limitant sa compréhension dans des contextes comme le PDI. Malgré cette fragmentation, la LS et la LDS reposent sur la collaboration et l'échange de ressources tandis que la LDC et la LSP insistent sur l'expérience vécue et la valeur collective, offrant une perspective d'intégration autour des interactions.

La logique dominante des services (LDS)

La LDS soutient que « le client est toujours un co-créateur de valeur » (Vargo et Lusch, 2008) dans un processus d'interaction centré sur l'engagement, le libre-service et l'expérience client (Ramaswamy et Ozcan, 2018). Cette logique reste centrée sur la chaîne de production (Ranjan et Read, 2016), ignore l'expérience du consommateur (Kristensson *et al.*, 2008) et le rôle de chaque acteur (Grönroos *et al.*, 2015). De même, elle ne serait pas adaptée au projet dans lequel l'unicité et la temporalité jouent un rôle dans les interactions et la création de valeur (Smyth *et al.*, 2018; Fuentes et Smyth, 2016). La LDS met l'accent sur les interactions entre acteurs mais reste limitée quant au rôle des spécificités des services. La LS se positionne comme une extension en examinant l'influence des caractéristiques des services sur la CCV.

La logique des services (LS)

La LS et la LDS postulent que la CCV est basée sur les interactions. Toutefois, contrairement à la LDS, la LS soutient que la valeur est co-créée uniquement dans les processus collaboratifs, interactifs et dialogiques (Grönroos, 2006). Après avoir distingué la sphère du prestataire (disponibilisation de ressources), du client (utilisation autonome des ressources) et commune (fusion des deux processus), Grönroos (2006) montre que la véritable CCV a lieu uniquement dans la dernière sphère. Toutefois, la LS reste focalisée sur le processus. Ce qui limite la compréhension du rôle actif du client et de ses intentions. La LDC recentre donc le débat sur le client.

La logique dominante du client (LDC)

La LDC partage avec la LS l'idée que la valeur n'est pas toujours co-crée, mais s'oppose à la LDS en postulant que la CCV vient des intentions mutuelles (Heinonen et Strandvik, 2015). En présentant le client comme le fondement de l'entreprise, la LDC montre que la valeur émerge de la satisfaction des attentes du client, qui serait influencée par son écosystème. Cette priorisation de l'attente individuelle occulte les valeurs collectives et les facteurs institutionnels abordés par la LSP.

La logique des services publics (LSP)

Selon la LSP, la valeur va au-delà de l'efficacité économique, bénéficiant à l'utilisateur et à la société (Torfinn *et al.*, 2016, 2021). Elle émerge d'un processus relationnel dans un écosystème complexe influencé par les facteurs contextuels (Hodgkinson *et al.*, 2017 ; Osborne *et al.*, 2020, 2022). Critiquée pour son décalage avec les traditions de l'administration publique (Rubalcaba *et al.*, 2022), la LSP ancre la CCV dans les Living Labs tout en tenant compte des conflits d'intérêts (Desmarchelier *et al.*, 2018).

Finalement, chaque logique (LDS, LS, LDC et LSP) clarifie un aspect de la CCV (interaction, collaboration, intentions mutuelles, valeur publique). Toutefois, leur fragmentation (Ranjan et Read, 2016) limite leur intégration, justifiant la nécessité d'un cadre théorique unifié.

Les points de convergence et de divergence entre ces logiques sont synthétisés dans le tableau 1.

[Insérer tableau 1]

Ce tableau illustre la richesse et la fragmentation des approches théoriques (LDS, LS, LDC, LSP) de la CCV, soulignant la nécessité d'une vision intégrative conciliant ces diverses approches et conceptualisations diversifiées (Ranjan et Read, 2016).

Modèles conceptuels de la CCV

En raison de la fragmentation et du manque d'intégration des approches théoriques de la CCV, les modèles conceptuels et les définitions qui en résultent sont disparates.

Définitions de la CCV

La CCV est définie de diverses façon selon les disciplines, les approches théoriques et conceptuelles. McColl-Kennedy *et al.* (2012) identifient au moins 27 définitions que Ranjan et Read (2016) classent en « co-production » et en « valeur d'usage ». Selon la LDS, la CCV est un processus de production conjointe et réciproque de valeur par et pour l'ensemble des parties prenantes (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004 ; Neghina *et al.*, 2015). La LDC met l'accent sur les interactions intentionnelles et conscientes sans s'attendre nécessairement à des retombées réciproques (Grönroos, 2012). La LSP définit la CCV comme un processus collaboratif consistant à co-produire ou innover des services publics (Torfinn *et al.*, 2016, 2021 ; Pestoff *et al.*, 2006). Ces définitions fragmentées de la CCV révèlent les défis de leur mise en pratique dans les contextes non-marchands tels que l'illustre le tableau 2.

[Insérer tableau 2]

Ce tableau relève la fragmentation des approches théoriques et conceptuelles de la CCV en synthétisant les principales dimensions et les concepts clés, tels que le dialogue, la transparence, l'accès, la co-production et la valeur

d'usage. Il révèle le défi d'application de la CCV dans des contextes variés en interrogeant son adaptation aux logiques marchande et non-marchande.

Logiques relationnelles marchandes vs non-marchandes

La littérature sur la CCV en contexte marchand marqué par des interactions transactionnelles et une maximisation de profit est abondante, mais reste limitée et peu spécifique dans le contexte non-marchand caractérisé par des interactions relationnelles et la maximisation du bien-être social et collectif (Toukola *et al.*, 2023 ; Bryson *et al.*, 2017 ; Nabatchi *et al.*, 2017 ; Osborne *et al.*, 2013). Le tableau 3 présente les divergences entre ces contextes afin de saisir les spécificités de la CCV.

[Insérer tableau 3]

Ce tableau fait une lecture comparative des logiques marchande et non-marchande afin de mettre en évidence leurs spécificités et les défis d'une transposition de la CCV d'une logique à l'autre. Il s'appuie sur Osborne *et al.* (2013, 2015) qui opposent les mécanismes (échange transactionnel vs échange relationnel), les objectifs (maximisation de profit vs maximisation de bien-être social et collectif) et les parties prenantes (client vs usager du service public) des deux logiques. Cette synthèse s'inspire également des travaux en contextes marchand (Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004) et non-marchand (Keeys et Huemann, 2017 ; Toukola *et al.*, 2023).

Tentative d'intégration des perspectives théoriques fragmentées.

Dans l'optique de poser les bases d'un modèle théorique unifié de la CCV adapté au PDI, cette section propose une lecture intégrative des logiques théoriques (LDS, LS, LDC et LSP) à la lumière des spécificités non-marchandes du PDI. La LS soutient que la valeur réside dans le service plutôt que dans le produit lui-même (Grönroos, 2006). Dans le cadre du PDI, cela montre que la valeur réside dans l'impact social (amélioration de conditions de vie), plutôt que dans les seuls livrables. La LDS souligne que la CCV vient des interactions entre le client et le fournisseur (Vargo et Lusch, 2008). Dans le cadre du PDI, cela montre que le projet doit collaborer avec les bénéficiaires pour co-crée des solutions adaptées à leurs besoins. La LDC montre que le client n'est pas un consommateur passif, en insistant sur le rôle actif de celui-ci (Heinonen et Strandvik, 2015). Dans le contexte du PDI, cela montre que les bénéficiaires ne sont plus de simples récepteurs passifs d'aide, mais des acteurs qui peuvent influencer le projet et ses résultats (Soma, 2022). La LSP met en avant l'intérêt général et la gouvernance vertueuse. Dans le cadre du PDI, cela revient à mettre l'accent sur la satisfaction des besoins collectifs et l'amélioration de la cohésion sociale à travers des mécanismes de redevabilité (Torfinn *et al.*, 2016, 2021). En intégrant ces approches, la CCV dans le PDI serait un processus d'interaction systémique (LS) permettant de co-produire de la valeur (LDS) qui reflète la perception des bénéficiaires (LDC) grâce à une gouvernance collaborative (LSP).

En somme, la revue de littérature révèle les richesses et la fragmentation des cadres théoriques de la CCV tout en explorant sa particularité dans le PDI. Cette recherche vise à combler ces lacunes en examinant comment les acteurs des PDI vivent, perçoivent et participent à la CCV à travers les interactions, en adoptant une approche phénoménologique.

Méthodologie de la recherche

Cette recherche qualitative de type exploratoire a pour objectif de comprendre la CCV dans le PDI. Elle adopte une approche phénoménologique permettant d'examiner les perceptions subjectives, les interprétations et les expériences vécues des parties prenantes dans la CCV (Moustakas, 1994). Cette approche est adaptée au contexte du PDI où la valeur est essentiellement sociale et symbolique. Elle permet de capter la diversité des perceptions subjectives de la valeur par les acteurs aux intérêts divergents (Gill, 2014).

Identification des participants à la recherche

Le choix des 26 acteurs de PDI repose sur trois principes fondamentaux (Moustakas, 1994). D'abord, la pertinence analytique (Miles et Huberman, 1994) a conduit à privilégier les acteurs centraux (coordonnateurs, partenaires techniques et bénéficiaires) de la CCV afin d'assurer la richesse et la fiabilité des données par triangulation. Ensuite, l'échantillon répond au principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) et à la conformité aux standards en développement international (Eisenhardt, 1989 ; Guest *et al.*, 2006) selon lesquels entre 20 et 30 entretiens sont suffisants pour atteindre la saturation théorique (Guest *et al.*, 2006). Enfin, un échantillonnage raisonné a guidé la sélection des participants. Ces derniers sont issus des PDI en cours d'exécution ou clôturés et présents au Burkina Faso ou au Sénégal. Ils s'expriment en français, en moré ou en wolof.

Outils et caractéristiques des données collectées

Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré comportant six questions semi-ouvertes centrées sur les interactions, les expériences, la gouvernance et le contexte socio-institutionnel, ancrées dans la littérature sur la CCV. Le guide aborde les pratiques, les perceptions et les motivations des participants tout en leur offrant la latitude de s'exprimer librement. Les données ont été collectées principalement en face à face. Les canaux numériques (Zoom et téléphone) ont servi de modalités complémentaires de recueil des données au regard des contraintes géographiques, logistiques et sécuritaires du terrain. Le choix de ces canaux a permis de recueillir des données même dans les zones dites rouges. Au total, vingt-six participants ont constitué l'échantillon final (voir annexe A) pour une durée moyenne de 41 minutes par entretien.

Méthode de traitement des données

L'analyse des données a été réalisée selon l'approche des catégories conceptualisantes (ACC) (Paillé et Mucchielli, 2012 ; Siméon et Couturier, 2016). Cette approche itérative issue de la théorie ancrée (Guillemette et Luckerhoff, 2012) combine codage ouvert, axial et thématique. Elle identifie les phénomènes à travers un effort de lecture des témoignages et le décodage des significations convergentes et divergentes afin de conceptualiser le phénomène (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle est adaptée pour saisir la subjectivité des perceptions des acteurs du PDI et répond à l'appel de Prahalad et Ramaswamy (2004) et Vargo et Lusch (2004) sur la nécessité d'une compréhension plus large de la CCV impliquant divers contextes.

Procédure de traitement des données

L'analyse des données s'est faite en plusieurs étapes (voir Siméon et Couturier, 2016). Premièrement, les entretiens ont été retranscrits puis codifiés CO1 à CO12 (coordonnateurs), BE1 à BE8 pour les bénéficiaires et PT1 à PT5 pour les partenaires techniques, et chaque ligne a été numérotée. Deuxièmement, une lecture minutieuse a permis d'identifier les microphénomènes à travers un codage ouvert. Troisièmement, les microphénomènes ont été regroupés

en catégories par comparaison (codage axial). Quatrièmement, un recoupement des catégories avec la littérature (codage sélectif) a permis d'identifier quatre catégories expliquant la CCV dans le PDI (figure 1).

[Insérer figure 1]

Cette figure complète la description méthodologique en illustrant schématiquement les principales étapes de l'analyse, allant du codage ouvert au codage sélectif en passant par le codage axial.

Présentation des résultats

L'analyse des données socio-démographiques montre que les PDI des deux pays sont de nature sensiblement similaire et orientés sur l'éducation, la santé, l'agriculture, etc., dont l'objectif global est l'amélioration des conditions de vie des communautés les plus défavorisées. Ils sont financés par les mêmes bailleurs tels que la Banque mondiale (BM), le Fonds monétaire International (FMI). Les pratiques de gestion sont sensiblement similaires au niveau des deux pays. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les projets sont financés par les mêmes bailleurs de fonds qui tentent d'uniformiser leurs pratiques. Les coordonnateurs sont tous conscients de l'importance de la CCV dans le succès de leur projet. Toutefois, au niveau du Sénégal, certains coordonnateurs estiment qu'il n'est pas nécessaire d'accorder assez de pouvoir aux bénéficiaires, comme le relate l'interviewé CO2. « Si on vient, par exemple, dans votre village. On vous dit que nous voulons faire un aménagement de 50 ou 100 hectares pour que vous puissiez produire du riz pour votre consommation. Si vous avez des revendications, on va vous laisser et aller ailleurs. On n'a pas le temps à perdre ». Cela traduit le découplage entre le discours et les pratiques effectives. L'analyse du reste des données a abouti à l'émergence du modèle théorique EESC (essence, expérience, systémique, contextuelle) adapté au PDI.

La dimension essence ou abstraite de la CCV

La dimension essence repose sur la valeur intrinsèque, la valeur partagée et la finalité du projet qui montrent que la valeur réside autant dans les perceptions subjectives que dans le livrable.

[Insérer figure 2]

La valeur intrinsèque décrit le fondement ou le pourquoi du projet. Elle traduit les aspirations et les convictions qui motivent l'engagement des acteurs. Par exemple, le désir d'améliorer les conditions de vie des personnes inactives. La valeur partagée décrit la perception commune des acteurs de cette valeur intrinsèque, généralement consolidée dans un processus de socialisation. La finalité décrit l'orientation et la direction du projet en termes de vision stratégique au regard de la valeur intrinsèque et partagée. Ainsi, l'essence renvoie aux valeurs symboliques, abstraites et partagées du projet. Ces valeurs sont consécutives à la perception subjective du projet par les acteurs, au regard de son sens, son objectif commun et les liens qu'il crée, indépendamment du livrable. Toutefois, il convient d'explorer la dimension expérientielle afin de comprendre comment l'essence prend forme à travers le vécu des acteurs.

La dimension expérientielle ou la nature subjective de la CCV

Cette dimension englobe le vécu, l'intersubjectivité et l'apprentissage mutuel qui façonnent les perceptions, les ressentis et les interprétations de la valeur et de sa co-création.

[Insérer figure 3]

Le vécu reflète les expériences personnelles des acteurs, façonnées par leurs attentes, priorités et contextes, qui guide leur compréhension et leur évaluation du projet et constituent des facteurs d'engagement, d'acceptation ou de rejet du projet. L'intersubjectivité décrit le processus de construction de sens commun entre acteurs à travers le partage

de leurs vécus et expériences. L'apprentissage mutuel postule que loin d'être un obstacle, la diversité de vécus et de perceptions est une opportunité d'apprentissage les uns des autres, enrichissant ainsi le projet en ajustant ses objectifs pour plus de pertinence et d'inclusivité. L'expérience décrit donc l'aspect émotionnel et perceptuel de la valeur, qui résulte des ressentis et des significations de chaque acteur, consécutif à leurs vécus, à l'intégration des divergences et aux ajustements contextuels. Toutefois, elle ne peut être pleinement saisie en dehors du système global du PDI dans lequel ont lieu les interactions.

La dimension systémique

Cette dimension repose sur la rencontre (interactions, relationnalité et négociation) et le système (interdépendances, évolution et complexité) en considérant que la valeur émerge de l'ensemble du système du PDI (acteurs, relations, ressources, contexte) et non de chaque élément isolé.

[Insérer figure 4]

La rencontre repose sur les interactions, la relationnalité et les négociations. La relationnalité reflète les rapports dialogiques entre acteurs et leur maintien dans le temps. Les interactions décrivent le processus d'échange de ressources opérantes et opérantes au cours des relations, tandis que la négociation traduit un processus de discussion continu entre les acteurs en relation, afin d'ajuster et d'aligner leurs intérêts et leurs attentes. Ces actions permettent de rendre la CCV dynamique et inclusive en réduisant les asymétries de pouvoir et les écarts culturels, en favorisant la définition, la redéfinition et l'alignement de la valeur aux besoins locaux et aux normes internationales.

Le système implique les interdépendances, la complexité et l'évolution de la valeur. L'interdépendance postule que le PDI est un système social ouvert dans lequel les actions, les décisions et les composantes (acteurs, ressources, contexte) s'influencent mutuellement. La complexité résulte de cette influence mutuelle entre le projet et son contexte. Le contexte façonne la perception de la valeur du projet, tandis que le projet influence à son tour le contexte en introduisant des changements qui modifient les pratiques. La valeur qui en résulte est donc façonnée par ce système complexe et évolue au fil du temps en fonction des ajustements contextuels, donnant lieu à de nouvelles significations. Ainsi, la dimension systémique décrit les influences mutuelles entre acteurs, ressources et contexte, conduisant à l'intégration des rencontres dans le système du projet, d'où émerge une valeur dynamique. Toutefois, les particularités contextuelles pourraient orienter l'émergence de cette valeur.

La dimension contextuelle de la CCV

La dimension contextuelle décrit la spécificité, la temporalité et la durabilité de la valeur, ainsi que les conditions, les opportunités et les contraintes de la CCV. Elle postule que la valeur est relative et contingente.

[Insérer figure 5]

La spécificité décrit l'inscription continue de la CCV dans les dynamiques globales et la particularité du PDI notamment sa logique non-marchande, son objectif social et son contexte complexe (inégalités, instabilités, divergences culturelles, multiples parties prenantes aux objectifs divers). La temporalité prolonge cette idée en décrivant le lien entre la durée limitée du PDI et la valeur durable qu'il génère au-delà de cette durée. La durabilité reflète la consolidation de cette valeur à mesure que l'impact du projet devient visible. Ainsi, la dimension contextuelle décrit la nature relative, contingente et durable de la CCV, façonnée par les facteurs environnementaux et la particularité du PDI.

En somme, l'essence décrit les valeurs fondamentales, l'expérience saisit le vécu des acteurs, la dimension systémique décrit les interdépendances et la dimension contextuelle les ancre dans les réalités du PDI. Elles forment

ensemble un modèle à quatre dimensions interdépendantes (EESC), qui décrit la CCV en contexte de PDI comme un processus dynamique, inclusif et durable ancré dans l'humain, le relationnel et le contexte, synthétisé dans le tableau 4.

[Insérer tableau 4]

Ce modèle offre une compréhension approfondie et phénoménologique de la CCV en contexte non-marchand de PDI. La figure ci-dessous matérialise schématiquement ce modèle en offrant une vue synthétique des quatre dimensions.

[Insérer figure 6]

Cette figure schématise la CCV en contexte de PDI comme un système interdépendant de quatre dimensions (EESC) offrant une perspective phénoménologique centrée sur l'humain, les relations et le contexte. En effet, l'essence et l'expérience mettent l'humain au centre de la CCV en considérant que la valeur émerge des émotions, des perceptions et de l'engagement de celui-ci au regard de la légitimité, de la pertinence et de la cohérence du projet. La dimension systémique se focalise sur les interdépendances entre acteurs, ressources et contexte en postulant que la valeur émerge de la conciliation des divergences. La dimension contextuelle se concentre sur l'intégration des facteurs socio-politiques et culturels qui influencent les opportunités et les contraintes de CCV.

Discussion des résultats

À la suite des travaux fondateurs de Prahalad et Ramaswamy (2004) et Vargo et Lusch (2004) qui établissent les fondements de la CCV comme un processus interactionnel et collaboratif, les résultats de cette recherche suggèrent que la CCV pourrait être comprise comme un concept multidimensionnel de deuxième niveau. Cette vision rejoint des travaux précédents tels que ceux de Ranjan et Read (2016) qui décrivent la CCV comme un concept englobant la co-production et la valeur d'usage, ou ceux de Boldrini (2018) qui l'analysent en tant que concept multidimensionnel dans le contexte des projets d'innovation collaborative. Cependant, plusieurs de ces travaux, notamment Vargo *et al.* (2023) et Jaakkola *et al.* (2024) sont critiqués pour leur faible sensibilité au contexte et aux dynamiques humaines, au regard de leur ancrage théorique centré sur la LDS adapté aux environnements marchands.

Toutefois, il serait erroné de conclure systématiquement à un manque de sensibilité au contexte et aux dynamiques humaines, eu égard aux récents travaux dans le contexte non-marchand. En effet, Acheampong *et al.* (2024) et Mathibe *et al.* (2022) respectivement dans les organisations sociales et les plateformes collaboratives explorent l'importance des facteurs relationnels et contextuels dans la création d'une valeur sociale et durable. Nonobstant, les asymétries de pouvoir et les instabilités sociopolitiques propres au contexte du PDI pourraient bénéficier d'analyses approfondies, comme le démontrent certains travaux (voir aussi Soma, 2022 ; Aboganina Morales, 2025). Dès lors, cette recherche enrichit les travaux antérieurs en offrant une interprétation plus située de la CCV, adaptée au contexte non-marchand du PDI.

Dans cette dynamique, la recherche mobilise à posteriori l'approche systémique comme cadre interprétatif complémentaire pour rendre compte des interrelations entre les quatre dimensions du modèle. La pertinence de cette approche méthodologique, qui n'avait pas été introduite plutôt dans la section méthodologie où l'approche phénoménologique et l'ACC ont été privilégiées (Paillé et Mucchielli, 2012), réside dans l'interconnexion des quatre dimensions du modèle (EESC) révélée par les données empiriques. En recherche qualitative, une telle mobilisation a posteriori d'un cadre théorique relève d'une démarche de flexibilité interprétative servant à approfondir la compréhension, notamment l'interprétation et le sens donné à un phénomène qui émerge des résultats empiriques (Geraldi et Söderlund, 2016).

Initialement issue de la théorie des systèmes (Bertalanffy, 1969) et plus tard adaptée à la gestion de projet (Kerzner, 2017), l'approche systémique implique une interaction organisée de la totalité des composantes du projet dont le fonctionnement ne peut être compris séparément (Yatchinovsky, 2020). Elle conçoit le PDI non comme un ensemble d'éléments isolés mais comme un tout organisé dans lequel des résultats nouveaux émergent des interactions entre ses composantes (acteurs, contexte et ressources). Suivant cette logique, la valeur qui émerge de la collaboration entre les parties prenantes surpasse les contributions individuelles. Ainsi, la CCV serait un phénomène qui émerge de la circularité des relations entre le contexte, la structure et les acteurs impliqués.

Plutôt que de s'opposer aux approches classiques rationnelles et analytiques de gestion de projet généralement critiquées d'être linéaires, l'approche systémique les enrichit en s'inscrivant dans une vision globale, dynamique et relationnelle, impliquant une considération des interdépendances et des interconnexions entre les composantes du projet. Des travaux contemporains explorent des cadres théoriques similaires dans la gestion des projets. C'est le cas de Geraldi et Söderlund (2016, 2018) qui, après avoir identifié trois types de recherches en gestion de projet, montrent que les types 2 et 3 intègrent l'approche systémique en impliquant les facteurs contextuels, relationnels, réflexifs et complexes. Précisément, les recherches de type 2 mettent l'accent sur le contexte, la complexité et les interactions sociales (Söderlund, 2011 ; Svejvig et Andersen, 2015), tandis que celles de type 3 s'inscrivent dans une approche plutôt réflexive et interprétative. Leur but est de saisir le sens, les dynamiques et les expériences dans le projet (Geraldi et Söderlund, 2018).

Le modèle EESC s'inscrit dans la continuité de ces évolutions. Par exemple, la dimension systémique s'aligne sur les travaux de Cicmil et Hodgson (2006) qui concluent que les projets ne sont pas des structures techniques mais des systèmes sociaux complexes dans lesquels l'émergence de la valeur est façonnée par les interactions asymétriques entre acteurs, notamment les bailleurs et les bénéficiaires. En outre, une lecture des résultats à la lumière de la littérature antérieure sur la CCV en contexte marchand révèle une convergence avec ces travaux, notamment ceux de Nabatchi *et al.* (2017) et de Bryson *et al.* (2017). Les premiers auteurs mettent en évidence l'importance de la collaboration multi-acteurs dans l'émergence de la valeur au niveau du secteur public, tandis que les seconds insistent sur l'importance des réseaux inter-organisationnels dans la création et la durabilité de la valeur.

De même, une lecture parallèle des résultats avec les cadres théoriques existants établit une convergence sur le rôle des interactions dans la CCV, bien que certaines particularités propres aux PDI requièrent une attention particulière. L'une de ces particularités est que la valeur en contexte de PDI n'est pas exclusivement transactionnelle comme elle l'est dans le contexte marchand (Vargo et Lusch, 2016). Elle est plutôt subjective, contextuelle et façonnée par les facteurs socio-culturels et politiques, comme le démontrent Ika et Munro (2022). En ce sens, l'articulation entre essence et expérience dans le modèle EESC renforce la LSP (Torfing *et al.*, 2021). Cette articulation intègre les perceptions subjectives et émotionnelles des bénéficiaires dans la compréhension de la valeur collective, aspects encore peu explorés dans le contexte marchand (Acheampong *et al.*, 2024). La CCV dans le contexte du PDI serait donc un processus dynamique et évolutif dans lequel, l'alignement des visions des bailleurs et des bénéficiaires requiert des ajustements continus au regard des asymétries de pouvoir et des divergences d'intérêts (Proulx et Brière, 2014).

À la lumière de qui précède, cette recherche propose de définir la CCV en contexte de PDI comme « *une construction de valeur collective et contextualisée, résultant d'un processus d'alignement entre l'essence partagée et l'expérience subjective des acteurs du PDI, dans un cadre relationnel et systémique* ». Bien que cette définition soit articulée aux définitions antérieures, elle se distingue par son caractère situé dans le contexte non-marchand du PDI. À la différence des définitions antérieures principalement centrées sur la co-production et la valeur d'usage (Ranjan et Read, 2016) (par exemple les 27 définitions identifiées par McColl-Kennedy *et al.*, 2012), cette définition s'inscrit dans une perspective phénoménologique et relationnelle ancrée dans une approche systémique. En effet, elle met l'accent sur les expériences subjectives des acteurs, considère leurs perceptions et leurs vécus dans la construction de sens. En outre, elle inscrit la CCV dans un processus d'interaction situé dans un cadre organisé et interconnecté, dans lequel

les composantes du PDI s'influencent mutuellement malgré leurs spécificités. Concrètement, les bailleurs et les partenaires techniques apportent des ressources techniques et financières à travers des cadres institutionnels. Le coordonnateur et son équipe s'assurent de la bonne structuration et de l'orientation des activités du projet conformément aux attentes des bailleurs et des bénéficiaires. Quant aux bénéficiaires, ils contribuent en s'engageant, en exprimant leurs besoins et en y associant leurs savoirs. La CCV émerge de ce processus d'interaction entre ces rôles complémentaires.

Par ailleurs, la définition proposée met en évidence la particularité du PDI. Dans ce contexte, la création de valeur ne répond pas à une logique unique comme dans le cas de la LDS. Elle vient de l'intégration contextualisée de plusieurs logiques dans lesquelles les interactions sont façonnées par le contexte socio-culturel et institutionnel, comme le souligne Osborne *et al.* (2022) dans le secteur public. En plus, la définition repose sur les données empiriques qui révèlent l'écart entre discours et pratiques sur la CCV en contexte de PDI et enrichit ainsi les travaux d'El Ghaleb *et al.* (2025) sur les facteurs contextuels dans le secteur public.

Cette approche interprétative et systémique, ancrée dans la littérature académique en gestion de projet, permet de concilier les visions fragmentées de la CCV. Par exemple, l'articulation entre les résultats de la recherche et les études contemporaines en gestion de projet non-marchand, notamment sur la gouvernance collaborative (Nabatchi *et al.*, 2017) ou les réseaux (Bryson *et al.*, 2017), démontre que la CCV en contexte de PDI facilite l'appropriation du projet et sa résilience face à l'instabilité socio-politique (Ika et Donnelly, 2017). Cette vision apporte une nuance aux approches classiques critiquées d'être rigides (Martinsuo, 2020), en intégrant, par exemple, la réflexion des recherches de type 2 investies dans la réflexion sur l'importance des facteurs socio-contextuels.

Les résultats de la recherche offrent également un cadre de réflexion sur l'évaluation de la valeur en contexte de PDI. Généralement centré sur des indicateurs quantitatifs mesurables, l'évaluation pourrait inclure des indicateurs qualitatifs, notamment les expériences subjectives des acteurs telles que proposées par Osborne *et al.* (2020) dans la LSP. Une telle posture s'inscrit dans la lignée des critiques des recherches de type 2 ou encore de Söderlund (2011) qui invitent à privilégier des approches contextualisées tenant compte des dynamiques humaines. En ce sens, le modèle EESC propose un cadre d'évaluation de la CCV comme un processus émergent ancré dans un système qui le façonne (Yatchinovsky, 2020).

Finalement, bien que les résultats soient exploratoires et limités au contexte de deux pays d'Afrique de l'Ouest (Burkina Faso et Sénégal), ils offrent des perspectives d'études comparatives. Le modèle EESC pourrait être testé dans d'autres contextes non-marchands comme dans les projets humanitaires en Asie ou en Amérique latine, afin de vérifier sa généralisabilité par rapport aux recherches sur les organisations non-marchandes comme celles de Acheampong *et al.* (2024).

Implications théoriques

Cette recherche contribue à la littérature en proposant un modèle théorique (EESC) intégré et contextuellement ancré de la CCV. Elle s'inscrit dans le courant des recherches de type 2 et 3 en intégrant les logiques fragmentées (LDS, LS, LDC et LSP) et en décrivant la CCV en contexte de PDI comme un processus subjectif, évolutif et contextuel centré sur les perceptions subjectives, les émotions, les relations authentiques et l'engagement des acteurs. Concrètement, la recherche prolonge la théorie de la LDS en intégrant une logique relationnelle et en montrant que la valeur en contexte de PDI émerge de l'articulation entre essence et expérience. Elle contribue également à la LS en étendant la sphère commune (client, fournisseur) à un réseau d'acteurs interconnectés (bailleurs, bénéficiaires, partenaires techniques). En mettant en évidence le rôle actif des parties prenantes, notamment les bénéficiaires, cette recherche renforce la LDC. Enfin, la recherche enrichit la LSP en intégrant des valeurs sociales et collectives telles que la justice sociale, l'équité et l'inclusivité, élargissant ainsi la vision de l'innovation publique. Finalement, en intégrant

les logiques fragmentées et en s'articulant autour des aspects humains, relationnels et contextuels, le modèle EESC jette les bases d'une théorie unifiée de la CCV en contexte non-marchand, tout en appelant à sa validation dans d'autres contextes et à repenser le cadre d'évaluation du PDI en privilégiant des mécanismes qualitatifs.

Implications managériales

Les résultats montrent que le succès du PDI dépend moins de la livraison du livrable que de la capacité des gestionnaires à organiser la co-crédation de sa valeur avec l'ensemble des parties prenantes sur tout le cycle de vie du projet. Les cas du march6 de Loumbila, de l'abattoir de Kaya, de l'hôpital de Bobo-Dioulasso et du projet des villages du mill6naire à L6ona soulignent qu'en l'absence de logique co-cr6ative, m6me les projets les plus importants peuvent 6tre inutiles aux yeux des b6n6ficiaires. En revanche, une dynamique co-cr6ative favorise l'atteinte de r6sultats plus appropri6s, utiles et durables. De ce fait, les d6cideurs politiques gagneraient 6 institutionnaliser des diagnostics participatifs, des m6canismes de dialogue r6gulier avec les parties prenantes, des dispositifs de suivi de l'appropriation, de la coh6rence et de l'ajustement des actions du projet au contexte local. Le mod6le EESC pourrait ainsi 6tre mobilis6 comme une grille d'action reliant le sens du projet, l'exp6rience des b6n6ficiaires, les interd6pendances organisationnelles et les contraintes contextuelles dans une logique de gestion plus inclusive, adaptative et durable. Il se positionne donc comme une alternative aux approches traditionnelles en offrant un cadre pratique de CCV inclusive et contextualis6e. En s'appuyant sur les critiques des recherches de type 2 et 3, il invite les praticiens de PDI 6 des m6canismes de gouvernance participative. En cela, l'essence se traduirait par des actions de cr6ation d'outils qualitatifs de suivi (enqu6tes, entretiens, focus groups) pour saisir les perceptions et les besoins des b6n6ficiaires afin de limiter les conflits relatifs aux asym6tries d'information. La dimension exp6rientielle pourrait se traduire par la cr6ation d'espaces libres de partage des v6cus, de ressentis et d'exp6riences, facilitant l'engagement des acteurs. La dimension syst6mique pourrait se concr6tiser 6 travers des ajustements et des n6gociations continues dans le but de faire converger les int6r6ts. La dimension contextuelle pourrait se traduire par des actions de diagnostics socio-culturels et des ajustements p6riodiques des objectifs du projet afin de garantir leur coh6rence avec les r6alit6s locales. D6s lors, le mod6le EESC se positionne comme un outil de gestion inclusive, durable et contextualis6.

Limites et voies de recherche

La recherche ouvre plusieurs pistes pour de futures recherches permettant d'approfondir la CCV en contexte non-marchand. Par exemple, l'exploration d'une m6thodologie d'6valuation de la CCV int6grant la complexit6 des interactions multi-acteurs et la dynamique syst6mique du PDI. Il serait int6ressant d'analyser l'influence des asym6tries de pouvoir sur la CCV et les m6canismes renforçant l'inclusivit6. Enfin, il convient d'explorer comment les acteurs surfent entre diff6rentes cultures pour cr6er de la valeur significative, en examinant le r6le des comp6tences interculturelles, politiques et sociales.

Conclusion

Cette recherche propose un mod6le th6orique int6gr6 de la CCV en contexte de PDI impliquant quatre dimensions : « essence », « exp6rience », « syst6mique » et « contextuelle ». Ce mod6le met l'humain, ses perceptions subjectives, ses relations et son environnement au centre du processus de CCV en contexte de PDI. Il p6rçoit le PDI comme un syst6me social complexe dans lequel le contexte socio-culturel et les interactions entre les acteurs du projet influencent la valeur collective et subjective qui en r6sulte. Bien que le mod6le puisse ne pas 6tre imm6diatement op6rationnel, il offre un cadre exploratoire qui invite les gestionnaires 6 envisager des approches plus flexibles et inclusives qui favorisent une conciliation des objectifs des acteurs. La recherche appelle 6 la validation du mod6le EESC dans

d'autres contextes au regard de ses limites géographiques (deux pays d'Afrique de l'Ouest) et de la taille modeste de l'échantillon (26 participants). Finalement, la diversité des perceptions et les défis d'évaluation du PDI ouvrent la voie à des recherches futures sur des cadres qualitatifs et des méthodologies participatives.

Références

- Aboganina, H. B., & Morales, B. O. O. (2025). Identification des risques comme moyen d'amélioration des performances des projets de développement rural au Cameroun. *European Scientific Journal, ESJ*, 21(19), 173-173. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n19p173>
- Acheampong, P. R., Kulasegaram, K., Mensah, K. A., Ndiaye, M.-T., Owusu-Ansah, W., Owusu-Dabo, E., Owusu, J., Rodas, J., Rouleau, K., Wilson, J., & Wilson, O. (2024). A model of co-creation: Strengthening primary health care (PHC) in Ghana through an innovative "Nyansapo" partnership. *Frontiers in Medicine*, 11, 1400850. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1400850>
- Alimamy, S., Chylinski, M., Deans, K. R., & Gnoth, J. (2024). Revealing the essence of value-in-being: A Heideggerian paradigm of value co-creation. *Psychology & Marketing*, 41(1), 5-15. <https://doi.org/10.1002/mar.21867>
- Bertalanffy, L. von (avec Internet Archive). (1969). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: G. Braziller. <http://archive.org/details/generalsystemthe0000bert>
- Boldrini, J.-C. (2018). La co-création de valeur dans un projet d'innovation collaboratif : Un cas de transition vers l'économie circulaire : *Innovations*, N° 55(1), 143-171. <https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0028>
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>
- Chang, A., Chih, Y.-Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1139-1153. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.005>
- Chathoth, P. K., & Ungson, G. R. (2025). Transformation of value in co-creation: Modalities and thresholds. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(2), 643-659. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2024-0331>
- Chen, S., & Kamarudin, K. M. (2024). Interfacing triple bottom line sustainability and metropolitan governance: An empirical exploration of stakeholder value co-creation and conflict. *Heliyon*, 10(19), e38772. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38772>
- Chi, M., Chong, H.-Y., & Xu, Y. (2022). The effects of shared vision on value co-creation in megaprojects: A multigroup analysis between clients and main contractors. *International Journal of Project Management*, 40(3), 218-234. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.01.008>
- Chih, Y.-Y., Zwikael, O., & Restubog, S. L. D. (2019). Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions. *International Journal of Project Management*, 37(5), 599-615. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.04.001>
- Cicmil, S., & Hodgson, D. E. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management, Rethinking Project Management*, 24(8), 675-686. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Contamin, B., Milanese, J., & Montaud, J.-M. (2008). Les nouvelles logiques de l'aide publique au développement : Entre rationalisation, pragmatisme et logiques institutionnelles. *L'Actualité économique*, 84(2), 155-178. <https://doi.org/10.7202/000373ar>

- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2018, novembre 25). *Les réseaux d'innovation de service public (RISP) : Un instrument d'innovation collaborative et de co-crédation de valeur dans le(s) service(s) public(s)*. <https://shs.hal.science/halshs-01934290>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Eriksson, P. E., Leiringer, R., University of Hong Kong, Pokfulam, Hong Kong, H., & Szentes. (2017). The Role of Co-creation in Enhancing Explorative and Exploitative Learning in Project-Based Settings. *Project Management Journal*, 48(4), 22-38.
- Fasshauer, I. (2022). Co-crédation de valeur et innovation sociale : L'exemple des living labs. *Décisions Marketing*, 108(4), 109-125.
- Fuentes, M. G., & Smyth, H. (2016). Value co-creation in a project setting: A service dominant logic perspective. *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference, Perspective*. In: P W Chan and C J Neilson (Eds.), *Perspective*. In: P W Chan and C J Neilson (Eds.), 2, 1107-1116.
- Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019). Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5), 696-715. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.003>
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2016). Project studies and engaged scholarship: Directions towards contextualized and reflexive research on projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 767-797. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2016-0016>
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Ghaleb, N. E. A. E., Hachimi, I. E., Mehdi, S., Bazarouj, R., & Laghzaoui, F. (2025). Enhancing public service agility and value co-creation through fuzzy logic integration algorithms. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(4), 110-122. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7743>
- Gill, M. J. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. <https://doi.org/10.1177/1094428113518348>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Gregor, S., & Zwikael, O. (2024). Design science research and the co-creation of project management knowledge. *International Journal of Project Management*, 42(3), 102584. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102584>
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>
- Grönroos, C., Strandvik, T., & Heinonen, K. (2015). *Value Co-Creation: Critical Reflections* (p. 69-81).
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guillemette, F., & Luckerhoff, J. (Éds.). (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Presses de l'Université du Québec.
- Guo, J., & Zhang, H. (2024). Digital age: The path choice of government-citizen value co-creation. *Heliyon*, 10(15), e35482. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35482>

- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Hodgkinson, S., Godoy, L., Beers, L. S., & Lewin, A. (2017). Improving Mental Health Access for Low-Income Children and Families in the Primary Care Setting. *Pediatrics*, 139(1), e20151175. <https://doi.org/10.1542/peds.2015-1175>
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>
- Ika, L. A., & Munro, L. T. (2022). Tackling grand challenges with projects: Five insights and a research agenda for project management theory and practice. *International Journal of Project Management*, 40(6), 601-607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.008>
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltalo, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. *Journal of Business Research*, 177, 114592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114592>
- Keays, L. A., & Huemann, M. (2017). Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196-1212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.008>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance, Third Edition* (1^{re} éd.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119427599>
- Kier, C., Aaltonen, K., Whyte, J., & Huemann, M. (2023). How projects co-create value with stakeholders: The role of ideology and inquiry in spanning the temporary-permanent boundary. *International Journal of Project Management*, 41(5), 102482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102482>
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International journal of service industry management*, 19(4), 474-491.
- Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Dix ans de co-création de valeur : Une revue intégrative. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 31(3), 29-66. <https://doi.org/10.1177/0767370116638270>
- Leyrie, C., & Boivin, S. (2017). Gestion de projet et co-construction : Utopie ou voie du succès ? Une réflexion exploratoire. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), 117-129. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.202>
- Liu, Y., Van Marrewijk, A., Houwing, E.-J., & Hertogh, M. (2019). The co-creation of values-in-use at the front end of infrastructure development programs. *International Journal of Project Management*, 37(5), 684-695. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.013>
- Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal*, 51(4), 389-399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>
- Mathibe, M. S., Chinyamurindi, W. T., & Hove-Sibanda, P. (2022). Value co-creation as a mediator between strategic planning and social enterprise performance. *Social Enterprise Journal*, 19(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2021-0062>
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Kasteren, Y. V. (2012). Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389. <https://doi.org/10.1177/1094670512442806>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook, 2nd ed* (p. xiv, 338). Sage Publications, Inc.

- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
- Neghina, C., Caniëls, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & Van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221-242. <https://doi.org/10.1177/1470593114552580>
- Osborne, S. P., Cucciniello, M., Nasi, G., & Strokosch, K. (2020). New development: Strategic user orientation in public services delivery—the missing link in the strategic trinity? *Public Money & Management*, 41(2), 172-175. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1758401>
- Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634-645. <https://doi.org/10.1111/puar.13474>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, 26(3), 424-438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12094>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012b). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01>
- Pestoff, V., Osborne, S. P., & Brandsen, T. (2006). Patterns of co-production in public services: Some concluding thoughts. *Public Management Review*, 8(4), 591-595. <https://doi.org/10.1080/14719030601022999>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rubalcaba, L., Strokosch, K., Hansen, A. V., Røhnebæk, M., & Liefvooghe, C. (2022). Insights on Value Co-Creation, Living Labs and Innovation in the Public Sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 42. <https://doi.org/10.3390/admsci12010042>
- Ruuslahti, H. (2020). Complexity in project co-creation of knowledge for innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 228-235. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.004>
- Siemieniako, D., Makkonen, H., Kwiatek, P., & Karjalainen, H. (2025). Empowering value co-creation: Product and technology development in power asymmetric buyer-supplier relationships from the perspective of a weaker supplier. *Industrial Marketing Management*, 124, 128-149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.11.008>
- Siméon, F., & Couturier, Y. (2016). *L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes en recherche qualitative. les étapes de sa mise en oeuvre*. 35, 89-102. <https://doi.org/10.2143/CS.35.1.0000000>
- Smyth, H., Lecoivre, L., & Vaesken, P. (2018). Co-creation of value and the project context: Towards application on the case of Hinkley Point C Nuclear Power Station. *International Journal of Project Management*, 36(1), 170-183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.013>

- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation: Pluralism in Project Management. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Soma, A. (2022). La forêt classée de Kua ou l'hôpital de référence publique ? Une analyse des dynamiques spatiales dans une campagne péri-urbaine du Burkina Faso. *Cahiers d'Outre-Mer*, LXXV (285), 123-141. <https://doi.org/10.4000/com.13702>
- St-Yves, G., & Naselaris, T. (2018). The feature-weighted receptive field: An interpretable encoding model for complex feature spaces. *NeuroImage*, 180, 188-202.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Torring, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Toukola, S., Ahola, T., Ståhle, M., & Hällström, A. A. (2023). The co-creation of value by public and private actors in the front end of urban development projects. *International Journal of Project Management*, 41(8), 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102542>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Wieland, H., & O'Brien, M. (2023). Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline. *Journal of Business Research*, 164, 113965. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113965>
- Vokouma, P. T. E. (2025). Défi de la gestion des projets de développement au Burkina Faso de 2017 à 2020 : Approches et meilleures pratiques. *Journal of Business and Technologies*, 1(5). <https://jobt.org/index.php/publications/article/view/135>
- Wang, T., Li, H., & Accatino, F. (2024). A theoretical framework for value co-creation analysis in carbon sink projects. *Journal of Cleaner Production*, 477, 143854. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143854>
- Wu, H., Huang, Y., Liu, G., Luo, L., & Luo, Y. (2024). Synergizing stakeholder collaboration for value co-creation in China's prefabricated decoration diffusion: A tripartite evolutionary game perspective. *Heliyon*, 10(15), e34775. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34775>
- Yatchinovsky, A. (2020). *L'approche systémique*. ESF Sciences humaines. <https://doi.org/10.3917/esfsh.yatch.2020.01>
- Zhou, L., Liu, X., & Wei, W. (2025). The Emotional Foundations of Value Co-Creation in Sustainable Cultural Heritage Tourism: Insights into the Motivation–Experience–Behavior Framework. *Sustainability*, 17(15), 6961. <https://doi.org/10.3390/su17156961>

Tableaux, figures et annexes

Tableaux

Tableau 1. Caractéristiques des approches théoriques de la CCV

Logiques	Perspective conceptuelle	Valeur créée	Limites	Auteurs
LS	- Coproduction - Usage de service	Valeur perçue	Les valeurs sociétale et collective ignorées	Grönroos (2011, 2019)
LDS	- Interaction entre client et fournisseur - Intégration de ressources	Valeur d'usage	Perspective uniquement marchande, non adapté aux contextes non marchands	Vargo & Lusch (2004, 2008, 2016)
LDC	- Expérience vécue du consommateur	Valeur expérientielle	Perspective uniquement centrée sur le client. Les autres parties prenantes exclues	Heinonen <i>et al.</i> (2010, 2018)
LSP	Coproduction citoyenne	Valeur publique (collective et sociétale)	Faible intégration avec les logiques marchandes	Osborne <i>et al.</i> (2013, 2020)

Tableau 2. Modèles conceptuels de la co-création de valeur

Auteurs et années	Dimensions de la CCV	Descriptions	Autres auteurs
Pralhad et Ramaswamy (2004)	Dialogue	Interactions et échanges d'informations entre acteurs	(Ramaswamy & Ozcan, 2018)
	Accès	La possibilité pour les acteurs d'accéder aux ressources les uns les autres	(Chesbrough, 2003)
	Management de risque	Réduire les incertitudes en informant les acteurs des éventuels avantages et des inconvénients.	(Porter & Kramer, 2011)
	Transparence	Les informations sont disponibles, partageables, immédiates et claires.	(Chesbrough, 2003)
Payne <i>et al.</i> (2008)	Processus client	Le client s'engage à travers un ensemble de ressources, de pratiques et de procédés dans un processus d'apprentissage basé sur son expérience accumulée.	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012 ; Frow <i>et al.</i> , 2011)
	Processus fournisseur	L'entreprise s'engage dans un processus de conception et de réalisation de l'expérience du client à travers des pratiques, des ressources et des procédés dans la gestion de ses relations avec ses parties prenantes.	(Chesbrough, 2003)
	Rencontre entre processus client et fournisseurs	Les pratiques de collaboration telles que l'échange de ressources et de connaissances dans le cadre de la réalisation d'activités conjointes entre le client et le fournisseur.	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)
Leclercq <i>et al.</i> (2016) Modèle théorique	Interaction entre acteurs	échanges physiques, virtuels ou mentaux entre acteurs, influençant mutuellement les pratiques les uns et les autres.	(Payne <i>et al.</i> , 2008; Ranjan & Read, 2016; Vargo & Lusch, 2004)
	Intégration de ressources	Intégration des ressources les unes les autres pour créer de nouvelles compétences.	(Ranjan & Read, 2016 ; Vargo & Lusch, 2004)
	Processus d'engagement	La volonté et la motivation (cognitives, affectives ou comportementales) des acteurs à s'impliquer dans le processus de co-création de valeur.	(Chesbrough, 2003; Porter & Kramer, 2011) (Gregor & Hevner, 2013)
	Apprentissage	Accumulation de stock de capital social résultant de la création de nouvelles compétences rendue possible grâce à l'intégration des ressources.	(Gregor & Hevner, 2013) (Wenger, 1998)
Ranjan et Read (2016)	La valeur d'usage	Valeur issue du processus de consommations indépendamment des interactions et de l'échange.	(Grönroos, 2006 ; Vargo & Lusch, 2004)
	La co-production	Coopération directe et indirecte avec le client et la participation de ce dernier dans le processus de conception du service	(Dziewanowska, 2018)
Dziewanows (2018)	Expérience	Expériences vécues par les clients.	(Ranjan & Read, 2016)
	Relation	Interaction avec d'autres acteurs de l'écosystème	(Ranjan & Read, 2016 ; Vargo & Lusch, 2004)
	Co-production	Coopération directe et indirecte avec le client et la participation de ce dernier dans le processus de conception du service	(Ranjan & Read, 2016)

Tableau 3. Logiques marchandes versus logiques non marchandes

Critères	Logique marchande	Logique non marchande
Objectif principal ou finalité de la valeur	Maximisation du profit, satisfaction du client	Impacts sociaux, amélioration du bien-être collectif
Mécanisme de création de la valeur	Échange monétaire, production de biens et services marchands	Échange de connaissances, collaboration, production de biens et services publics
Parties prenantes de la création de valeur	Clients, fournisseurs, actionnaires	Bénéficiaires, communautés, institutions (État, ONG, etc.)
Nature des relations ou des échanges	Transactionnelle, contractuelle, concurrentielle	Collaborative/coopérative, confiance, solidarité
Mesure de la valeur	Indicateurs financiers, économiques, satisfaction client	Indicateurs sociaux, durabilité, satisfaction bénéficiaire
Indicateurs de co-création de valeur	Satisfaction et fidélité du client à la marque, intention d'achat, valeurs économiques, créatives et relationnelles perçues, co-construction de l'offre, personnalisation. Interaction active entre consommateur et marques, mobilisation des réseaux de compétences, partage d'information et collaboration	Impact social et satisfaction des bénéficiaires, engagement et implication des parties prenantes, dialogue et transparence, nouvelles formes de gouvernance, empowerment, acceptabilité sociale. Participation active des bénéficiaires dans le processus décisionnel, confiance entre acteurs, maîtrise des besoins locaux et adaptation des projets.
Moteurs de co-création de valeur	Compétition, concurrence, technologie, besoins croissants des consommateurs.	Valeur et vision commune, solidarité, confiance, légitimité des acteurs, enjeux collectifs.

Tableau 4. Articulation entre le modèle EESC et les logiques traditionnelles

Modèle EESC	Approches classiques	Commentaires
Essence	LS, LDS, LDC, LSP	L'essence met l'accent sur la valeur fondamentale qui guide la co-création de valeur, quelle que soit la logique. La co-création passe par l'intégration de cette valeur fondamentale dans la conception des interventions.
Expérience	LS, LDC	L'expérience met l'accent sur la perception subjective de la valeur, la satisfaction et l'engagement des parties prenantes dans le processus de co-création de valeur. Co-créer requiert une expérience positive des parties impliquées.
Systémique	LDS, LSP	La dimension systémique implique la complexité des interactions entre acteurs et organisation et les interdépendances entre les différents éléments du projet en tant que système. Co-créer implique une concentration sur les interactions entre différents processus et acteurs.
Contextuelle	LS, LDS, LDC, LSP	La dimension contextuelle met en évidence l'influence du contexte socio-politique, économique et culturel dans le processus de co-création de valeur. Quelle que soit la logique, le contexte est déterminant dans la co-création de valeur. Co-créer implique une adaptation continue aux spécificités contextuelles.

Figure 1. Processus de codage

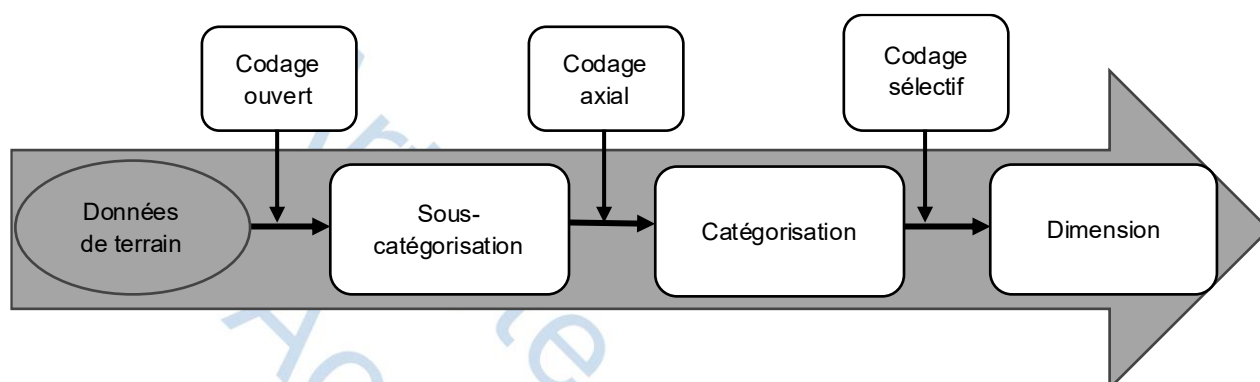


Figure 2. Dimension « Essence »

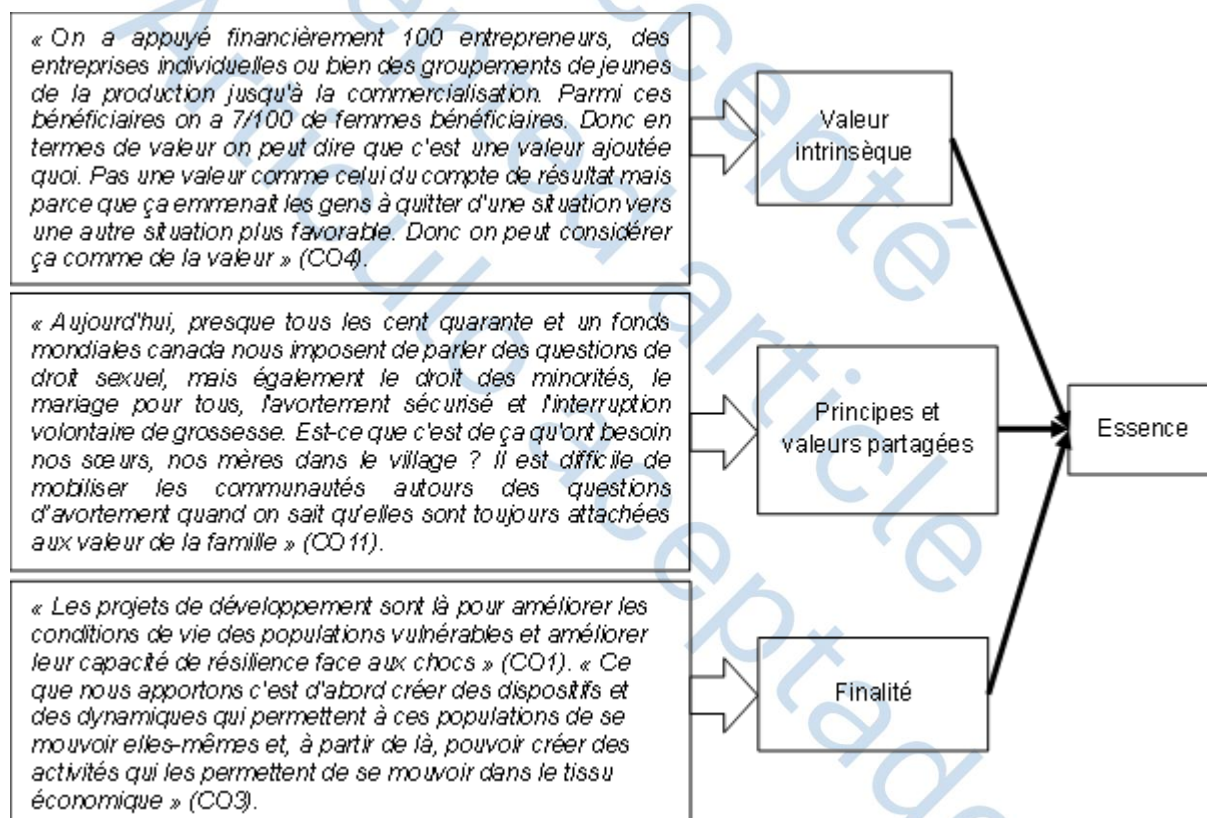


Figure 3. Dimension « Expérience »

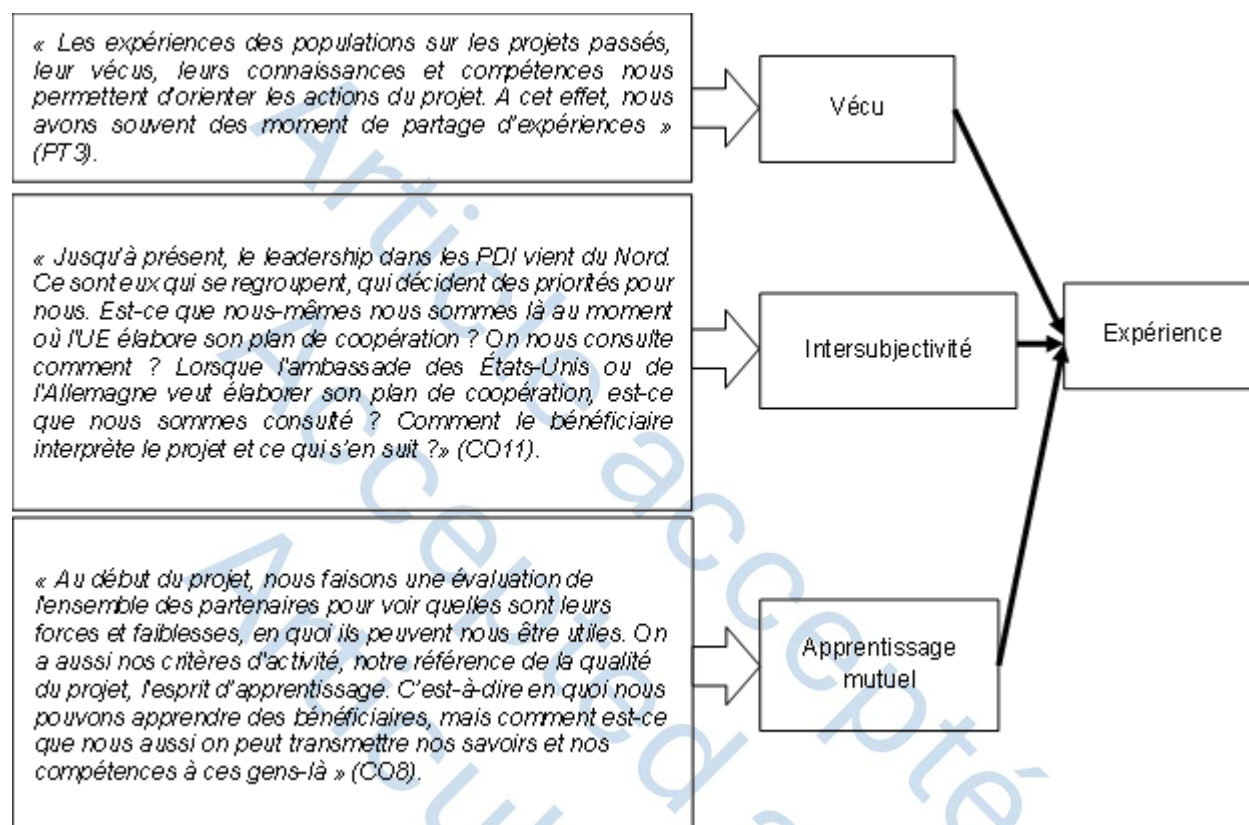


Figure 4. Dimension systémique

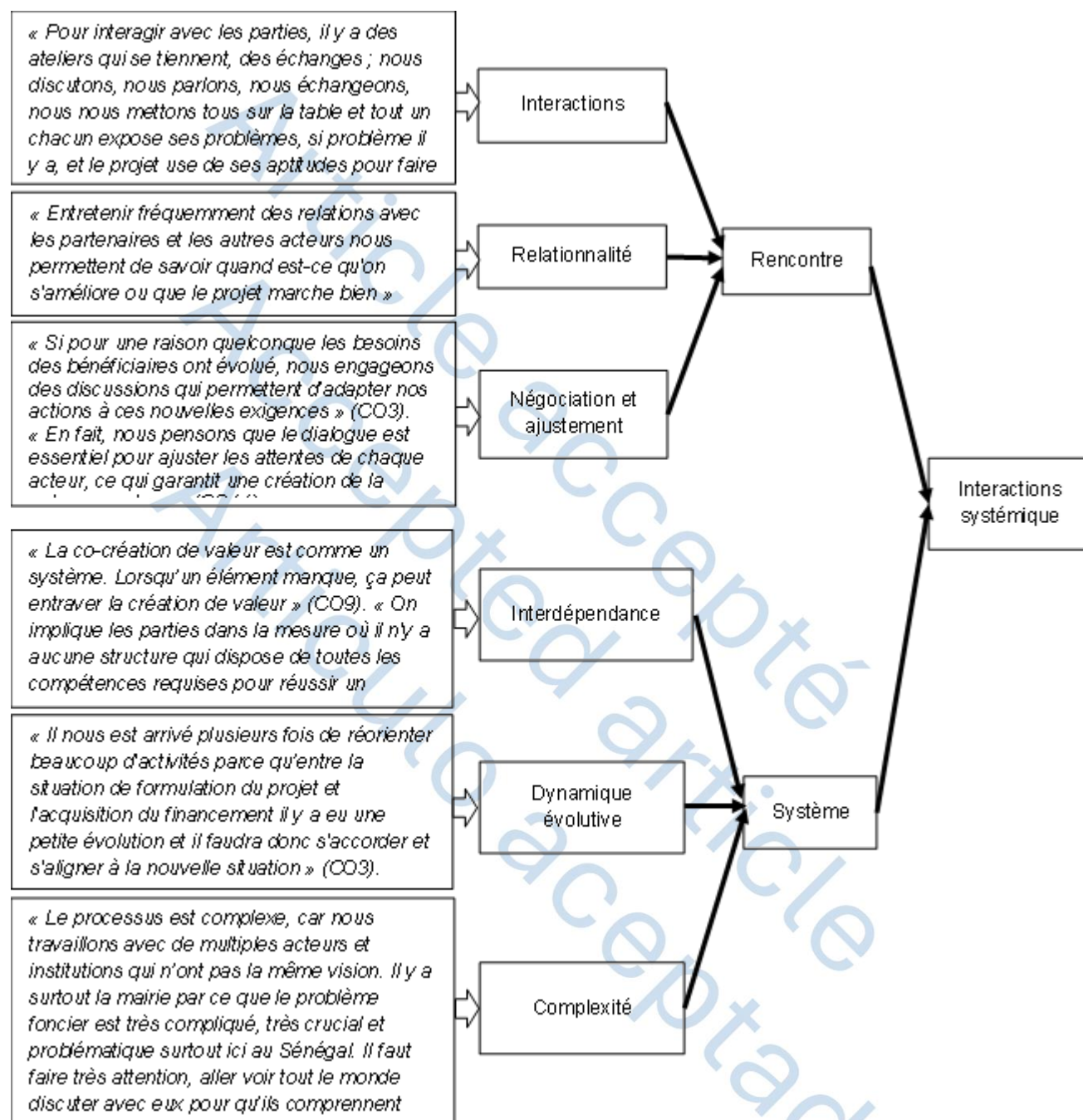


Figure 5. Dimension contextuelle

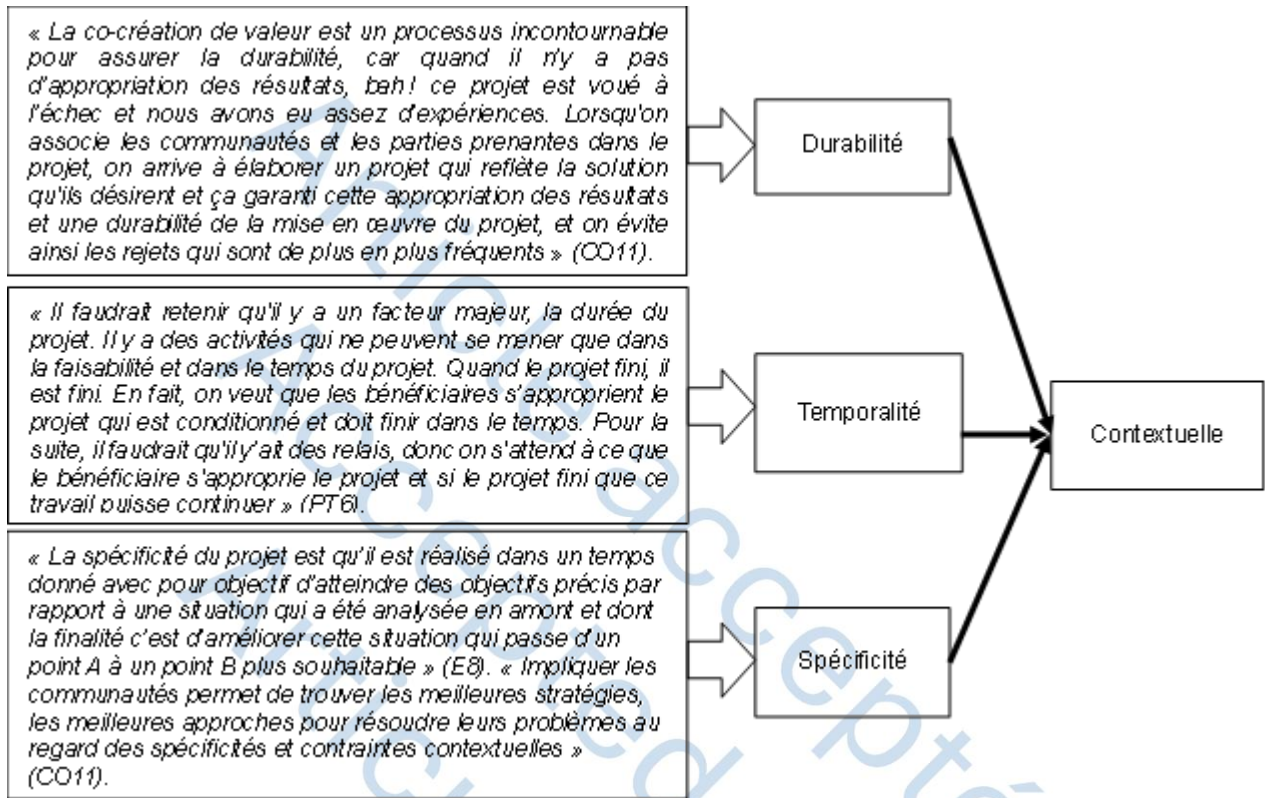
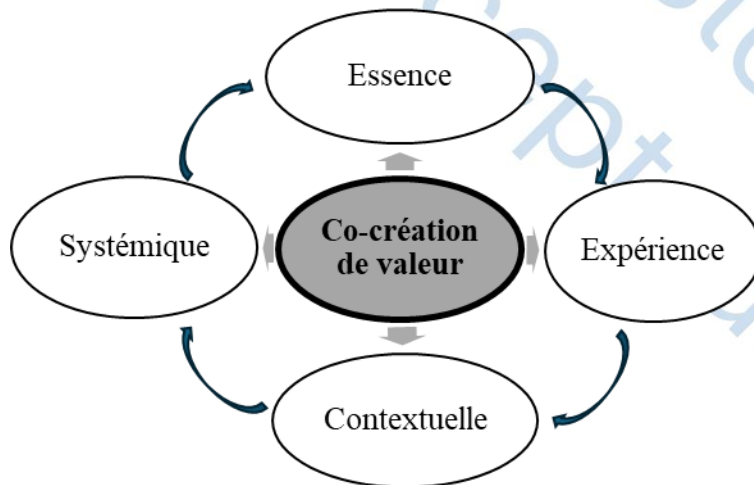


Figure 6. Modèle ph  nom  ologique intégré de la co-création de valeur



Annexe A. Caractéristiques des interviewers

Code entretien	Profession de l'interviewé	Genre (sexe)	Age	Temps d'entretien
CO1	Coordonnateur de PDI	Homme	52	36,22 min
CO2	Coordonnateur de PDI	Homme	51	26,35 min
CO3	Coordonnateur de projet	Homme	39	20,17 min
CO4	Coordonnatrice de programme PDI	Femme	42	50,39 min
CO5	Coordonnateur de PDI	Homme	48	30,58 min
CO6	Coordonneurs de PDI	Femme	53	89,30 min
CO7	Coordonneurs de PDI	Homme	56	49,10 min
CO8	Coordonnateur de programme de PDI	Homme	58	44,47 min
CO9	Coordonnateur de programme de PDI	Homme	47	26,15 min
CO10	Coordonnateur de PDI	Homme	55	57,32 min
CO11	Coordonnateur de PDI	Femme	38	43,07 min
CO12	Coordonnateur de PDI	Homme	36	28,57 min
CO13	Coordonnateur de programme de PDI	Homme	48	62,17 min
PT1	Partenaire technique de PDI	Homme	44	26,32 min
PT2	Partenaire technique de PDI	Femme	37	28,48 min
PT3	Partenaire technique de PDI	Homme	46	38,29 min
PT4	Partenaire technique de PDI	Homme	38	56,08 min
PT5	Partenaire technique de PDI	Homme	52	29,37 min
BE1	Bénéficiaires	Femme	31	41,23 min
BE2	Bénéficiaires	Femme	26	19,36 min
BE3	Bénéficiaires	Femme	28	35,43 min
BE4	Bénéficiaires	Homme	38	63,57 min
BE5	Bénéficiaires	Homme	21	50,52 min
BE6	Bénéficiaires	Homme	33	31,17 min
BE7	Bénéficiaires	Homme	34	48,27 min
BE8	Bénéficiaires	Femme	25	22,48 min

Annexe B. Guide d'entretien au coordonnateur de projet

Questions	Objectif	Attentes	Selon la littérature
La co-creation de valeur			
Dans quelle mesure les parties prenantes contribuent à l'atteinte de l'objectif de votre projet ?	Comprendre la vision de l'interviewé sur le lien entre la co-crédation de valeur et l'objectif du projet.	On s'attend à ce que l'interviewé face un lien entre les pratiques de co-crédation de valeur et l'atteinte de l'objectif du projet.	<i>Selon la littérature, la co-crédation de valeur est la stratégie qui permet à toutes les parties prenantes de contribuer à la réalisation de l'objectif du projet.</i>
Selon vous c'est quoi la co-crédation de valeur ?	Comprendre la conception de la co-crédation de valeur par l'interviewé	On s'attend à ce qu'il nous dise ce qu'il comprend par co-crédation de valeur du projet, comment il procède pour cocréer la valeur de son projet, les processus de mise en œuvre pour cocréer la valeur du projet.	<i>Selon la littérature, la co-crédation de valeur est la création conjointe et réciproque de la valeur par et pour toutes les parties prenantes du projet.</i>
Comment faites-vous pour identifier les besoins réels des parties prenantes ?	Comprendre le processus de co-crédation de valeur à l'œuvre dans le projet	On s'attend à ce qu'il nous dise : quels sont les processus, les pratiques et tactiques à l'œuvre dans la co-crédation de valeur dans son projet, quelles sont les étapes de co-crédation de valeur, à quelle étape du projet débutent les actions de co-crédation de valeur.	<i>Selon la littérature, la co-crédation de valeur passe par toutes les étapes du projet, de l'identification à l'évaluation d'impact.</i>
Comment les parties prenantes contribuent-elles à l'atteinte de l'objectif du projet ?	Comprendre l'apport de chaque partie prenante dans la co-crédation de valeur et comment cet apport est fait	On s'attend à ce qu'il nous dise les différents types d'apports, leurs natures, le lieu et les processus par lesquels les parties prenantes contribuent à la co-crédation de valeur.	<i>Selon la littérature, les parties prenantes apportent leurs ressources (connaissance, expérience, informations).</i>
Qu'est-ce qui vous motive à impliquer les parties prenantes dans votre projet ?	Comprendre l'objectif de la co-crédation de valeur selon l'interviewé	On s'attend à ce qu'il nous parle des raisons, de l'intérêt, le bien-fondé d'impliquer les parties prenantes dans toutes les phases du projet.	<i>Selon la littérature, la co-crédation a pour objectif de connaître les besoins réels des parties prenantes et de prendre en compte les spécificités contextuelles dans la mise en œuvre du projet.</i>
Selon vous, qu'est-ce qui motive les parties prenantes à s'engager ou à s'impliquer dans l'atteinte de l'objectif du projet ?	Comprendre les motivations des parties prenantes à s'engager dans la co-crédation de valeur du projet.	On s'attend à ce que l'interviewé nous parle de l'intérêt des parties prenantes à s'engager dans les pratiques de co-crédation de valeur.	<i>Selon la littérature, les motivations des parties prenantes sont de plusieurs natures, notamment financière, hédonique, utilitaire, etc.</i>

Annexe C. Grille d'analyse

Verbatim	Catégories	Description des catégories	Dimensions	Description des dimensions
« Notre démarche, c'est généralement le diagnostic participatif. On analyse les acteurs pour identifier le rôle de chacun, qui peut apporter quoi, afin de collaborer efficacement. Ce qui permet de mieux comprendre les besoins et les attentes locaux et de mieux orienter nos actions » (CO3). « Pour interagir avec les parties, il y a des ateliers qui se tiennent, des échanges ; nous discutons, nous parlons, nous échangeons, nous nous mettons tous sur la table et tout un chacun expose ses problèmes, si problème il y a, et le projet use de ses aptitudes pour faire ce qu'il peut » (CO6). « La valeur part de la démarche de conception du projet. Si c'est le top-down ou l'approche à la base ou des projets parachutés d'en haut, c'est là que se trouve la différence. De quoi les communautés des pays ont besoin lorsqu'il s'agit de projets internationaux ? Est-ce que le projet est arrimé aux priorités du pays ? Dès l'instant où le projet cadre avec la planification stratégique, la vision et le plan de développement du pays après sa définition à partir d'un diagnostic participatif avec les communautés, ça contribue à la co-crédation de valeur. Donc, la co-crédation de valeur dépend surtout de la manière dont on conduit la conception de ces projets, leur mise en œuvre et leur suivi d'évaluation (CO11).	Interaction	L'interaction est la participation, la collaboration et les échanges entre les différentes parties prenantes, que ce soient les bailleurs de fonds, les communautés locales, le coordonnateur ou l'équipe de projet, dans le but de créer une valeur mutuelle pour tous.	Systémique	Les interconnexions, les interdépendances, les flux d'informations et la coordination globale
« Entretenir fréquemment des relations avec les partenaires et les autres acteurs nous permet de savoir quand est-ce qu'on s'améliore ou que le projet marche » (BE8). « Il arrive parfois de casser tout simplement des contrats qu'on a avec des prestataires quand on ne parvient pas à échanger à l'amiable ou bien parfois dans les juridictions parce que souvent, c'est compliqué ; mais la première chose qu'on cherche d'abord, c'est vraiment d'améliorer la communication, essayez de voir avec les partenaires comment est-ce qu'on peut garder la relation pour qu'on puisse vraiment continuer à réaliser les activités afin d'atteindre la valeur » (CO8). « Nous avons une relation de collaboration, même horizontale où il n'y a pas de c'est nous qui sommes les chefs, vous qui êtes les subordonnés. Non, il n'y a pas ça. C'est une pure collaboration entre partenaires pour la bonne et simple raison que nous avons notre propre organisation, notre propre fonctionnement, eux aussi, ils ont leur propre organisation, leur propre fonctionnement et on essaie de collaborer tout en restant au même niveau » (CO9). « J'ai dit que pour nous, c'est la SAED qui contrôle. On ne peut rien faire sans l'accord de la SAED. C'est une relation horizontale » (CO2).	Relationnalité	La Relationnalité implique que la valeur du projet émerge au fil des interactions et collaboration entre les parties prenantes et non prédéfinie pendant la phase de planification.		
« Nous voulons éviter de toujours aller et faire ce qu'on pense, ou apprécier les besoins que nous ressentons. Nous voulons être dans la dynamique de traiter et de dresser les besoins exprimés par les populations elles-mêmes. Et pour ce faire, comme je vous ai dit, c'est d'abord dans la formulation de nos projets. Par ce qu'à chaque fois, il y a une étape de formulation et nous sommes avec les collectivités, les communes et les populations bénéficiaires qui sont ciblées et nous travaillons pour indexer les questions prioritaires. Et à partir de là, on formule et on soumet pour avoir des réajustements. Ainsi, nous sommes sûrs et certains que quand on a le financement, l'activité qui sera déroulée sera une activité prioritaire parce qu'exprimée par ces populations. Ensuite, pendant la mise en œuvre, nous restons en contact avec ces acteurs afin de s'assurer que leurs besoins et attentes n'ont pas évolué et que les actions que nous menons sont effectivement en adéquation avec les besoins exprimés au début du projet. Si tel n'est pas le cas, ou si leurs besoins, pour une raison quelconque, ont évolué, nous adaptons nos actions à ces nouvelles exigences, mais en collaboration avec eux » (CO3). « Quand on a un projet, on vient exposer le projet à la commune et on dit : voilà, on a été là l'année dernière pour fournir tel projet et voilà ce qu'on a prévu de faire comme activités. On explique tout.	Négociation et ajustement	La négociation et l'ajustement décrivent la définition de la valeur et l'atteinte de l'objectif du projet induit par un processus de dialogue et d'ajustement continue entre les parties prenantes.		

Maintenant, à ce moment-là, c'est un moment de partage, donc d'échanger sur le chronogramme de mise en œuvre. Les gens ont des retours pour discuter de l'activité, si c'est toujours pertinent de la maintenir ou pas, etc. Et c'est le moment de réajuster ou bien de faire de nouvelles orientations » (CO3). « En fait, nous pensons que le dialogue est essentiel pour ajuster les attentes de chaque acteur, ce qui garantit une bonne mise en œuvre » (CO11).				
« La co-création de valeur est comme un système, en fait, qui fait que lorsqu'un élément manque, ça peut entraver la création de valeur » (CO9). « On implique les parties prenantes dans la mesure où il n'y a aucune structure qui dispose de toutes les compétences requises pour mener à bien un projet » (PT4). « Cocréer la valeur, c'est vraiment travailler sur la synergie qui peut nous aider à avoir la valeur recherchée. Pour cela, il faudra travailler sur la complémentarité des uns et des autres. Il y a beaucoup de parties prenantes qui peuvent nous aider à créer cette valeur, étant impliquées directement ou du point de vue stratégique pour l'orientation, l'accompagnement pour que les actions soient en cohérence avec les politiques nationales et locales. Il faudrait aussi travailler avec les bénéficiaires, avec qui nous avons un devoir de redevabilité, pour voir un peu les différentes complémentarités et les différentes synergies qui peuvent nous aider à réaliser cette valeur ajoutée construite ensemble » (CO8). « Au niveau communautaire, c'est surtout travailler avec les acteurs et créer une certaine dynamique et une synergie pour que le problème soit résolu par les communautés elles-mêmes au regard de l'approche collaborative » (CO11). « Moi, ma vision de la chose, c'est que toutes les parties prenantes se regroupent et qu'on travaille en synergie. Puisqu'on parle de la riziculture, c'est une chaîne. Et là-bas, il y a beaucoup d'ONG, d'institutions étatiques qui sont chacun un maillon de la chaîne » (PT2).	Interdépendance	L'interdépendance reflète l'influence mutuelle des éléments du système entre eux. Par exemple, les décisions et les actions du projet influencent les autres éléments du système.		
« Chaque projet a des objectifs clairs avec des activités claires qui sont prévues. Mais il y a cette flexibilité qui permet à chaque fois que sur le terrain, parce que les contextes changent, et parfois, ils changent très vite, vous pouvez reformuler et réajuster l'objectif. Il nous est arrivé plusieurs fois de réorienter beaucoup d'activités parce qu'entre la situation de formulation du projet et l'acquisition du financement, il y a eu une petite évolution et il faudra donc s'accorder et s'aligner à la nouvelle situation » (CO3).	Dynamique évolutive	La dynamique évolutive implique que le projet est un système ouvert dans laquelle de nouvelles valeurs émergent au fur et en mesure que les parties prenantes interagissent.		
« Le processus est complexe, car nous travaillons avec de multiples acteurs et institutions qui n'ont pas la même vision. Au sein des communes, il y a les communautés de base qui sont les groupements de promotion féminine, les associations de jeunes vulnérables, etc. Il y a aussi les acteurs techniques au niveau régional, les collectivités territoriales, les universitaires avec qui nous avons des conventions, les écoles de formations. Par exemple, nous travaillons avec les laboratoires de l'UFR AGRO, on a travaillé avec l'incubateur de l'UGB, on a travaillé avec des laboratoires comme le LASPAD au niveau de l'UFR SJP, etc. » (CO3). « Il faut qu'on aille rencontrer les acteurs, les autorités pour les expliquer pour qu'ils puissent adhérer. Il y a surtout la mairie, parce que le problème foncier est très compliqué, très crucial et problématique, surtout ici au Sénégal. Il faut faire très attention, aller voir tout le monde, discuter avec eux pour qu'ils comprennent tout le projet. » (CO2).	Complexité	La complexité implique que les facteurs socio-culturels, institutionnels et les structure de pouvoir façonnent le projet ainsi que ses processus de production de valeur.		
« Si je prends le projet de formation et de l'emploi des jeunes, la valeur, c'est de créer des emplois pour des jeunes et de renforcer leurs capacités. Notre objectif aussi, c'était de mettre à la disposition des producteurs vulnérables des kits d'intrants pour améliorer leur production. On a appuyé financièrement 100 entrepreneurs, des entreprises individuelles ou bien des groupements de jeunes, de la production jusqu'à la commercialisation. Parmi ces bénéficiaires, on a 7/100 de femmes bénéficiaires. Donc, en termes de valeur, on peut dire que c'est une valeur ajoutée, quoi. Pas une valeur comme celle du compte de résultat, mais parce que ça emmenait les gens à quitter d'une situation vers une autre situation plus favorable. Donc, on peut considérer ça comme de la valeur » (CO4).	Valeur intrinsèque	La valeur intrinsèque est le sens profond de la valeur dans un PDI perçu par les communautés bénéficiaires, indépendamment des actions immédiates et visibles que mène l'équipe de projet sur le terrain.	Essence	Les valeurs, la vision partagée et les principes fondamentaux qui soutiennent la co-création de valeur

« Aujourd'hui, presque tous les cent quarante-et-un fonds mondiaux Canada nous imposent de parler des questions de droit sexuel, mais également le droit des minorités, le mariage pour tous, l'avortement sécurisé et l'interruption volontaire de grossesse. Est-ce que c'est de ça qu'ont besoin nos sœurs, nos mères dans le village ? il est difficile de mobiliser les communautés autour des questions d'avortement quand on sait qu'elles sont toujours attachées aux valeurs de la famille. Au moment où les communautés cherchent de l'eau, on dit on n'est pas prêt à donner de l'eau, mais on est prêt à mettre en place une clinique mobile pour vous aider à avorter, on est prêt à mettre en place au niveau de l'hôpital un bloc opératoire pour faire des interruptions volontaires de grossesses, on est prêt à vous fournir des plateaux techniques d'accouchement, mais il faut qu'en priorité, vous faites un service inclusif, y compris pour les minorités, que les homosexuels viennent faire des soins lorsqu'ils ont des infections parce qu'ils ont posé des actes indignes, que ce sont leurs droits. Ou bien, on vous dit, on va vous construire une école à condition que vous laissiez vos filles jouir de leur corps comme bon leur semble. Les parents disent d'accord. Nous ne sommes pas contre le droit de nos filles, elles veulent avoir des rapports sexuels, c'est leur corps, elles veulent en profiter, mais nous, on veut que ce soit dans le cadre du mariage. Permettez-nous de les marier pour qu'elles en profitent au maximum à volonté. On dit non, c'est un mariage forcé. Tant qu'on ne prêterait pas attention aux principes, aux valeurs et aux considérations des communautés, on n'arrivera pas à cette co-création de valeur » (CO1).	Principes et valeurs partagées	La représentation mentale ou la vision commune qu'ont les parties prenantes sur ce que c'est que « cocréer de la valeur » eu égard aux normes, éthiques et principes qui leur sont propres.		
« Les projets de développement sont là pour améliorer les conditions de vie des populations vulnérables et améliorer leur capacité de résilience face aux chocs » (CO1). « Ce que nous apportons, c'est d'abord créer des dispositifs et des dynamiques qui permettent à ces populations de se mouvoir elles-mêmes et, à partir de là, pouvoir créer des activités qui leur permettent de se mouvoir dans le tissu économique. Nous démarrons avec des actions, nous mettons en place des mécanismes qui permettent qu'après le retrait du projet, ils puissent se mouvoir pleinement et porter eux-mêmes leur effort de développement » (CO3). « Il y a l'accès à l'eau potable, l'amélioration des conditions de vie de la population. Ça veut dire que, du côté économique, ça réduit le temps que les femmes et les hommes prenaient pour accéder à l'eau. Ils peuvent utiliser ce temps à d'autres préoccupations de développement économique. Du côté de la santé aussi, ça réduit les frais médicaux dus à l'eau potable. Du côté économique toujours, ils font le maraîchage, donc il y a la variation des aliments, les frais de scolarité des enfants, mais aussi des autres besoins. Il y a aussi la reconstitution des villages abandonnés à cause du manque d'eau qui réduit l'exode rural. Aussi, on apprend les techniques culturelles aux jeunes qu'on encadre. Il y a également le déplacement des bergers à la recherche de l'eau pour l'élevage. Là aussi, ils sont maintenant sédentaires, ils ne sont plus nomades » (CO7).	Finalité	La finalité du projet renvoie à ce qui a prévalu à sa création. Il s'agit de son objectif ultime, notamment l'amélioration des conditions de vie socio-politiques, économiques et culturelles des communautés bénéficiaires.		
« Nous impliquons activement les bénéficiaires dans l'expression de leurs besoins parce que, comme on aime le dire, tout ce que vous faites pour moi sans moi est contre moi. Donc, on ne peut pas dire qu'on fait le développement au nom des populations et vouloir le faire sans les impliquer. Leurs expériences, des projets passés, leurs vécus, leurs connaissances et compétences nous permettent d'orienter les actions du projet. Nous avons souvent des moments de partage d'expérience à cet effet. » (CO3). « Le projet a un cycle de vie et les acteurs du projet sont appelés à se retirer. Mais les communautés sont appelées à toujours rester là, et à apprendre et à trouver par elles-mêmes des solutions lorsque d'autres problèmes similaires vont se poser. Ils doivent pouvoir transposer la démarche pour résoudre d'autres problèmes communautaires en fait » (CO11). « Par exemple, dans le cas de la transition énergétique, ils sont dans le secteur. L'énergie coûte cher. Ils vont exprimer leurs besoins et ils veulent être renforcés dans ce domaine et être accompagnés par des gens qui sont	Expérience vécue	L'expérience vécue est l'ensemble des aprioris, des enseignements et des leçons tirés des événements vécus par les parties prenantes, qui influencent leur manière de percevoir et de coproduire la valeur dans le projet.	Expérience	Les interactions, les retours d'expérience et l'implication des parties prenantes dans la co-création de valeur

dans le domaine. La partie prenante en tant que telle, que ce soient les entrepreneurs en agriculture, élevage ou foresterie ou agroforesterie et autres, quel que soit Alpha, si ce n'est pas dans son domaine d'activité, il ne rentre pas dedans » (CO10).				
« Je peux dire que les actions de développement n'ont de sens ou bien n'ont de valeur pour les communautés et pour les acteurs que si elles sont inclusives et participatives en quelque sorte » (CO9). « Aujourd'hui, nous avons besoin de développer ce que j'appelle le leadership du sud qui reflète comment les pays, les acteurs et les organisations du sud pensent leur développement. Par ce que tout ce qu'on a vu jusqu'à présent, le leadership dans les PDI vient du nord. Ce sont les acteurs du nord qui se regroupent, qui décident des priorités pour nous. Est-ce que nous-mêmes nous sommes là au moment où l'UE élabore son plan de coopération ? On nous consulte comment ? Lorsque l'ambassade des États-Unis ou de l'Allemagne veut élaborer son plan de coopération, est-ce que nous sommes consultés ? Et quand tu regardes même nos documents de planification, elles sont l'intention des pays donateurs. On est obligé de les garder tels lorsqu'un partenaire dit oui, je vais vous accompagner, je vais verser tel montant les cinq prochaines années dans tel secteur. Dans nos plans stratégiques que nous élaborons, on priorise les lignes édictées par les bailleurs et non les priorités du pays. Comment est-ce que les communautés vont interpréter les retombées de ces projets ? » (CO11). « Nous comptons faire une approche participative, d'abord parce qu'on se dit que si on fait seulement des aménagements et qu'on n'inclut pas les bénéficiaires, alors, au finish, peut-être qu'ils ne vont pas adhérer et ça n'a pas de sens pour nous. C'est pour cela que depuis le début, il doit avoir un comité régi par des conventions qui impliquent les locaux et les communautés départementales » (PT2).	Intersubjectivité	L'intersubjectivité est relative à la confrontation des perspectives individuelles des parties prenantes dans le projet, qui influence la perception et l'interprétation globale de la valeur.		
« La co-création est un processus de transfert de compétences et de connaissances qui permet aux bénéficiaires de faire évoluer leurs pratiques de production, donc de faire des meilleures pratiques afin d'augmenter leur productivité et leurs revenus » (CO9). « Dès le début du projet, nous faisons une évaluation de l'ensemble des partenaires pour voir quelles sont leurs forces et faiblesses, en quoi ils peuvent nous être utiles, et quelles sont leurs attentes du projet. Et on a aussi ce qu'on appelle nos critères d'activité, notre référence de la qualité du projet, l'esprit d'apprentissage. C'est-à-dire en quoi nous pouvons apprendre des bénéficiaires, mais comment est-ce que, nous aussi, on peut transmettre nos savoirs et nos compétences à ces gens-là » (PT8). « La capitalisation lors de la mise en œuvre, de la finalisation et du suivi-évaluation du projet permet de tirer les grandes leçons, d'apprendre de tout ce qui est fait et de réinvestir ou d'orienter la stratégie du projet » (CO11).	Apprentissage mutuel	L'apprentissage organisationnel renvoie à l'enrichissement des expériences des parties prenantes par l'acquisition de nouvelles connaissances et de compétences à la suite des interactions entre elles.		
« La spécificité du projet est qu'il est réalisé dans un temps donné avec pour objectif d'atteindre des objectifs précis par rapport à une situation qui a été analysée en amont et dont la finalité, c'est d'améliorer cette situation qui passe d'un point A à un point B plus souhaitable » (BE8). « Impliquer les communautés permet de trouver les meilleures stratégies, les meilleures approches pour résoudre leurs problèmes au regard des ressources disponibles et des contraintes du contexte. Souvent, lorsqu'on le fait en associant les communautés et les parties prenantes, on arrive à élaborer un projet qui reflète la solution qu'ils désirent et ça garantit cette appropriation » (CO11). « Certains bailleurs demandent aux organisations qui connaissent bien le contexte de faire des notes conceptuelles qui tiennent compte du contexte, des besoins des populations. Souvent, ça contribue au développement de la co-création du savoir par rapport à l'identification du problème, mais également au choix des stratégies et des solutions » (CO11).	Spécificité	La spécificité est le fait que la PDI ait des particularités à plusieurs niveaux, notamment les contraintes et les défis uniques, les diversités culturelles et idéologiques, les ressources limitées et les fortes asymétries de pouvoir qui sont déterminantes dans la co-création de valeur.	contextuelle	L'adaptation du projet pour répondre aux réalités locales
« Il faudrait retenir qu'il y a un facteur majeur, la durée du projet. Il y a des activités qui ne peuvent se mener que dans la faisabilité et dans le temps du projet. Quand, le projet finit, il est fini. En fait, on veut que les bénéficiaires s'approprient le projet qui est conditionné et doit finir	Temporalité	La valeur dans le projet de développement international n'est pas		

<i>dans le temps. Pour la suite, il faudrait qu'il y ait des relais, donc on s'attend à ce que le bénéficiaire s'approprie le projet et si le projet finit, que ce travail puisse continuer » (CO6). « Nous avons plusieurs étapes de suivi de nos projets. au début, on a des idées qui nous permettent de voir une vision globale à chaque moment au niveau de notre projet, de voir est-ce que par rapport à la durée du projet, nous sommes sur les deadlines, est-ce que la planification est bien faite par rapport à l'objectif global du projet » (CO8).</i>		prédéterminée, mais construite progressivement sur le cycle de vie du projet et avec l'ensemble des parties prenantes.		
<i>« Ce que je dis, depuis l'identification, quand on démarre un projet, nous, on a un souci de durabilité qui nous tient à cœur et toutes les actions souvent qu'on met en place, c'est pour assurer cette durabilité. Parce que la durabilité, c'est l'efficience et l'efficacité. Donc, ce sont ces critères-là qui font qu'on évalue un projet et je pense que ce ne sont pas les résultats justes à la fin du projet qui pourront nous dire que cette durabilité est atteinte ou pas (PT5) ». La co-création de valeur est un processus incontournable pour assurer la durabilité, car quand il n'y a pas d'appropriation des résultats du projet, bah ! ce projet est voué à l'échec et nous avons eu assez d'expériences sur ça. Lorsqu'on associe les communautés et les parties prenantes dans le projet, on arrive à élaborer un projet qui reflète la solution qu'ils désirent et ça garanti cette appropriation des résultats et une certaine durabilité de la mise en œuvre du projet, et on évite ainsi les rejets qui sont de plus en plus fréquents » (CO11).</i>	Durabilité	La durabilité est l'ensemble des processus tel que les transformations à long terme, l'appropriation des résultats du projet, l'autonomisation et la poursuite des impacts du projet au terme des activités du projet et le retrait des bailleurs qui sont à l'œuvre dans la réalisation de la valeur du projet.		