

FIDAFRIQUE



IFADAFRICA

# CAPITALISATION ET VALORISATION DES EXPERIENCES DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

— **GUIDE METHODOLOGIQUE** —

FONDATION RURALE DE  
L'AFRIQUE DE L'OUEST (FRAO)



WEST AFRICA RURAL  
FOUNDATION (WARF)

***Capitalisation et valorisation des expériences  
des projets et programmes de développement financés par le FIDA  
en Afrique de l'Ouest et du Centre***

*Guide méthodologique*

**Publié par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) avec l'appui du FIDA**

**Ont collaboré à l'élaboration de ce guide :**

Ndèye Coumba FALL  
Adama Abdoulaye NDIAYE  
Abdou FALL  
Ousmane Touré TIMERA  
Ngagne MBAO  
Thierry F. BARRETO

**Remerciements à :**

- MM. Boubacar DIAO - Mouhamed BA consultants associés,
- Tous les projets de l'Afrique de l'Ouest et du Centre financés par le FIDA pour leur contribution à l'élaboration de cet ouvrage

**Illustration :** Cheikh BA, dessinateur

**Maquette :** Amara DIAO, infographiste

© FRAO/WARF - Dakar, 2009

**CAPITALISATION ET VALORISATION  
DES EXPERIENCES DES PROJETS  
ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT**

**———— GUIDE METHODOLOGIQUE ————**

Dakar - FRAO/WARF - 2009

# SIGLES ET ACRONYMES

---

aACEP	:	Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
ASUFOR	:	Association des Usagers de Forages
BOAD	:	Banque Ouest Africaine pour Développement
CERP	:	Coopérative d'Exploitation et de Répartition
CLEC	:	Caisse Locale d'Épargne et de Crédit
CMS	:	Crédit Mutuel du Sénégal
CR	:	Communauté Rurale
CRDI	:	Centre de Recherche pour le Développement International
CRETEF	:	Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin
CTA	:	Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale
DIDFE	:	Début ; Introduction ou Information ; Discussion ; Fin ; Evaluation
DPH	:	Dialogue pour le Progrès de l'Homme
FAO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	:	Fond International pour le Développement Agricole
FPH	:	Fondation pour le Progrès de l'Homme
FRAO	:	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
IMF	:	Institution de Microfinance
MARP	:	Méthode d'Analyse Rapide et de Planification Participative
MER	:	Micro-Entreprise Rurale
NTIC	:	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
OCB	:	Organisation Communautaire de Base
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PADV	:	Projet d'Aménagement et de Développement Villageois
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRAAP	:	Programme de Recherche et d'Appui aux Organisations Paysannes
PROMER	:	Projet de Promotion des Micro-Entreprises Rurales
PTBA	:	Plan de Travail et de Budget Annuel
SEPO	:	Succès ; Echecs ; Potentialités ; Obstacles
SIC	:	Système d'Information et de Communication
UICN	:	Union Mondiale pour la Conservation de la Nature
UMEC	:	Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit
UNESCO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la Science et la Culture

<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>9</b>
- A qui s'adresse ce guide ?	9
- Ce que ce guide n'est pas	9
- Ce qu'est ce guide	10
<b>PREMIÈRE PARTIE - DEFINITION DES CONCEPTS</b>	
- La capitalisation, un processus de valorisation des ressources	14
- La capitalisation des expériences, une composante de la gestion des connaissances	15
- La capitalisation, un processus de formalisation	15
- La capitalisation, un processus d'apprentissage	16
- La capitalisation, un acte de partage, de solidarité et de générosité	16
<b>DEUXIÈME PARTIE - DEMARCHE DE CAPITALISATION ET DE VALORISATION DES EXPERIENCES</b>	
<b>2.1 - Le diagnostic des pratiques de capitalisation et de communication dans les projets</b>	<b>21</b>
2.1.1 L'auto-audit des variables organisationnelles	22
2.1.2 L'auto-évaluation des pratiques du projet	26
<b>2.2 - Sur quoi capitaliser ?</b>	<b>28</b>
2.2.1 - Identification des connaissances au sein du projet	28
2.2.2 - Identification des thèmes de capitalisation	33
2.2.2.1 - Définition des critères de choix des thèmes de capitalisation	33
2.2.2.2 - Choix des thèmes de capitalisation	35
<b>2.3 - Comment capitaliser ?</b>	<b>37</b>
2.3.1 - Quelques outils de capitalisation	37
2.3.2 - Analyse systématique d'expérience	52
<b>TROISIÈME PARTIE - LES MODES DE PARTAGE DES CONNAISSANCES</b>	
3.1 - Échelles et outils de partage	55
3.2 - Evaluation des performances des outils de partage	56
3.3 - Quelques outils de partage	58
3.3.1 - Description de quelques outils de partage dans les villages et la zone d'intervention	58
3.3.2 - Description de quelques outils de partage au sein des projets	69
3.3.3 - Description de quelques outils de partage aux niveaux national et international	73
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>78</b>



# ***INTRODUCTION***

## **Pourquoi ce guide ?**

Le réseau FIDAfrique a été créé en Afrique de l'Ouest et du Centre depuis 1999 par le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). Sa création vise à améliorer la gestion des projets par la mise en relation des personnes et des réseaux pour permettre l'apprentissage, le partage d'expériences et d'innovations en vue de réduire la pauvreté rurale dans cette région.

La problématique du développement rural et de la lutte contre la pauvreté est au cœur des préoccupations du FIDA. Sa stratégie est ainsi déclinée :

«Pour accroître le revenu et améliorer les conditions de vie des ruraux pauvres d'Afrique de l'Ouest et du Centre, le FIDA s'attaquera à la masse critique des besoins prioritaires (...). Dans ce but, il élaborera et exécutera des projets et programmes axés sur les résultats et l'apprentissage, souples et participatifs, équitables et attentifs à la problématique homme/femme, durables sur le plan à la fois de l'environnement et des institutions, et aptes à apporter des éléments utiles à l'analyse des politiques et à la concertation».

La gestion des connaissances constitue une importante modalité d'exécution de cette stratégie. Il s'agit de fournir aux projets et programmes, un cadre conceptuel et méthodologique leur permettant de tirer les leçons de leurs expériences, en vue d'accroître l'efficacité de leurs interventions en matière de développement. Un tel cadre peut :

- « i)- permettre aux ruraux pauvres de mettre les connaissances à profit pour améliorer leurs conditions de vie ;
- ii) - fournir aux partenaires du FIDA qui sont en contact direct avec des ruraux pauvres les connaissances dont ils ont besoin ;
- iii)- tirer des enseignements de l'expérience acquise à la faveur des projets, et les diffuser plus largement au niveau national et régional, de façon à guider les décisions en matière d'investissement et de politiques ».

Dans le domaine du développement durable et de la lutte contre la pauvreté, l'efficacité réside dans une capacité accrue de génération et de diffusion des connaissances, des meilleures pratiques et des enseignements tirés des projets. C'est pour répondre à la forte demande du réseau FIDAfrique de disposer d'un tel instrument d'aide à la gestion des connaissances que le présent guide sur la capitalisation a été conçu.

La FRAO qui s'investit dans le domaine du développement durable et de la lutte contre la pauvreté depuis de nombreuses années, a fait de la gestion des connaissances un axe majeur pour l'apprentissage et l'innovation. C'est pourquoi, après avoir fait ses preuves dans le domaine du diagnostic participatif (DP) au cours des années 90, elle s'est engagée, depuis quelques années, dans la recherche méthodologique de la gestion des savoirs.

## A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide est destiné de façon prioritaire aux agents des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Les unités de gestion des projets et leurs partenaires trouveront dans ce document, une approche qui les aidera à mettre en œuvre un processus interne de réflexion, de partage des expériences et des savoirs. Il s'adresse également aux équipes de terrain des projets dont le rôle dans la remontée de l'information vers les unités de gestion est primordial pour le suivi-évaluation des indicateurs du projet.

Par ailleurs, ce document et certains de ses supports participatifs pourraient être utiles aux institutions coopérantes et aux agents du FIDA dans les moments de réflexion, lors des missions de supervision et/ou de préparation du Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA).

Il s'inscrit en droite ligne de la stratégie du réseau FIDAfrique de développer, pour les projets du FIDA et leurs partenaires, une approche susceptible de les aider à développer leurs propres plans de capitalisation et d'échanges. Certes, il s'inspire des pratiques déjà testées dans d'autres projets du même type appuyés par le FIDA en Amérique latine et en Asie. Seulement, il essaie de garder une certaine spécificité par rapport à des habitudes et pratiques de partage typiquement culturelles ou dues à la pauvreté (oralité, analphabétisme), et aussi au niveau inégal d'accès à un certain environnement de communication.

Enfin, il s'adresse à tous les projets et programmes qui partagent la vision selon laquelle le développement durable n'est pas un ensemble d'actes isolés, mais un processus de transformation qui se réalise parce que différents acteurs (agents, partenaires, opérateurs, bénéficiaires, prestataires...) interviennent à des moments et à des échelles différentes, et selon des modalités diverses. Cela signifie que les connaissances sont sans valeur lorsqu'elles ne sont pas partagées ; seul l'apprentissage des expériences réussies ou non est porteur de savoir.

## Ce que ce guide n'est pas

- Ce guide n'est pas un catalogue d'instruments qui, appliqués à la lettre, fournissent des produits de capitalisations finalisés. Il n'a pas la prétention de présenter une approche qui donne les réponses à toutes les situations des projets et de faire de tous les agents des «champions de la capitalisation». Il reste entendu que des personnes-ressources, expertes dans les domaines ciblés par le projet pourront être sollicitées pour un appui.

- Ce guide n'est pas un manuel scolaire car :
  - le contenu n'est pas structuré en unités d'apprentissages, en leçons, avec des applications, des résumés, des exercices de renforcement, de contrôle et d'évaluation.
  - l'organisation des contenus n'obéit pas à une logique taxonomique basée sur une gradation dans l'acquisition des savoirs, savoir faire et savoir être.

Mais, bien que différent d'un manuel scolaire, le guide n'en remplit pas moins les fonctions essentielles de ce dernier, à savoir :

- la transmission de connaissances : on trouvera dans ce guide des informations relatives aux concepts clés de la capitalisation et de la planification stratégique
- le développement de capacités et de compétences : l'application de la démarche méthodologique, et l'utilisation des nombreux outils proposés ici permettent d'acquérir un savoir faire pratique, des capacités et des compétences en matière de capitalisation.

## **Ce qu'est ce guide**

- Ce guide vient compléter les documents de procédures et de méthodes déjà produits par le FIDA. De façon spécifique, il tente :
  - de prendre en compte de manière concrète la situation et les mécanismes de conduite des projets du FIDA ;
  - de présenter une démarche de conception bâtie à partir du diagnostic participatif de deux projets du Sénégal, de l'analyse des questionnaires envoyés à tous les projets ainsi que de l'apport de l'atelier de Ouagadougou<sup>(1)</sup> de septembre 2005. La préoccupation constante a été de fournir aux cibles un instrument qui répond à leurs besoins.
  - d'écartier une trop grande abstraction et un niveau de sophistication que seul un formateur qualifié pourrait utiliser ;
  - de partir d'un repérage conceptuel de la capitalisation et de la valorisation des expériences qui fournit aux agents des projets un cadrage théorique qui leur permet d'innover et d'adapter, au besoin, les outils et instruments proposés, à leur propre contexte.
- Ce guide se veut un outil accessible, pour permettre aux agents de projets et programmes du FIDA de le comprendre et de l'exploiter de façon critique.

---

(1) Atelier de validation du manuel de capitalisation des expériences à l'intention des projets du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Ouagadougou (BF) 26-28/9/2005.

C'est ce qui explique le style simple et intelligible du texte, mais aussi le caractère :

- succinct du contenu : un document volumineux démotive souvent.

Des références seront données dans la bibliographie pour ceux qui veulent par exemple diversifier les supports pour des informations complémentaires ;

- illustratif et démonstratif de l'analyse et des commentaires: les extraits des expériences et pratiques menées lors des diagnostics participatifs avec les équipes de projets au Sénégal, et des questionnaires envoyés aux autres projets, fournissent des éclairages significatifs ;

- participatif : ces outils ont aussi été expérimentés dans d'autres pays de la sous-région tels que le Ghana, la Mauritanie, la Gambie, le Burkina Faso.

■ Le contenu de ce guide n'est pas un dogme. Il propose une démarche méthodologique qui doit s'enrichir des expériences et des applications qui en seront faites au fur et à mesure, dans le cadre des projets et programmes de développement.



# PREMIÈRE PARTIE

---

## DEFINITION DES CONCEPTS

## DÉFINITION

---

De nombreuses définitions du concept de capitalisation existent dans la littérature consacrée aux projets et programmes de développement. Pour en cerner les contours, on peut en choisir quelques unes et faire des recoupements permettant de dégager des tendances générales.

La première est celle de Guy Le Boterf et al. (1994). Pour ces auteurs «Capitaliser, c'est transformer en savoir transférable un ensemble de données et d'informations concernant plusieurs expériences à comparer ». Leur définition met surtout l'accent sur le processus de construction, le travail d'ingénierie que l'on fait à partir des intrants tirés des expériences. Elle insiste aussi sur la transférabilité des résultats de ce processus.

La seconde définition est tirée de la FRAO (2005) qui considère la capitalisation comme « un processus dont l'objet est de constituer un capital à partir des informations ou connaissances disponibles dans une organisation afin de les valoriser par leur mise à disposition auprès d'autres institutions ou acteurs.»

La troisième, celle de l'IED (2007), considère la capitalisation comme «un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés.» Cette définition décrit surtout le processus de capitalisation : la collecte d'informations, l'organisation et l'analyse de ces informations pour en tirer des enseignements. Mais, comme pour les précédentes, elle vise aussi le partage des résultats de la capitalisation.

Ainsi, on peut retenir de ces trois définitions que la capitalisation est :

- un processus de valorisation des ressources ;
- un processus de gestion des connaissances ;
- un processus de formalisation ;
- un processus d'apprentissage ;
- un acte de partage, de solidarité et de générosité.

### **La capitalisation des expériences, un processus de valorisation des ressources**

Etymologiquement, la capitalisation est l'action de constituer un ensemble de ressources (monétaires, intellectuelles, morales, etc.) que l'on fait fructifier. Il s'agit en fait d'un processus de valorisation des acquis qui vise la rentabilité, comme une activité économique. Du reste, c'est cette dimension économique que l'on retrouve dans le concept de « capitalisme », caractérisé par « la recherche du profit ».

Cependant, appliquée aux projets et programmes de développement, la capitalisation des expériences vise non pas des biens matériels ou financiers, mais des savoirs, des connaissances, des informations provenant des expériences et leçons tirées de la mise en œuvre des activités menées.

### **La capitalisation, une composante de la gestion des connaissances**

Les connaissances sont un ensemble précis et circonscrit d'informations, susceptibles d'apporter un changement ou d'inspirer des actions plus efficaces dans un contexte élargi pouvant alimenter un nouvel apprentissage et de nouvelles connaissances. Elles proviennent des expériences et leçons tirées de la mise en œuvre d'activités. Les connaissances d'une organisation se répartissent en connaissances explicites qui sont déjà exprimées et conservées sur un support documentaire, et les connaissances tacites, implicites ou diffuses qui sont les savoirs, savoir-faire et savoir être non écrits qui se transmettent de bouche à oreille, et qui résident dans la tête des agents.

La gestion des connaissances suppose que l'on suscite, partage et mette à jour ces savoirs. Il faut pour cela non seulement mettre en place des mécanismes et procédures pour réunir, organiser, présenter et diffuser l'information à temps aux acteurs et partenaires, mais aussi procéder à des évaluations de ces opérations. La gestion des connaissances consiste aussi à apprendre des diverses institutions-partenaires, des organisations non-gouvernementales et surtout des groupes défavorisés qui ont des expériences que les projets peuvent exploiter.

Les pratiques de gestion des connaissances sont appliquées par les institutions dites apprenantes. Cela veut dire qu'il est nécessaire qu'une institution et ses agents possèdent une culture d'apprentissage pour se lancer dans la capitalisation. La culture d'apprentissage suppose une ouverture d'esprit, des attitudes et comportements qui témoignent que chaque acteur détient un savoir dont le partage accroît les performances du groupe et de l'institution.

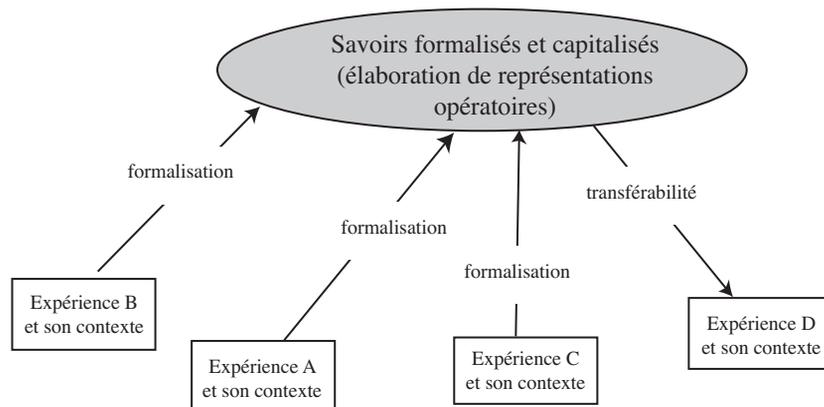
### **La capitalisation, un processus de formalisation**

Toute expérience est porteuse de leçons, d'enseignements. Ce sont ces enseignements que l'on cherche à capitaliser. Pour tirer les leçons des expériences vécues, il faut les élaborer, les formaliser. C'est tout l'art de la capitalisation.

La formalisation n'est pas un compte rendu. A la différence de la simple description des expériences, et des pratiques du compte rendu, elle requiert un travail d'analyse, de caractérisation et de conceptualisation. Elle vise la construction d'une « représentation simplifiée et explicative de la réalité étudiée ». Ainsi, pour

formaliser les résultats d'une activité de développement, il faut identifier les actes posés, en déterminer les hypothèses, les objectifs, décrire le processus de mise en œuvre, identifier et caractériser les effets, trouver les facteurs explicatifs.

### **Schéma N° 1 : Le processus de formalisation**



Source : Le Boterf *et al.* (1992)

### **La capitalisation, un processus d'apprentissage**

On apprend toujours d'une démarche de capitalisation. Le processus de description et d'analyse des expériences que l'on veut capitaliser, les inductions qui en découlent, la génération de nouveaux savoirs, les enseignements que l'on tire des expériences analysées en termes de succès ou d'échecs ainsi que les modèles et supports qui servent à ces activités sont des sources d'enrichissement très appréciables, donc des moments d'apprentissage.

L'apprentissage requiert le sens de l'écoute de ce que dit, fait ou pense l'autre, l'intérêt pour des expériences vécues ou réalisées par d'autres, la confrontation de ses idées et opinions à celles d'autres acteurs ou organisations, le sens de l'auto-critique, l'appropriation de l'apport des autres. La capitalisation apparaît ainsi comme un exercice d'humilité.

Une telle conception de la capitalisation induit fondamentalement des changements de paradigmes dans les rapports entre les acteurs à la base et les Partenaires techniques et financiers (PTF). Ces derniers sont devenus des institutions apprenantes, c'est-à-dire des structures qui accordent une attention constante aux différentes formes de changement intervenant dans leur environnement. Elles savent apprendre à partir des expériences propres de leur organisation, mais également de celles des autres intervenants.

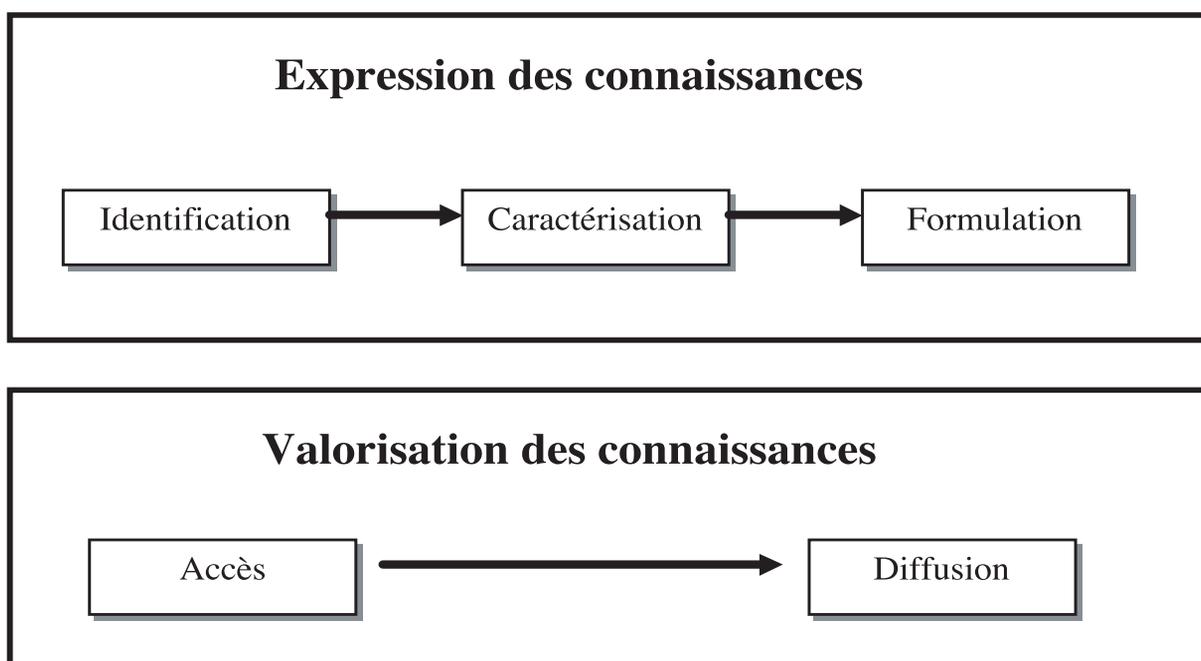
### **La capitalisation, un acte de partage, de solidarité et de générosité**

Contrairement à la démarche individualiste de la capitalisation économique, la capitalisation dans les activités de développement est un acte de partage, les expériences des uns pouvant servir aux autres.

En effet, on est, en Afrique, dans un contexte caractérisé par un manque criard de ressources. Les initiatives doivent donc être rationalisées et les ressources rentabilisées. Pour ce faire on gagne toujours à s'appropriier les résultats des expériences des autres, car, non seulement on s'enrichit de leurs apports, mais on fait une économie de temps que l'on peut consacrer à d'autres activités. La capitalisation apparaît ainsi comme un acte de solidarité.

Communiquer à d'autres projets les enseignements capitalisés dans un projet du même type, permet d'améliorer leurs stratégies d'intervention et d'accroître leurs chances de succès. En capitalisant, on reçoit des autres, et ce qu'on reçoit, on le destine à d'autres également. Ainsi se développe une chaîne de solidarité dans le processus de capitalisation.

### Schéma N° 2 : Le concept de capitalisation



Source : Les auteurs.



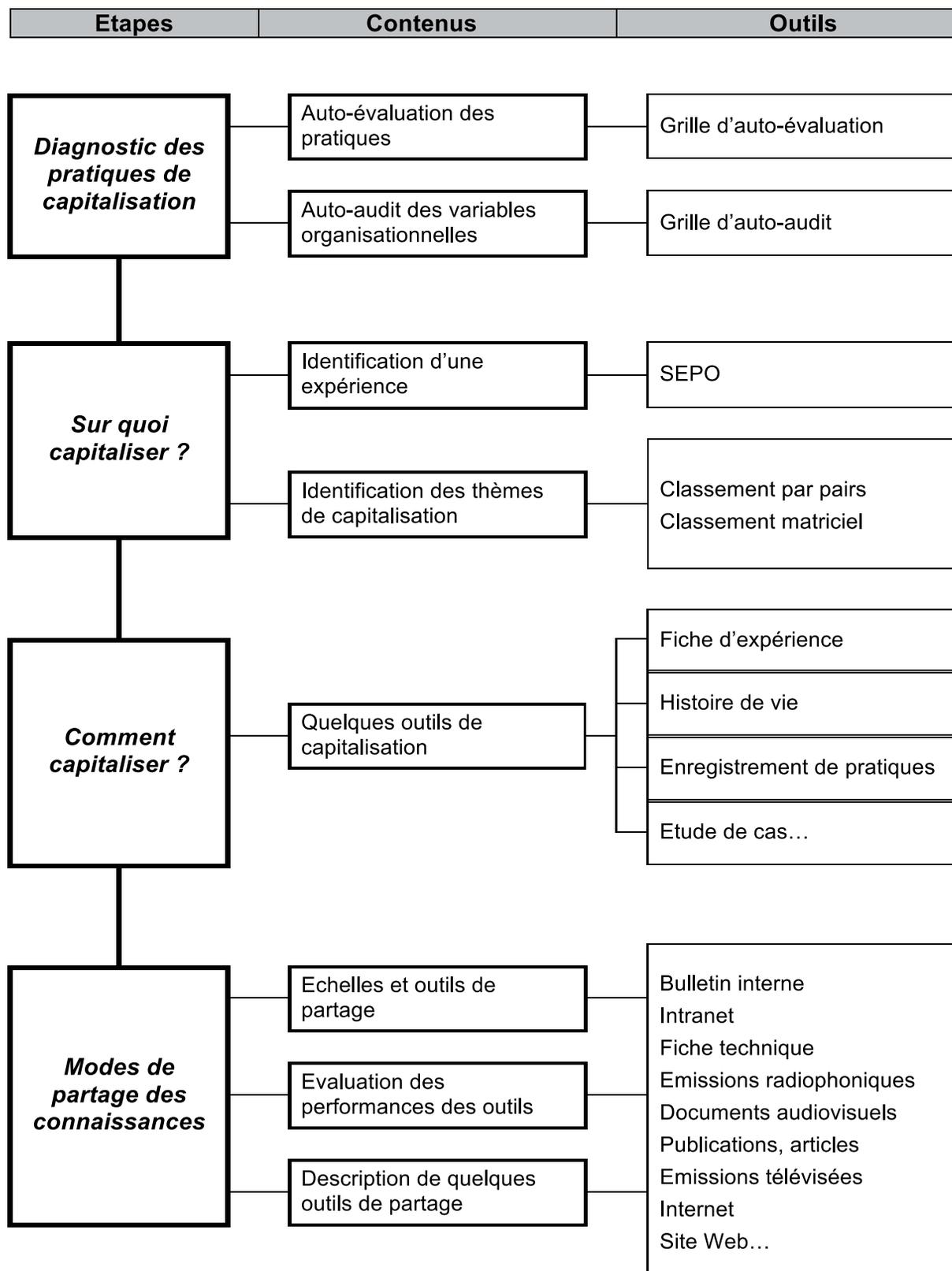
## DEUXIÈME PARTIE

---

### DÉMARCHE DE CAPITALISATION ET DE VALORISATION DES EXPÉRIENCES

### Schéma N° 3 : PROCESSUS DE CAPITALISATION ET DE PARTAGE

La démarche est déclinée en étapes, complétées par des contenus et des outils.



Source : Les auteurs.

## 2.1 - Le diagnostic des pratiques de capitalisation et de communication dans les projets

---

Quand c'est sous la conduite d'un facilitateur, la première étape de la capitalisation consiste à procéder à un diagnostic des expériences. L'objectif est, d'une part, de dresser une situation de référence du projet en matière de pratiques de capitalisation et de communication et, d'autre part, d'appréhender la position du projet par rapport à un comportement idéal d'une institution apprenante. Dans ce processus, on s'intéresse aussi aux conditions dans lesquelles les projets peuvent mobiliser et diffuser les connaissances acquises car, le comportement idéal visé dans les projets financés par le FIDA est celui d'institutions apprenantes et performantes dans le domaine de l'information et de la communication.

La méthodologie indiquée à cet effet consiste à stimuler la réflexion et l'analyse au sein des agents du projet et de leurs principaux partenaires. En réalité, il s'agit d'un auto diagnostic ou d'un auto-audit, puisqu'ils sont invités à faire le point sur leurs propres expériences. Bien mené, l'exercice devrait déboucher sur la rédaction d'une note de synthèse présentant la situation de référence du projet. Cette situation servira de référentiel à toute l'équipe, et permettra de vérifier, à la fin de l'exercice, si toutes les questions importantes sont prises en compte dans le plan d'actions et les projets de capitalisation. Pour dresser cette situation de référence on peut procéder à l'auto-évaluation des pratiques du projet et à l'auto-audit des variables organisationnelles.



## 2.1.1 L'auto-audit des variables organisationnelles

### FICHE PEDAGOGIQUE N°1 : Fiche pédagogique de la grille d'auto-audit <sup>(2)</sup>

Il s'agit d'un outil d'auto analyse de certaines variables organisationnelles importantes pour la production, la gestion et l'échange d'information et de connaissances au sein d'une équipe de travail.

La grille d'auto-audit permet à l'équipe du projet :

- de procéder à l'autodiagnostic de son système d'information et de communication ;
- d'évaluer ses capacités à innover dans ses processus et activités ;
- d'analyser sa stratégie de partenariat.

Pour aider à diagnostiquer un aspect du projet, l'auto-audit identifie un certain nombre de variables qui sont déclinées en sous-variables. Ces dernières sont décomposées en affirmations ou situations organisationnelles. Par exemple ici la variable «Communication» est approchée par 3 sous-variables : Information, Echanges, Concertation. Chacune de ces sous-variables est déclinée en 4 situations.

L'outil se présente sous la forme d'une grille de 3 colonnes. La colonne du milieu est une échelle de notation de 1 à 5. Les deux colonnes situées aux deux extrémités présentent deux situations organisationnelles souvent opposées (ou nuancées) au sein du projet.

#### ***Démarche d'utilisation***

Avec l'auto-audit, le diagnostic est fait de façon individuelle et anonyme. Chaque membre de l'équipe doit participer librement et de façon confidentielle afin qu'il puisse exprimer librement son opinion sur la situation de l'équipe par rapport à la variable considérée.

L'architecture de la grille offre le choix entre deux points de vue contradictoires entre lesquels on doit indiquer un choix qui situe le projet sur une échelle de graduation de 1 à 5.

- Si l'affirmation de gauche est entièrement applicable au projet, on coche 1.
- Si l'affirmation de gauche, par contre, n'est que partiellement applicable au projet, on coche 2.
- Si l'affirmation de droite est entièrement applicable au projet, on coche 5.
- Si l'affirmation de droite n'est que partiellement applicable au projet, on coche 4.
- Enfin, si le projet se trouve à équidistance des deux affirmations, on coche 3.

Les choix conduisent à un résultat déterminé pour le score par sous-variable. Ce score renvoie à un diagnostic ; et ce dernier permet de faire une analyse des situations qui se posent au projet. Le score de la variable choisie résultera de la combinaison des scores des 3 sous-variables. Pour chaque variable et sous-variable, trois scores relatifs sont possibles : **élevé, moyen, bas**.

**NB :** Les scores obtenus pour chaque variable permettent au groupe de procéder à l'analyse des résultats pour déboucher sur des recommandations. Pour ce faire, le groupe a besoin d'un facilitateur qui anime cette réflexion en vue de bien signifier les scores du projet et proposer des suggestions pour améliorer la situation.

<sup>(2)</sup> Adapté de OSANGO.

## Grilles d'auto-audit de pratiques dans les projets

Les grilles d'auto-audit proposées traitent :

- des modalités de circulation de l'information ;
- des innovations ;
- du partenariat.

### Les modalités de circulation de l'information

Pour déterminer les modalités de circulation de l'information dans le diagnostic des pratiques, il importe d'aborder à la fois :

- l'aspect interne et externe de la circulation de l'information (tout ce qui peut être dit dans le projet et dans tous les domaines)
- la dynamique d'échanges qu'entraîne la circulation de l'information ;
- la concertation qui facilite l'information.

#### La circulation de l'information

	1	2	3	4	5	
Dans le projet nous recevons les informations utiles pour travailler						Dans le projet, nous recevons toutes sortes d'informations
Dans le projet, l'information produite antérieurement est accessible à tous						Il est difficile de retrouver une information produite antérieurement
Dans le projet la circulation de l'information facilite le travail						La circulation des informations n'est pas aisée
Dans le projet, l'information arrive au bon moment						Dans le projet, l'information utile arrive en retard

#### La dynamique d'échanges

	1	2	3	4	5	
Les échanges internes sont libres et réguliers						Dans le projet, les échanges internes se font sous la pression
Les réunions de coordination facilitent les échanges d'informations						Dans le projet, les échanges d'informations ne sont pas encouragés
Dans le projet, les échanges d'expériences constituent un moyen de renforcement institutionnel						Les échanges d'expériences sont considérés par le projet comme une perte de temps
Les échanges avec les partenaires sont systématisés						Les partenaires doivent nous relancer plusieurs fois avant d'obtenir une réaction

#### La concertation

	1	2	3	4	5	
Dans le projet, les décisions importantes sont le fruit d'un consensus						Dans le projet, le supérieur impose son point de vue sur les décisions importantes
Dans le projet, il existe un mécanisme de prévention qui limite fortement les conflits						Dans le projet, les conflits sont courants
La gestion collégiale est largement utilisée dans le projet						La prise de décision est du ressort exclusif du chef
Le projet adhère à un cadre de concertation qui facilite le partage avec d'autres organisations						Le projet n'adhère à aucun cadre de concertation, ce qui limite le partage avec d'autres organisations

## Les innovations

Encourager l'innovation et la créativité est un facteur de développement des organisations. L'innovation participe à la promotion d'actions porteuses de changements rentables par rapport aux objectifs poursuivis. L'apprentissage en constitue une des méthodes.

Innover, c'est introduire du nouveau, de l'inhabituel et de l'inconnu. C'est le rôle des responsables que d'essayer de changer et de renouveler. Pour innover, on a besoin d'apprendre et de transmettre, ce qui ne peut se faire sans une certaine flexibilité. Ainsi, une organisation flexible s'intéresse à tester toujours de nouvelles approches, à favoriser la créativité, à innover sans cesse et à développer une capacité d'anticipation sur les événements pour ne pas les subir tout le temps.

### L'apprentissage

	1	2	3	4	5	
Le projet facilite l'acquisition de connaissances par un perfectionnement de ses membres						Le perfectionnement des agents n'est pas favorisé par le projet
Tester de nouvelles idées avant leurs généralisations est une pratique courante du projet						Le projet procède rarement au test de nouvelles idées avant leurs généralisations
L'organisation veille à la mise en pratique des connaissances acquises lors des ateliers						Le projet se préoccupe peu de la mise en pratique des connaissances acquises lors des ateliers
Il existe une bonne capitalisation des processus et démarches dans le projet						Les Techniques de capitalisation des processus et démarches sont faibles dans le projet

### La flexibilité

	1	2	3	4	5	
On cherche à innover en développant de nouvelles démarches						Le projet s'inscrit dans la routine
Les règles de fonctionnement du projet sont simples et souples						Le projet s'installe dans une bureaucratie lourde qui inhibe les potentialités
Les innovations sont acceptées sans difficulté et avec enthousiasme						La peur des innovations freine le développement des initiatives
La capacité d'anticipation est une attitude recherchée dans le projet						La capacité d'anticipation n'est pas encouragée par le projet

### La créativité

	1	2	3	4	5	
Le projet développe des solutions originales aux problèmes posés par l'environnement						Le projet subit les problèmes posés par l'environnement
Dans le projet, l'initiative est encouragée						L'initiative n'est pas appréciée positivement
Le personnel du projet apporte toujours des solutions aux problèmes qui se posent						Le projet manque de personnel capable de concevoir des solutions nouvelles
Il existe une politique de recherche de nouveaux produits, de nouvelles idées et de nouvelles approches						Les recherches d'alternatives sont minimisées dans le projet

## Le partenariat

La recherche de nouveaux partenaires est une exigence pour la survie d'une organisation. Dans les instruments mis en place pour entretenir et faire fructifier un partenariat, le facteur réseau est d'une grande utilité. A l'intérieur de celui-ci, on échange des idées, des instructions, des informations et des expériences liées au partenariat. Etre performant, c'est créer un potentiel de convergence sur ce que nous faisons. Dans cette recherche de partenaires, on doit aussi mettre en place une stratégie fondée sur des valeurs et principes mais surtout sur une vision partagée.

### *Le réseau*

	1	2	3	4	5	
Le projet est affilié à un réseau, ce qui renforce la solidarité avec d'autres organisations/projets						La non-affiliation à un réseau marginalise le projet dans son environnement
Le réseau mis en place a aidé le projet à mieux redéfinir sa stratégie						L'appartenance du projet à un réseau n'a pas eu une grande influence sur ses positions stratégiques
Les activités de plaidoyer et de lobbying de notre réseau ont renforcé notre image de marque au niveau des partenaires						Les activités de plaidoyer et de lobbying de notre réseau n'ont pas été favorables à notre projet
Les outils mis en place par le réseau ont amélioré la vision du projet						Les outils mis en place par le réseau ne sont pas utiles au projet

### *La convergence*

	1	2	3	4	5	
Le projet recherche le partage des méthodes et principes avec ses partenaires						Le projet n'a pas d'exigence de partage avec ses partenaires
Il existe un plan de développement concerté avec les partenaires du projet						Le plan de développement n'est pas connu des partenaires du projet
Le projet s'identifie à un code d'éthique consensuel qui renforce la similitude de vue avec les partenaires						Le projet ne perçoit pas l'intérêt d'un code d'éthique consensuel
Le projet accorde une importance capitale au partage des valeurs et idéaux avec ses partenaires						Le partage d'idéaux et des valeurs ne préoccupe pas le projet

## 2.1.2 L'auto-évaluation des pratiques du projet

### FICHE PEDAGOGIQUE N°2 : Fiche pédagogique de la grille d'auto-évaluation

Il s'agit d'une grille qui aide le projet à noter ses performances dans ses pratiques de capitalisation, de production, de gestion et de diffusion de l'information. Elle permet :

- de connaître l'importance accordée à la capitalisation en termes de processus, de moyens techniques et humains ;
- d'analyser les pratiques du projet en matière d'information, de communication et d'échanges en son sein et vis-à-vis de l'extérieur.

#### ***Démarche d'utilisation***

- D'abord, le groupe de travail fixe les scores du projet :
  - si le critère n'est pas rempli par le projet, la note est de zéro ;
  - si le projet remplit le critère, la note idéale est reportée ;
  - si le projet commence à remplir le critère, la note varie entre zéro et 4 ;
  - l'addition des scores du projet constitue le total réalisé par le projet ;
  - le pourcentage du projet par rapport au total idéal est calculé et reporté.
- Le résultat est analysé par le groupe de travail du projet pour essayer de déterminer les causes, les leçons et les solutions potentielles pour arriver à la situation idéale.

Cette discussion ouverte constitue une bonne introduction pour une amélioration des pratiques internes.



## Grille d'auto-évaluation des pratiques du projet

Un système de gestion et de production de savoirs en 25 points

CRITERES	Score idéal	Score du projet
1) Activités régulières et planifiées de capitalisation sur les actions du projet	4	
2) Existence de fonctions d'observatoire, de veille et de prospective dans la répartition des tâches	4	
3) Existence de documents d'orientation stratégiques qui décrivent une vision du passé, du présent et de l'avenir	4	
4) Prise en compte, dans le système de suivi-évaluation de résultats inattendus	4	
5) Réunions internes régulières regroupant différents niveaux hiérarchiques	4	
6) Mise en œuvre de groupes de travail interdisciplinaires pour des activités de terrain ou des productions intellectuelles	4	
7) Pratique de la passation formelle de service	4	
8) Existence de mesures incitatives à la publication	4	
9) Pratiques fréquentes d'évaluation et d'auto-évaluation	4	
10) Utilisation de stagiaires pour la capitalisation	4	
11) Contractualisation d'experts ou de personnes-ressources pour l'appui à des productions intellectuelles	4	
12) Pratiques de visite d'échanges	4	
13) Organisation de séminaires, ateliers, forums, etc...	4	
14) Publication de guides et manuels	4	
15) Production d'émissions de radio, de télévision	4	
16) Edition de bulletins, revues	4	
17) Publication d'articles de journaux	4	
18) Echanges fréquents avec les bénéficiaires directs, indirects, partenaires et prestataires	4	
19) Utilisation de l'Internet et du courrier électronique	4	
20) Existence d'un responsable de l'information-communication	4	
21) Echanges nombreux et informels avec les collègues d'autres organisations	4	
22) Existence d'un centre de documentation, d'une bibliothèque	4	
23) Modes de classement organisé de l'information : électronique, classique (fichiers, dossiers), codification spécialisée (classement thématique, nomenclature)	4	
24) Existence d'un site web	4	
25) Existence d'un webmaster	4	
<b>Total réalisé par le projet</b>		
<b>Total idéal</b>	100	
<b>Rapport du projet au total idéal</b>		

**NB :** En règle générale, cette grille peut être remplie individuellement ou en session plénière, et les scores calculés et discutés en groupe. Le projet peut demander l'appui d'un facilitateur ayant une expertise dans le domaine pour l'assister dans l'analyse des résultats de l'auto-évaluation. Le nombre de critères et l'échelle de notation peuvent être modifiés en fonction des besoins et du contexte spécifiques du projet ou de l'organisation.

## 2.2 - Sur quoi capitaliser ?

---

Tout projet est porteur d'enseignements, mais ces enseignements sont généralement implicites, c'est-à-dire, « noyés » dans les pratiques et les expériences du projet. La première étape de la démarche de capitalisation consiste donc à rendre ces enseignements explicites et à les formaliser par l'identification des connaissances au sein du projet et par le choix des thèmes de capitalisation et d'échange de connaissances.

### 2.2.1 - Identification des connaissances au sein du projet

#### Objectifs

A cette étape, il s'agit, par une prise d'informations, d'identifier les connaissances et les expériences que les agents et leurs partenaires ont acquises dans la mise en œuvre du projet, de favoriser l'investigation et la réflexion collective sur ce que sont les enseignements que l'on peut tirer des expériences du projet.

Il s'agit d'une session de réflexion collective à laquelle prennent part tous les agents du projet et des représentants de leurs partenaires. Les connaissances explicites ou tacites de l'organisation sont sollicitées et les agents sont invités à fournir les sources documentaires, s'il en existe et, surtout, les opinions et conclusions qu'ils se sont faites à partir des résultats de leurs projets. Le caractère collectif des exercices d'identification des connaissances permet, d'une part, de transférer les connaissances individuelles ou tacites au groupe et, d'autre part, de les valider par la confrontation des points de vue et leur acceptation par le groupe.

Le résultat de cette session sera une note présentant une liste de thèmes - succès et de thèmes - échecs, suivie du résumé de l'analyse qui a été faite par le groupe. Les thèmes sont considérés comme les connaissances que les agents estiment importantes à partager. La note sera distribuée à chaque participant pour servir de support principal pour la session suivante.

**NB :** Cette étape est importante puisque ses résultats vont influencer sur toute la richesse du processus. Il est recommandé que la session se déroule dans un esprit d'apprentissage. Des hiérarchies trop marquées peuvent être des obstacles et empêcher l'expression de certains agents, donc une perte d'information et de valorisation de savoirs. Répéter ce type d'évaluation de manière périodique.

## Démarche méthodologique

L'identification commence par une exploration brute des connaissances suivant des modalités telles que l'analyse documentaire et le brainstorming de groupe. Dans ce dernier cas, un outil de réflexion tel que le Succès - Echec - Potentialités - Obstacles (SEPO) peut aider à exprimer rapidement des enseignements en termes de succès et échecs, et définir la vision prospective qui en découle.

### Phase préparatoire - Procédé

- Rappel des résultats de l'auto-diagnostic effectué pour préparer le processus de capitalisation et de valorisation des expériences du projet ;
- Rappel des objectifs de la session pour recentrer les contributions ;
- Le facilitateur explique aux participants la dynamique d'apprentissage et l'importance de mettre en valeur leurs connaissances pour la capitalisation et les échanges. Il présente le SEPO en tant qu'outil d'aide à la réflexion sur les Succès, les Echecs, les Potentialités et les Obstacles pour chaque thème de capitalisation qui sera proposé par les participants.

En commençant par demander qu'est ce qu'on a appris, les participants peuvent ne pas savoir, dès le départ, « par quel bout prendre l'expérience ». L'identification de ce qui a marché ou n'a pas marché permet d'orienter la réflexion. Il ne s'agit pas d'identifier tout juste les succès et échecs.

Il faut justifier en quoi ils sont considérés comme des succès et échecs et fournir les facteurs explicatifs de ces résultats. L'esprit d'apprentissage doit prévaloir dans cette réflexion. Le SEPO est utilisé pour sa facilité d'usage. Une séance de brainstorming peut permettre au groupe de sortir un grand nombre d'enseignements.

Les questions suivantes peuvent aider à lancer et approfondir la réflexion pour chaque thème :

- Que considérez-vous comme succès ou comme échec dans l'expérience que vous avez vécue dans le projet ?
- Pourquoi les considérez-vous comme succès ou échecs ?
- Quels sont, selon vous, les facteurs qui expliquent ces résultats ?
- Qu'est ce qui peut être considéré comme potentiel ? Quels sont les obstacles ?
- Qu'avez-vous appris vous-même ? pouvez-vous le décrire et le partager avec les autres ?

Tous les succès et échecs, potentiels et obstacles seront notés au fur et à mesure avec une explication qui systématise toute l'analyse faite par le groupe pour chaque point ; ce n'est pas seulement celui qui a proposé le thème qui doit l'analyser mais l'animateur doit inciter tous les participants à répondre aux questions, l'expression doit être libre. Le SEPO a ainsi été retenu comme exemple d'outil de diagnostic.

**Supports :** Rapports d'évaluation - Documents préparatoires des missions de supervision - Aide-mémoire des missions de supervision - Résultats de l'auto-diagnostic - Outil du SEPO (Succès, Echecs, Potentialité, Obstacles) - Autres documents de réflexion

## Le SEPO, un exemple d'outil de diagnostic

### FICHE PEDAGOGIQUE N°3 : Le SEPO, un exemple d'outil de diagnostic

Le SEPO (Succès - Echec - Potentialités - Obstacles) est un outil d'analyse, d'auto-évaluation, de planification de projets qui fait correspondre les expériences et les espoirs. Il permet :

- de décrire différentes expériences par les différentes personnes concernées ;
- d'évaluer de manière participative des expériences et des perceptions ;
- d'échanger sur des expériences, des opinions et des acteurs ;
- de construire un langage commun et de proposer des solutions aux problèmes ;
- d'établir un lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

#### **Présentation**

La fenêtre SEPO comprend quatre parties telles que présentées ci-après. Elle est basée sur notre capacité fondamentale à nous rappeler le passé et à anticiper le futur.

#### **1. L'axe du temps**

Tout d'abord, la fenêtre demande au participant d'éclairer une expérience ou une activité passée. Elle localise l'expérience sur l'axe du temps.

#### **2. L'axe du jugement**

On ajoute à la révision du passé et à l'anticipation du futur, un simple critère d'évaluation (positif/négatif), ce qui divise la fenêtre SEPO en quatre parties. Selon l'évaluation individuelle, on écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre.

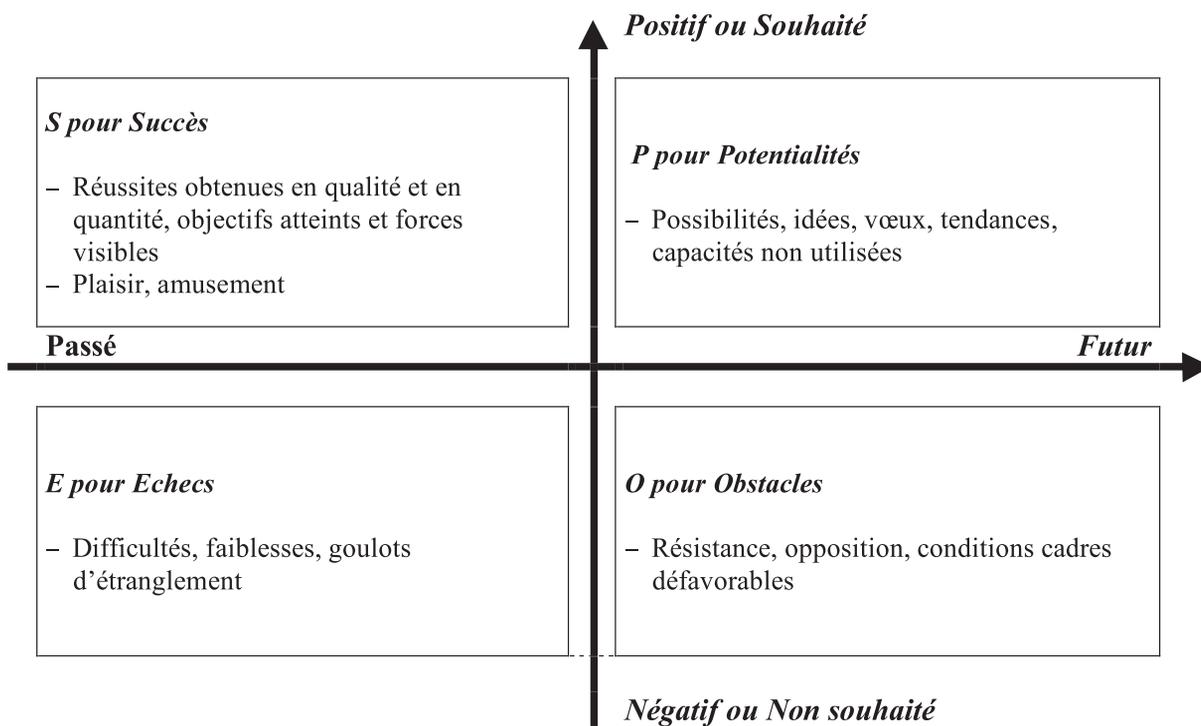
#### **Démarche d'utilisation du SEPO**

- Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite ;
- Laisser l'auditoire décider de la portée, c'est-à-dire, jusqu'où il jette un regard rétrospectif et prospectif.
- Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs participent ;
- Commencer toujours par regarder vers le passé (à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens et attire l'attention sur le potentiel de développement ;
- Chaque acteur devrait exprimer ses propres expériences et perceptions ;
- S'assurer que toutes les expériences sont notées dans le SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux ;
- Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser ;
- Enregistrer les aspects communs d'abord (consensus), les points d'accord, avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).

#### **NB :**

- Il faut obligatoirement dater le SEPO, pour avoir une référence pour le prochain exercice
- Faciliter la mise en oeuvre du SEPO en procédant selon les étapes de la planification: causes des problèmes, discussion des alternatives, accord sur les objectifs, planification des activités et des moyens
- La procédure SEPO est facilitée par les supports visuels : les tableaux, les cartes, des grandes feuilles, même simplement un sol sablonneux et quelques symboles. Dans la plupart des cas, il est suffisant d'expliquer les règles bien connues de la visualisation en même temps que l'introduction à la procédure.

Schéma N° 4 : Structure d'un SEPO



## Exemple d'une note sur les Succès et Echecs

### Encadré N°1

#### Eléments considérés comme des succès du projet

- ◆ Les femmes et les jeunes s'expriment mieux qu'auparavant dans les instances, grâce à l'approche participative utilisée, à l'incitation à la parole et à la mise en confiance durant les séances d'information et de sensibilisation.
- ◆ L'alphabétisation a été un succès grâce à la démarche partant de la demande locale, à la valorisation des acquis dans la vie quotidienne et les activités du projet, et à l'utilisation de relais locaux.
- ◆ Le processus de mise en place de cadres de concertation a été un succès dans la mesure où les populations s'en sont appropriés et en ont fait l'interlocuteur unique des intervenants. Ce succès est dû aux techniques de mobilisation utilisées.
- ◆ La mise en place des Associations des Usagers de FORages (ASUFOR) a été un succès dans la mesure où ces structures gèrent maintenant de manière autonome leurs infrastructures. Les facteurs de succès résident dans le renforcement des capacités des membres des comités directeurs.
- ◆ La redynamisation des comités, les stratégies concertées d'ouverture de pare-feux, le maillage spatial, la formation, la sensibilisation et l'appui matériel ont permis de réduire sensiblement les feux de brousse.
- ◆ Il est indispensable de se concerter avec les autorités administratives et locales, et de les impliquer dans le cadre des stratégies pour augmenter les chances de réussite.

### (3) Encadré N°2

#### Eléments considérés comme des échecs

- ◆ La lourdeur des procédures du FIDA telles que celles d'approbation des marchés, où la décision peut remonter jusqu'au siège de la BOAD, instaure une lenteur dans la dynamique des projets.
- ◆ Les partenaires de l'administration ont une réactivité lente par rapport aux urgences liées à la mise en œuvre des PTBA. Le fait que le projet manque de pouvoir de sanction par rapport à eux est considéré comme un des facteurs explicatifs de cette lenteur.
- ◆ La démarche de regroupement territorial autour de villages-centres et de villages polarisés utilisée par les autorités administratives n'a pas été appropriée. Par ailleurs, les critères de sélection des villages n'ont pas toujours été bien appliqués ou alors, l'application des outils et méthodes n'a pas été soutenue.
- ◆ Le transfert de technologie n'est pas encore un acquis à cause des problèmes d'encadrement, de démarche, de recherche et de documentation des résultats.
- ◆ Beaucoup de lenteurs ont été notées au niveau du bailleur de fonds pour la mise en place des systèmes de crédit. La politique à mettre en œuvre et le rôle des projets ne semblent pas encore clairs à son niveau.
- ◆ Le cadre des protocoles d'accord liant le projet au bailleur ne lui permet pas d'être flexible et proactif pour réagir aux dynamiques imprévues, anticiper sur elles et exercer efficacement une fonction de veille. Le temps de réaction du bailleur (avis de non-objection) est trop long.

(3) Cf. Diagnostic du PADV / Sénégal.

## 2.2.2 - Identification des thèmes de capitalisation

### 2.2.2.1 - Définition des critères de choix des thèmes de capitalisation

Cette étape est cruciale pour la richesse et la pertinence des thèmes de capitalisation. Souvent, si la session de réflexion collective précédente est bien facilitée, elle produit un grand nombre de thèmes qui peuvent ne pas avoir la même pertinence selon les moments de vie du projet. Le choix des thèmes peut être difficile voire délicat à



effectuer, d'autant plus qu'il est recommandé qu'il soit fait de manière participative. Pour éviter que chacun tente de privilégier le sujet qui l'intéresse le plus, et donc de faire des propositions subjectives, un certain nombre de critères peuvent aider le projet dans ses choix. Les critères de choix de thèmes de capitalisation peuvent découler :

- des objectifs du projet et de ses composantes,
- des défis et enjeux de la recherche et du développement rural en Afrique,
- des questionnements sur les stratégies d'intervention des projets,
- des résultats non attendus du projet...

#### ■ ***Les objectifs généraux du projet et les objectifs spécifiques selon les composantes du projet***

C'est une variable clé car la capitalisation est avant tout une activité qui doit contribuer à atteindre les objectifs du projet. Les savoirs acquis dans la mise en œuvre des composantes méritent d'être réfléchis et partagés, qu'ils soient issus de succès ou d'échecs. Pour les projets ayant des similitudes en termes de domaine d'intervention, l'échange de savoir est un des meilleurs systèmes d'apprentissage pour leurs agents et leurs partenaires.

#### ■ ***Les défis et enjeux du développement dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre***

Les problématiques de la pauvreté, du genre, de la durabilité des investissements, de l'appropriation des projets, de la gestion des ressources naturelles, de l'entrepreneuriat rural, etc., doivent également influencer sur le choix des thèmes.

## ■ **Les stratégies d'intervention des projets**

Ce sont les approches méthodologiques et organisationnelles planifiées et mises en œuvre par les projets dans le but d'atteindre les objectifs programmatiques. Quelques-unes de ces stratégies, que l'on retrouve souvent dans les documents de projet sont :

- l'information et la communication ;
- la formation ;
- la définition d'aire d'intervention et le zonage ;
- l'appui à l'organisation des communautés (structuration) ;
- la contractualisation de partenaires ;
- l'accompagnement des bénéficiaires et le désengagement progressif ;
- le financement décentralisé ;
- la planification et le suivi-évaluation ;
- l'appui à la réalisation d'infrastructures ;
- le développement et le transfert de technologies ;
- l'appui à la production et à la commercialisation.

En choisissant une ou plusieurs de ces stratégies, l'équipe du projet peut analyser ce qu'elle a appris dans son approche et sa manière de procéder, ses résultats, les effets et incidences sur les acteurs et leur environnement, la signification des résultats par rapport aux enjeux et défis tels que la durabilité, l'appropriation, etc.

Au-delà de la description théorique des stratégies, les agents des projets confrontés aux tensions liées à la mise en œuvre sont les mieux placés pour capitaliser et créer du savoir à partager.

## ■ **Les résultats non attendus du projet**

Il peut arriver qu'un projet, en plus des résultats qu'il s'était fixés au départ, offre une solution à un problème qui n'était pas identifié comme tel dans l'étude de pré-évaluation. La mise en œuvre du projet peut également induire ou susciter des changements significatifs dans les attitudes, relations ou croyances. La capitalisation de ces cas offre des opportunités de revisiter des méthodes ou des certitudes ancrées.

Par exemple : un projet de sécurité alimentaire qui vise la récupération de terres envahies par le sel près du village pour augmenter la production vivrière peut avoir comme résultat positif, non visé à l'origine, l'augmentation de la scolarisation des filles qui ne sont plus obligées d'accompagner les mères dans les rizières lointaines pour s'occuper des enfants.

**Exemple d'un projet dont l'objectif général est de créer au niveau de la zone d'intervention une dynamique durable de développement par le renforcement des capacités des populations et la mobilisation effective des ressources agropastorales disponibles.**

**Objectifs spécifiques :**

- la contribution à la sécurité alimentaire ;
- l'augmentation des revenus, en particulier pour les femmes, à travers l'accroissement des quantités de lait et de produits agricoles commercialisés ;
- l'amélioration des conditions de vie ;
- la réduction de l'exode rural, par la création d'emplois permanents, pour les jeunes en particulier.

En se fondant sur ces objectifs, l'équipe peut chercher à identifier quelles connaissances ont été acquises en matière de contribution à la sécurité alimentaire, d'augmentation des revenus des femmes, d'amélioration des conditions de vie et de réduction de l'exode rural pour les jeunes ?

Ces thématiques sont cependant, assez larges, et il peut s'avérer plus judicieux de définir des sujets plus spécifiques en leur sein. Par exemple, en traitant de la sécurité alimentaire, on peut :

- cibler les connaissances sur les questions de production d'eau potable, de produits vivriers, forestiers ou animaux ;
- ou identifier les connaissances par rapport à l'accès aux aliments en termes de marché, les échanges ou les circuits de commercialisation.

Il peut être plus facile, aussi, de traiter ces thèmes en entrant par les stratégies d'intervention des projets.

### 2.2.2.2 - Choix des thèmes de capitalisation

Les critères des thèmes de capitalisation étant définis, il s'agit maintenant de :

- choisir de façon concertée les thèmes de capitalisation et de valorisation d'expériences ;
- désigner les personnes responsables pour diriger le processus de capitalisation pour chaque thème.

**Démarche méthodologique**

Le choix des thèmes obéit à la démarche ci-après.

- Lire les succès et échecs recensés de la session précédente
- Expliquer et discuter les déterminants permettant de choisir les thèmes prioritaires
- Procéder à une catégorisation des thèmes par ordre d'importance selon les critères précédemment cités pour arriver à un nombre réaliste de thèmes. Pour cela, les outils participatifs de classement par ordre de préférence peuvent aider à choisir les thèmes prioritaires.

**Supports :**

- La note sur les résultats du SEPO
- Guide de Suivi-Evaluation du FIDA, (Annexe D ; Méthode 13)

## Outils de classement

Ces outils permettent d'identifier les priorités ou les préférences d'un groupe d'acteurs face à un choix entre plusieurs options : innovations à tester, thèmes de capitalisation, etc. Trois types d'outils de classements sont généralement utilisés : le classement hiérarchique simple, le classement par paires, le classement matriciel. Ces outils sont d'ailleurs complémentaires.

### Le classement hiérarchique simple

C'est un classement où l'on procède à la présentation des différents éléments (innovations, thèmes de capitalisation....) par ordre de priorité ou d'importance. Ce classement aboutit à une liste par ordre décroissant.

### Le classement par paires

Ici, il s'agit de comparer les thèmes de capitalisation par paires, de procéder aux choix des thèmes et de les justifier. Ces justifications permettent de déterminer des critères.

Au terme de cette comparaison des éléments deux à deux, on obtient une liste de critères qui permettent de procéder à un classement matriciel.

### Le classement matriciel ou par matrice de critères

Ce classement se fait dans un tableau à double entrée qui croise les thèmes à comparer avec les critères de choix issus du classement par paires.

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4
Critère 1				
Critère 2				
Critère 3				
Critère 4				
Critère 5				
Total				

En considérant que tous les critères ont le même poids :

- on définit une échelle de notation de 1 à 5 ou de 1 à 10.
- on note chaque thème par rapport aux différents critères (encourager les discussions de groupes pour arriver à une note consensuelle).

Le total des notes sur chaque thème permet au groupe de choisir les thèmes qui ont eu les meilleurs scores.

## Acteurs impliqués

En ce qui concerne les responsables de thèmes, le volontariat sera privilégié pour désigner les agents chargés de piloter le processus de capitalisation. Seulement, il y a des questions qui sont mieux maîtrisées par certains agents, du fait de leur position. Ils sont donc plus aptes à les piloter. Il s'agira, dans ces cas, de les désigner pour garantir la richesse de la génération et de l'échange des connaissances. Il est préférable, dans un atelier d'apprentissage, que tous les agents non responsables soient impliqués comme personnes ressources dans le développement de thèmes.

## 2.3 - Comment capitaliser ?

---

### 2.3.1 - Quelques outils de capitalisation

Plusieurs outils peuvent être utilisés dans un processus de capitalisation :

- la fiche d'expérience ;
- l'histoire de vie ;
- l'enregistrement d'une bonne pratique ;
- l'étude de cas.



La fiche d'expérience est utilisée pour aider les agents à capturer des sujets de capitalisation pour amorcer un échange au sein du projet en vue d'en valider le contenu. Elle permet de fixer sur une page, le titre du thème de capitalisation, un sous-titre ainsi que des mots-clés. Un résumé synthétique du sujet est rédigé, suivi de commentaires et de notes. Enfin, on procède à l'identification complète de l'auteur à la fin de la fiche.

### Démarche d'utilisation

Les agents désignés pour piloter le processus de capitalisation et de valorisation d'expériences sur une thématique échangent sur le contenu de la fiche. Ils tentent ainsi d'en fixer la problématique, d'identifier et de décrire brièvement ce que l'on veut vraiment capitaliser.

Il ne s'agit pas, à ce stade, d'écrire le document de capitalisation en lui-même mais le résumé de ce qui devrait en constituer le contenu - comme dans le résumé des livres sur la dernière page de couverture - pour inciter le lecteur à explorer le contenu.

Ensuite la fiche est présentée au groupe qui la critique pour l'enrichir. Les suggestions sont intégrées pour améliorer le document qui devient le premier élément dans la production d'une connaissance acquise dans le projet.

Cette fiche peut être rédigée avec les commentaires pour documenter une expérience

La fiche DPH (Dialogue pour le Progrès de l'Homme) est adapté de la Fondation pour le Progrès de l'Homme.

#### **NB :**

- La fiche doit être rédigée selon un style simple et compréhensif. L'auteur a besoin d'avoir du recul et de rester fidèle dans le texte.
- La partie réservée aux commentaires lui donne l'opportunité d'exprimer ses sentiments.
- Les mots-clés permettent une bonne identification des aspects abordés et facilitent le classement.

## Accès de la micro-entreprise rurale au crédit

### Titre : Inadaptation de l'offre des institutions de microfinance à la demande rurale

**Mots-clés :**

Crédit Court Terme, Crédit Moyen Terme, PROMER, Crédit Mutuel du Sénégal, Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production, Caisses Locales de Crédit et d'Épargne et de Crédit, Micro Entreprise Rurale, Petite et Moyenne Entreprise, taux d'intérêt, lutte contre la Pauvreté

**Texte :** La stratégie d'appui à la promotion des micro-entreprises rurales mise en œuvre par le Projet de Promotion des Micro-Entreprises Rurales (PROMER) est axée sur le triptyque formation - financement - appui-conseil. Pour mettre en œuvre cette stratégie, le projet a collaboré avec les institutions de microfinance présentes sur le terrain par le biais de protocoles avec le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) dans la première partie de l'exécution du projet puis avec d'autres structures (Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP), l'Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (UMEC) de Sédhiou, des

Caisses Locales d'Épargne et de Crédit (CLEC) pour une offre plus diversifiée et un bon maillage de la zone d'intervention. Dans ce cadre, le projet devrait mettre à leur disposition, et à leur demande, sur la base du plan de travail annuel et budgétaire, une ligne de crédit pour augmenter leurs capacités de décaissement, un fonds de garantie couvrant 30% des impayés et des appuis institutionnels en matière de renforcement des capacités humaines et logistiques.

Le partenariat avec l'ACEP et l'UMEC permettait aussi de bonifier les taux d'intérêts (de l'ordre de 2%) des crédits accordés par les IMF aux micro-entreprises rurales (MER) ayant respecté les échéances de remboursement. Ce partenariat a permis le financement des MER pour mettre en œuvre leurs cartes de Transformation ou plans de développement. L'analyse de ce portefeuille montre cependant la faiblesse du taux moyen de crédit accordé, tant en volume qu'en durée.

L'analyse selon le genre et selon les classes d'âge montre aussi la faiblesse des montants accordés aux femmes et aux jeunes, cibles prioritaires du projet. En effet, malgré la mise en place de la ligne de crédit (deux seules institutions ont eu à faire des tirages sur la ligne), les IMF n'ont pas pu satisfaire les demandes de crédit moyen et long termes et les nantissements exigés pour certains crédits court terme qui n'étaient ni disponibles ni accessibles.

L'offre de services des Institutions de microfinance en monde rural reste inadaptée car ne permettant de financer que le crédit court terme (besoin en fonds de roulement). Elle entraîne les MER dans une position de dépendance qui, à terme, ne permet pas de briser le cercle vicieux de la pauvreté absolue et relative.

Commentaires : Ces difficultés n'ont pas permis au projet d'atteindre tous les résultats escomptés. Pour la promotion de la MER, le système de crédit doit être repensé dans le but de respecter certaines règles du marché financier régional, mais aussi la vocation réelle des IMF qui est d'abord sociale. Elles sont aujourd'hui plus tournées vers les centres urbains dans cette recherche effrénée de rentabilité immédiate et de prise de risque très faible, voire nulle. Il s'y ajoute que des réformes importantes sur le foncier doivent être menées pour permettre aux populations rurales de pouvoir présenter d'autres types de nantissement. Le système de sociétariat mis en œuvre n'est en fait que de façade, et les caisses locales ont perdu certaines parcelles d'autonomie au profit du réseau auxquelles elles appartiennent.

**Notes :**

**Auteur :** Massamba DIOP - **Date :** 09 août 2005

**Organisme :** PROMER

**Adresse email :** promerdp@sentoo.sn - **Site web :** www.promer.sn

**Sources :** Bilan des réalisations en financement, ISS avec MER, Rapport d'Achèvement du Projet.

## Structure de la fiche d'expérience

**Titre** :

**Sous-titre** :

**Mots clés** :

**Texte** :

**Commentaire** :

### NOTES

<b>Auteur</b> :	<b>Date</b> :
<b>Organisme</b> :	
<b>Adresse</b> :	<b>E-mail</b> :
<b>Sources</b> :	<b>Site Web</b> :



## Grille de description d'une expérience à capitaliser

<p><b>Titre de l'expérience :</b> Donner le titre de l'expérience. <b>NB :</b> Il ne s'agit pas d'un titre définitif, mais d'un titre de travail.</p>
<p><b>Zones/Lieu :</b> La zone d'intervention du projet, le lieu et l'étendue sont à préciser.</p>
<p><b>Date/période/durée :</b> Le démarrage et la fin du projet. Préciser également si l'expérience est en cours et/ou sa durée.</p>
<p><b>Contexte :</b> Quel est l'élément déclencheur ? Quels sont les problèmes traités ? Quels sont les liens avec les politiques de lutte contre la pauvreté et la bonne gouvernance?</p>
<p><b>Objectifs de changement (général et spécifiques) :</b> Quels sont les objectifs assignés au projet en terme de changements ? Les objectifs ont-ils évolué au cours du déroulement du projet ? Si oui, donner les précisions nécessaires.</p>
<p><b>Cibles :</b> Quels sont les publics cibles visés par le projet ?</p>
<p><b>Acteurs principaux/rôles et responsabilités :</b> Quelles sont les partenaires (bénéficiaires, associations, organisations et autres). Préciser leurs rôles et responsabilités</p>
<p><b>Activités réalisées :</b> Quelles sont les activités menées dans le cadre du projet ? Détailler comment ces activités ont été réalisées.</p>
<p><b>Principaux résultats :</b> Quels sont les principaux résultats obtenus ?</p>
<p>Quelles sont les démarches et les approches du projet ?</p>
<p><b>Ressources mobilisées :</b> Ressources financières, Ressources matérielles et Ressources humaines (temps de travail) <b>NB :</b> Pour les ressources financières préciser les montants et leurs provenances.</p>
<p><b>Facteurs critiques de succès :</b></p>
<p><b>Difficultés rencontrées :</b> Les principales difficultés rencontrées et par ordre d'importance</p>

1

Dans les sociétés rurales africaines où les pauvres sont très souvent analphabètes, l'histoire de vie est un outil qui permet aux agents des projets d'apprendre des pauvres, et de leurs partenaires. Elle est essentiellement basée sur le récit. Le récit est un outil souvent utilisé dans les sciences sociales ; il tranche d'avec des méthodologies de recherches centrées sur la systématisation de données chiffrées et factuelles.

Lorsque la problématique traitée aborde la dynamique des processus d'apprentissage et de génération de savoirs, il convient de donner la parole à ceux qui sont les premiers concernés puisque personnellement engagés dans ces processus. Dans ce type de situation, le récit est principalement oral, mais il peut aussi donner lieu à des transcriptions écrites. Dans tous les cas, il demeure ouvert.

### ***Démarche méthodologique***

Pour recueillir l'histoire d'une personne, on peut procéder par des entretiens sur des questions qui permettent à la personne :

- de raconter son parcours de vie avec le projet, ce qu'elle a appris grâce au projet et comment elle l'a partagé, ou compte le partager, et avec qui.
- de réfléchir de façon plus approfondie sur la genèse de ses choix et de ses positions ;
- de situer ce vécu dans l'histoire de sa vie.

Le récit ainsi recueilli, est rédigé sous forme de texte.

## Exemple d'une histoire de vie

(C'est l'histoire d'une entrepreneure rurale du PROMER/Sénégal)

### Itinéraire de Salimata la restauratrice

Le restaurant de Salimata Camara est au bord de la route nationale, à Missirah, chef lieu de la communauté rurale du même nom, dans la région de Tambacounda.

*Suite à la faillite du commerce de mon époux, moi Salimata, paysanne sans terre et analphabète j'ai été contrainte de travailler pour subvenir aux besoins de ma famille, la parcelle que mon mari exploite donnant de faibles rendements. Mon premier contact avec le PROMER date de 1998. Une épargne inespérée de 72 000 F Cfa me permet d'obtenir un prêt initial de 227 700 F Cfa du Crédit Mutuel, partenaire du Promer ; j'ai investi dans l'approvisionnement des denrées de base, dans l'équipement, ce qui me permet de satisfaire la demande journalière croissante. Le Projet m'a surtout appris à épargner. Les formations au CRETEF, partenaire du projet m'ont permis d'acquérir de nouvelles techniques culinaires et nutritionnelles mais surtout d'hygiène alimentaire et de qualité. Je tiens des points de restauration dans deux marchés hebdomadaires, m'approvisionne avec d'autres produits que j'expose dans mon restaurant. Mon local qui était un enclos est devenu une construction en dur, accueillante, où les clients sont servis à table dans une salle de restauration. Je suis devenue propriétaire d'une parcelle de terrain à l'entrée du village.*

Cette restauratrice ne peut plus espérer une extension de son activité tant que certaines contraintes ne sont pas levées :

- son analphabétisme fait qu'elle gère mentalement ses comptes, sans aucun support écrit ;
- le local, même si elle l'a construit, ne lui appartient pas ; ce qui rend difficile de nouveaux investissements pour améliorer et agrandir le restaurant dans cet endroit aussi bien placé. Le problème foncier demeure son principal handicap.
- elle est le chef d'une famille pauvre sans terre ; ses enfants et son mari l'aident du fait qu'elle ne peut encore engager des employés.
- les services des IMF sont inadaptés aux entrepreneurs ruraux.
- ses journées de travail sont harassantes, ce qui l'empêche de lancer de nouveaux produits qu'elle a pourtant appris à faire lors des formations au CRETEF (confiture, jus de fruits...).

Face à ces contraintes objectives, qui la condamnent à rester encore une MER émergente, Salimata accroît ses revenus par le petit commerce de produits qu'elle achète dans les marchés hebdomadaires pour les revendre devant son restaurant, au bord de la route nationale.

**NB :** Un récit de vie n'est pas un rapport, il doit rester le plus fidèle possible à l'histoire du narrateur. C'est seulement de cette façon qu'il reste un outil déclencheur d'une réflexion partagée. Le biais que peut présenter cet outil réside dans le risque que celui qui raconte son histoire peut être « oublié » dans la transcription écrite faite par la personne qui effectue la mise en forme textuelle.



La mise en œuvre de stratégies d'intervention conduit souvent les projets à innover dans les pratiques. La fiche d'enregistrement permet aux acteurs impliqués de présenter leurs pratiques qui ont produit de bons résultats, en vue de préparer une capitalisation et un échange. La fiche d'enregistrement est la description détaillée d'une innovation enregistrée par les agents durant la mise en œuvre du projet.

**Démarche d'élaboration**

La bonne pratique est enregistrée par ceux qui ont été impliqués directement ou indirectement dans sa réalisation (agents du projet et partenaires dans la plupart des cas).

Un échange ouvert avec d'autres acteurs permet une détermination plus précise de la pratique, une vérification et une analyse plus pertinentes des résultats obtenus.

**NB :**

- Il faut identifier la bonne pratique en recherchant les aspects novateurs qui peuvent être transférés ou démultipliés.
- L'identification d'une bonne pratique nécessite une bonne connaissance de la thématique et de la bibliographie pour ne pas répéter des pratiques déjà connues dans le milieu.
- Une bonne pratique est étroitement liée à son contexte et doit être analysée sous cet angle.



## Exemple de structure de fiche d'enregistrement <sup>(4)</sup>

**Titre de la pratique :** Stratégie concertée de prévention des feux de brousse

**Objectif :** Prévenir les feux de brousse

**Lieu :** Communautés rurales de Mbeuleukhé et de Mboula (Sénégal)

**Période :** Septembre 2003

**Auteurs :** PADV, brigade forestière de Mbeuleukhé , populations

**Bénéficiaires :** Populations de la zone sylvopastorale C.R Mbeuleukhé et C.R Mboula, Projets, ONG, Autorités locales et administratives

### **Description de la pratique et des résultats**

- Des réunions sont organisées au niveau des villages, elles regroupent les membres de comités de lutte et les chefs de villages appartenant à la même aire géographique.
- Une réunion commune est organisée au niveau du siège de la communauté rurale, elle regroupe, en plus des présidents de comité de lutte, les chefs de villages, le chef du CERP, le Sous-Préfet ou son adjoint, le service des Eaux et Forêts et le PADV.
- Les pare-feux secondaires ouverts par les populations sont positionnés perpendiculairement à la direction d'arrivée des feux de brousse.
- L'ouverture des tronçons situés sur le même axe de pare-feu est exécutée de bout en bout par les comités de lutte contre les feux de brousse.
- Les tronçons comme les pare-feux sont bien reliés les uns aux autres, ce qui permet d'éviter l'entrée des feux de brousse dans les zones ciblées.

### **Coût de la pratique**

- Frais d'organisation des réunions d'information/sensibilisation et de définition des axes de pare-feux ainsi que de l'élaboration du planning des ouvertures.
- Frais de déplacement et de carburant de l'agent forestier chargé de suivre le programme.

### **Observations**

Coûts de réalisation des supports : brochures, affiches, films, CD audio-visuels

Durée : 3 mois

### **Ressources matérielles**

- Matériel de bureau (ordinateur, papier de tirage, encre, etc...)
- Matériel audio-visuel (cameras, cassettes vidéo, CD audio-visuels )

<sup>(4)</sup> Par SEYE, DP PADV-Louga.

### **Ressources humaines**

Personnes impliquées : Service des Eaux et Forêts, comités de lutte contre les feux de brousse, populations, collectivités locales, autorités administratives, équipe audio-visuelle de la Direction Nationale des Eaux et Forêts, équipes d'impression.

### **Ressources financières**

- Equipe de producteurs de film + petit matériel .....	550 000 FCFA
- Affiches (200) .....	450 000 FCFA
- Brochures (200) .....	400 000 FCFA
- Duplication de CD- audio-visuel .....	100 000 FCFA
<b>Total.....</b>	<b>1 500 000 FCFA</b>

### **Moyens de diffusion et de partage**

- Radio nationale et locale
- Télévision
- Internet
- Cassettes et CD audiovisuels
- Bus audio-visuel (projection de film dans les villages)
- Panneau de prévention des feux de brousse en langue locale
- Affiches dans les lieux de regroupement (siège CDV, forage, louma, siège CR, Sous-préfecture)
- Réunions villageoises d'information et de sensibilisation (sketch...)
- Atelier de formation des membres de comité de lutte.

#### **Une fiche d'enregistrement comporte plusieurs parties :**

- le titre,
- l'objectif,
- le lieu,
- la période,
- les auteurs
- les bénéficiaires
- la description de la pratique et des résultats
- le coût de la diffusion
- les observations des auteurs
- la stratégie de diffusion et de partage

Il s'agit d'une fiche qui retrace l'historique, les différentes étapes d'évolution et les résultats d'un partenariat. L'élaboration de cet outil est fondée sur le principe selon lequel le partenaire est un client qui a besoin des services du projet, et a toute la latitude d'apprécier les résultats obtenus. Le formulaire d'étude de partenariat est une sorte de miroir du partenariat, en ce sens qu'il informe sur toutes ses composantes en vue de tirer des enseignements utiles, tant pour les deux parties que pour d'autres projets.

### **Démarche méthodologique**

Le formulaire d'étude de partenariat est constitué de casiers dans lesquels on transcrit l'identité des parties concernées, les services réciproques rendus, les réalisations du projet, les bénéficiaires et les moments forts ou décisifs du partenariat. Ces casiers sont numérotés de 1 à 10. Il s'agit tout simplement de le remplir en se référant aux définitions ci-après fournies à chaque point :

1. Le client est le partenaire direct, en particulier le groupement ou l'organisation bénéficiaire de l'appui de l'opérateur ;
2. Il s'agit de décrire en ce point les caractéristiques principales qui rendent compte de l'état du client à l'entame de ce programme ;
3. Les changements ciblés peuvent se référer aux objectifs ou à la vision du programme ;
4. Il faut indiquer à ce point quand, pour quelles raisons, et comment le client a pu entrer en partenariat avec l'opérateur ;
5. Les services fournis par l'opérateur doivent être reportés en considérant des périodes successives de trois mois, pour être synthétique ; le groupe cible et les responsables de la prestation de service sont indiqués dans les deux autres colonnes. Dans la ligne d'en dessous sont indiquées la ou les réalisations principales qui découlent de ces services ;
6. Ce point indique si d'autres prestataires ont été commis par l'opérateur dans le cadre de son appui au client, avec le type de services fournis ;
7. Ici, il s'agit de noter des événements locaux qui ont influé sur les réalisations du programme ;
8. Ce point indique que le client a pu réaliser de son propre chef des actions positives qui, par exemple, valorisent la formation reçue ;
9. Le client a pu aussi réaliser des actions positives au profit d'autres personnes ;
10. Ce point indique enfin la situation où se trouve le client à la fin du programme.

A la fin du remplissage, le formulaire est signé et daté.

**NB :** Le formulaire doit être rempli par un membre du projet qui a une bonne connaissance du partenariat pour illustrer son évolution écrite ou non. Il peut prendre des informations auprès des différentes parties concernées ou exploiter les protocoles, contrats, documents de projets et rapports.

## Exemple de structure d'un formulaire d'étude de cas de partenariat

**1. Nom du client (le groupe) :**

**2. Brève description du client (les traits-clés) :**

--

**3. Changements ciblés au début du partenariat :**

--

**4. Date, raison du premier contact avec l'opérateur et mode de prise de contact**

Date	Raison	Prise de contact

**5. Services fournis par le personnel au cours des dernières années : (En blocs de 6 mois) :**

Semestres	Services fournis	Groupe cible	Responsable
Du ..... Au .....			
Principale réalisation			
Du ..... Au .....			
Principale réalisation			
Du ..... Au .....			
Principale réalisation			
Du ..... Au .....			
Principale réalisation			

**6. Transferts à d'autres prestataires ou personnes de soutien au cours des deux dernières années (en semestres) :**

Semestres	Prestataires	Services fournis
Du ..... Au .....		
Principale réalisation		
Du ..... Au .....		
Principale réalisation		

**7. Événements dans la vie du client ou de la communauté autres que les activités du programme/agence qui ont contribué aux réalisations ou à des reculs :**

--

**8. Réalisation importante du client en termes d'amélioration propre ou de valorisation des acquis de la formation**

Dates	Réalisations des clients

**9. Réalisations importantes du client à l'avantage d'autres personnes :**

Dates	Réalisations	Bénéficiaire(s) ?

**10. Brève description de la situation actuelle du client :**

--

Formulaire rempli par : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_



## 2.3.2 - Analyse systématique d'expérience <sup>(5)</sup>

### OUTIL DE CAPITALISATION N° 5

L'analyse systématique d'expérience est une méthode qui permet de recueillir, d'analyser et de consigner l'expérience des institutions et des équipes de projet, et d'en tirer profit.

Elle vise à :

- tirer profit de l'expérience en comparant les succès et les échecs aux objectifs, aux hypothèses et aux façons de faire habituelles du projet ou de l'institution ;
- susciter la réflexion au sein des équipes de projets et des institutions ;
- améliorer les modalités de compte-rendu des projets en s'efforçant de les rendre plus intéressants pour le personnel des projets, les organismes de financement et les responsables d'institutions ou de projets apparentés ;
- permettre des échanges plus constructifs d'acquis fondés sur l'expérience entre les responsables des institutions et des projets.

### **Démarche d'analyse**

L'analyse systématique d'expérience s'organise comme suit :

- **Raconter.** Un membre du personnel est invité à raconter l'expérience du projet ou de l'institution et un animateur prend des notes sur un tableau à feuilles. Les participants sont invités à ajouter, préciser, contester ou retrancher des faits. Le processus donne habituellement lieu à des discussions animées et permet d'entamer l'échange d'expériences. A la fin de cette étape, le tableau devrait fournir une version des faits sur laquelle tous s'entendent ainsi que les renseignements manquants et les points de désaccord.
- **Repérer les tournants décisifs.** L'analyse des faits devrait mettre en évidence des événements ou des décisions pouvant être considérés comme des tournants décisifs. Très souvent, ces tournants correspondent à des moments où des activités ont été entreprises ou abandonnées, des méthodes ont été modifiées, des membres du personnel ont changé, etc.
- **Définir les phases de l'expérience.** La période qui s'écoule entre deux tournants décisifs successifs peut être appelé « phase ». Il est parfois utile de nommer chaque phase en fonction de sa caractéristique principale.
- **Analyser les phases individuellement.** Une analyse des principaux aspects de chaque phase est ensuite faite. Le choix des questions analysées dépend du projet ou de l'institution ; toutefois, on pourra commencer par analyser les objectifs, les hypothèses, les activités, les méthodes, les outils et les lacunes. Parmi les aspects des questions susceptibles d'être analysés, on citera les protagonistes, la participation, le type et la fréquence d'emploi des méthodes et des outils, les succès et les échecs.

<sup>(5)</sup> - Tiré de : UICN/CRDI, Evaluation des progrès vers la durabilité.

- **Analyser globalement le récit.** Cette étape commence par une comparaison des phases qui permet de déterminer les changements ainsi que les causes et les conséquences des changements. Suit un examen des tendances qui permet de faire ressortir celles qui ont marqué l'évolution des idées et des hypothèses.
- **Tirer des leçons.** A partir de cette analyse, il est facile de faire la synthèse des leçons retenues de l'expérience quant à ce qui doit être fait et ce qui doit être évité.
- **Organiser la communication.** Les renseignements détaillés sur la démarche, l'analyse et les leçons qui en ont été tirées devraient être consignés avec impartialité et portés à la connaissance du personnel du projet ou de l'institution, des donateurs, des partenaires et des responsables d'autres institutions/projets qui pourraient en profiter.

**NB :** - L'analyse systématique d'expérience est une activité de groupe à laquelle participent le personnel du projet ou de l'institution et les autres protagonistes concernés. La durée du processus dépend de l'institution ou du projet et de l'expérience analysée.

- L'expérience montre cependant qu'il faut habituellement compter une semaine pour systématiser l'acquis d'un projet qui a duré cinq ou six ans.

- Quand c'est possible, prévoir des rencontres périodiques plutôt que d'organiser des activités sporadiques intensives.

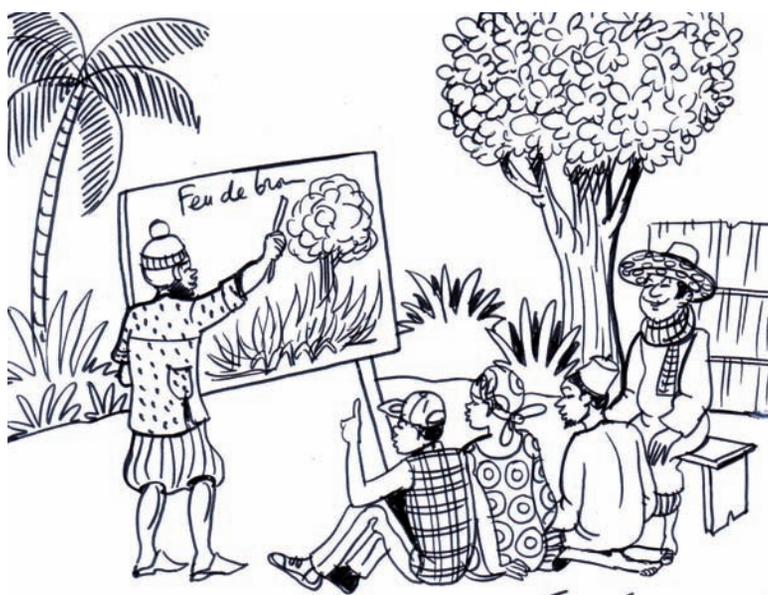
## TROISIÈME PARTIE

---

### LES MODES DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

### 3.1 - Echelles et outils de partage

Les projets ont le choix entre différents outils de partage des connaissances qu'ils détiennent. L'efficacité relative de chaque outil est fonction de l'échelle à laquelle on l'analyse, qu'il s'agisse du projet, du village, de la zone d'intervention, d'un territoire national ou du niveau international.



#### Liste de quelques outils de partage

Ce tableau indique différents outils de partage selon leurs échelles d'utilisation.

Echelle	Cibles	Outil de partage
Village et zone d'intervention	OCB Exploitations familiales ONG et services Partenaires	Visites d'échanges Réunions et ateliers paysans Fiches techniques Séminaires et ateliers Emissions radios locales Documents audio-visuels
Projet	Agents du projet	Réunions périodiques Retraites Bulletin interne Intranet
Nationale	Autres projets FIDA Autres projets, ONG et organismes nationaux	Séminaires et ateliers Publications, articles Foire, expositions Emissions radios nationales Emissions télévisées Internet Documents audio-visuels
Internationale	Organisations de recherche de de développement rural Institutions de coopération internationale	Site web Publications, articles Foire, expositions Documents audio-visuels

### 3.2 - Evaluation des performances des outils de partage

L'évaluation des performances des outils de partage permet d'en apprécier la qualité en fonction des paramètres suivants : l'audience, l'accessibilité, l'interactivité, l'efficacité de traitement, le coût en temps et ressources, la durabilité du message transmis. Pour cela, il est possible d'utiliser un format de tableau à double entrée, avec :

- à la première ligne, la liste des différents paramètres ci-dessus cités ;
- dans la première colonne, à gauche, tous les outils utilisés selon le niveau de partage dans la zone d'intervention, au sein des projets, aux niveaux national et international.

#### Evaluation des outils de partage dans la zone d'intervention

Outil	Audience	Accessibilité ou faisabilité technique	Interactivité	Efficacité de traitement	Coût en temps et ressources	Durabilité du message transmis
Visites d'échanges						
Ateliers paysans						
Fiches techniques						
Emissions radios						

#### Evaluation des outils de partage au sein du Projet

Outil	Audience	Accessibilité ou faisabilité technique	Interactivité	Efficacité de traitement	Coût en temps et ressources	Durabilité du message transmis
Réunions périodiques						
Retraites						
Bulletin interne						
Intranet						

#### Evaluation des outils de partage aux niveaux national et international

Outil	Audience	Accessibilité ou faisabilité technique	Interactivité	Efficacité de traitement	Coût en temps et ressources	Durabilité du message transmis
Internet						
Documents audio-visuels, CD						
Publications, articles						
Foires, expositions						
Emissions télévisées						
Site web						

## **Démarche d'évaluation des outils de partage**

Il faut tout d'abord s'accorder pour chaque paramètre sur le système de notation proposé : **élevé, moyen, faible**, et le nombre d'étoiles correspondant à chaque appréciation :

- **élevé** : \*\*\*

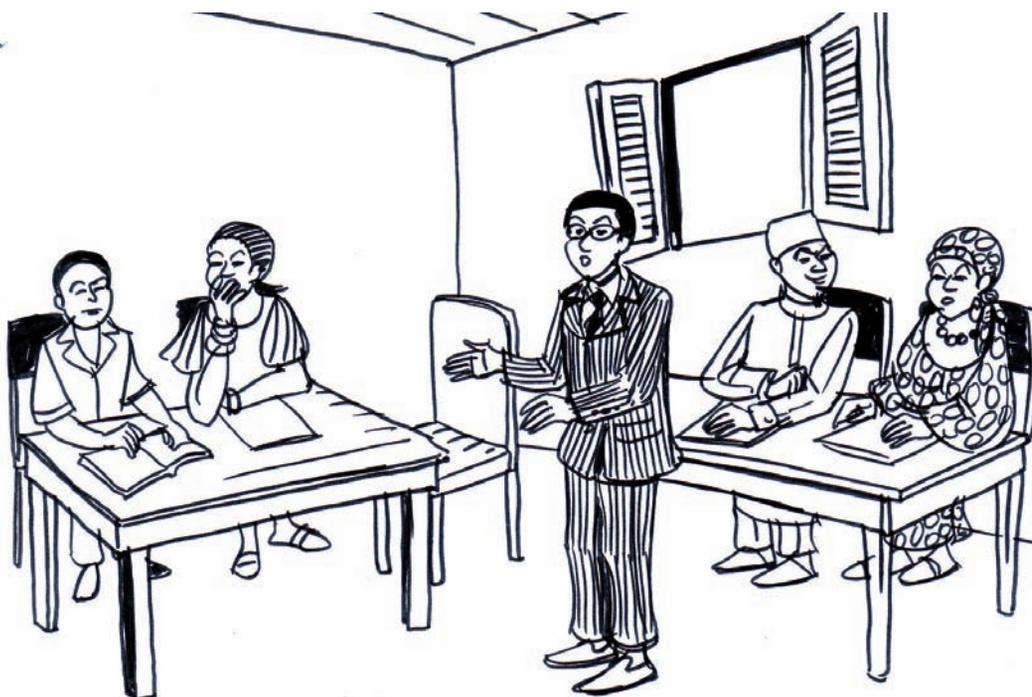
- **moyen** : \*\*

- **faible** : \*

- Le débat est ouvert et la parole donnée à tous les agents.
- Seuls les consensus sont notés à l'intersection entre un outil et un paramètre
- Les points de désaccord ne sont pas évacués mais sont à discuter.

### **NB :**

- En fonction de la situation, on peut ajouter ou supprimer des outils et/ou des paramètres.
- Cet exercice est plus intéressant lorsqu'il s'effectue en groupe de travail.
- Il est toujours intéressant de noter la date.



### 3.3 - Quelques outils de partage

#### 3.3.1 - Description de quelques outils de partage dans les villages et la zone d'intervention



Le rapport entre le projet et les paysans ne se réduit pas à un simple transfert unilatéral de savoirs, des techniciens et chercheurs vers le paysan. Ce rapport doit plutôt être sous-tendu par une dynamique de collaboration où le partage des responsabilités et des pouvoirs de décision s'instaure de manière équilibrée entre ces différents acteurs, ce qui permet à chaque partie de contribuer à la génération et la diffusion des connaissances. C'est ce qui donne tout son sens à la notion de « partage des connaissances ».

Dans les villages et la zone d'intervention du projet, cette collaboration constitue un enjeu fondamental de la gestion des connaissances, et de valorisation des savoirs locaux. Mais pour valoriser les savoirs locaux, les agents des projets et leurs partenaires doivent bien maîtriser les méthodes participatives de diagnostic et de planification afin de bien appréhender les besoins d'information des populations rurales et de les impliquer de manière active dans la capitalisation et la valorisation de leurs expériences..

Plusieurs outils du Diagnostic Participatif (DP) permettent de travailler avec les populations rurales dans la description, l'analyse et le partage d'expériences, parmi lesquels on peut citer :

- le diagramme de Venn ;
- l'atelier paysan ;
- les cartes participatives.

## OUTIL DE PARTAGE N° 1 Le diagramme de Venn

Le diagnostic participatif (DP) est une méthode qui permet d'identifier les réalités, contraintes et besoins d'information et de communication des populations des villages (Ndiaye, 2000). Le diagramme de Venn est un des outils de cette méthode. Il peut être utilisé pour illustrer les relations de communication entre les organisations locales et l'extérieur.

Il permet aux membres de l'équipe du projet de visualiser et d'analyser avec les partenaires et bénéficiaires, les relations qui existent entre les personnes et les institutions qui interviennent dans la prise de décision concernant un thème ou une activité. Plus précisément, on se sert du diagramme de Venn pour :

- collecter des informations sur les personnes et institutions concernées par la prise de décision dans un domaine déterminé, ainsi que sur leurs activités ;
- comprendre comment les villageois/partenaires les perçoivent et à quel niveau ils les situent par rapport à cette prise de décision ;
- matérialiser et visualiser les relations qui existent entre les institutions et les personnes par un diagramme ;
- analyser ces relations.

Dans le contexte de la capitalisation, le diagramme de Venn permet aux équipes de projets d'analyser l'impact de leurs interventions sur :

- la qualité de concertation au niveau de la communauté ;
- la participation des groupes marginalisés (femmes, jeunes...) dans les mécanismes de prise de décisions et de pilotage du développement local ;
- le réseau de partenariat de la communauté.

Le diagramme de Venn peut être dessiné à même le sol ou sur papier selon les situations. On peut aussi le réaliser à l'aide de pierres et de cailloux pour caractériser les relations entre personnes et institutions.

### **Modalités d'élaboration du diagramme de Venn**

1°) Avec l'aide de quelques partenaires bien informés, identifier les principales personnes et institutions intervenant dans la prise de décision concernant le thème ou l'activité et discuter de leur rôle.

2°) Le nom de chaque personne et de chaque institution est inscrit dans un cercle (celui-ci est plus ou moins grand selon l'importance de la personne ou de l'institution) et est placé de telle sorte que :

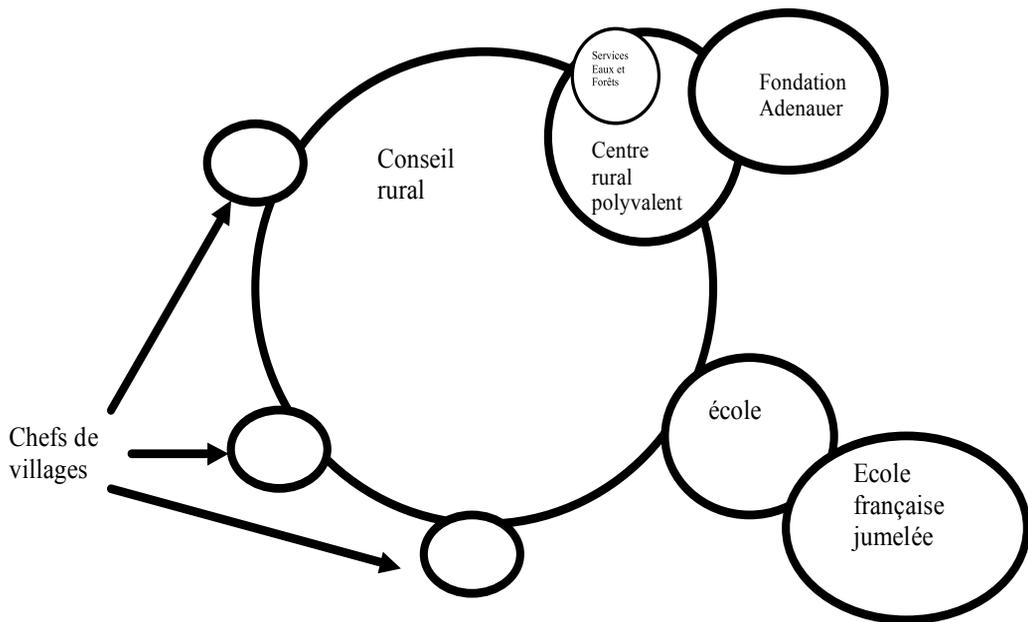
- les cercles séparés indiquent qu'il n'existe aucune relation ;
- les cercles adjacents indiquent que la relation existe mais à un niveau très réduit ;
- les cercles qui se chevauchent indiquent que la relation est plus ou moins forte selon l'importance du chevauchement.

**NB :** Le diagramme peut être fait à même le sol et l'exercice sera plus participatif si les noms ou les symboles représentant les personnes ou institutions concernées sont inscrits sur des feuilles de papier que les partenaires peuvent déplacer à volonté.

Tout au long de l'exercice, on peut poser des questions pour préciser les informations portées sur le schéma.

## Exemple de diagramme de Venn

Relations institutionnelles du village de Sinthiou Malem au Sénégal



### Remarques

D'autres outils du DP peuvent être utilisés pour comprendre et analyser le Système d'Information et de Communication d'une communauté (SIC) en milieu rural en vue d'élaborer et de mettre en œuvre, en direction de cette communauté, un plan d'information et de communication pour le développement. Il s'agit :

- du profil historique des moyens de communication ;
- de la carte des infrastructures de communication ;
- de l'environnement médiatique des ménages.

Le concept de SIC décrit le modèle d'organisation des relations d'information et de communication au sein d'une communauté rurale et entre elle et l'extérieur. La communication imprègne l'ensemble des relations sociales que vivent les membres de la communauté. En l'analysant comme un système, on se place dans une vision holistique où entrent en compte une diversité de paramètres mettant en jeu les catégories d'acteurs, les types d'information, les canaux et supports, les moments, les référents socioculturels, etc.

La description et l'utilisation de ces trois outils sont présentées par A. Ndiaye (2000), in « diagnostic des besoins de communication et d'information en milieu rural. »

**NB :** Julien Rakotoarimana (FAO, 2001) donne aussi des orientations méthodologiques de recherche dans le domaine des médias ruraux où il traite de thèmes tels que l'étude de l'auditoire, la collecte d'informations sur le milieu, l'élaboration de questionnaire, l'enquête de terrain, l'étude qualitative et l'enquête sur les ménages ruraux.

La radio rurale est un excellent outil de communication, notamment en Afrique. Elle constitue l'un des moyens de communication de masse les plus accessibles à tous, et le premier point de contact des communautés avec les infrastructures globales du savoir. Elle permet la diffusion de messages personnels, d'avis de naissances et de décès, d'invitation à des cérémonies, des réunions, d'appels d'urgences, etc.

Ce média a fait la preuve de sa puissance pour promouvoir le développement. Une radio pertinente, intéressante et interactive permet à des communautés, jusqu'alors marginalisées, de se faire entendre et de participer au processus de démocratisation et aussi, de donner leur avis sur les décisions qui orienteront leur vie et permettront d'améliorer leurs conditions d'existence.

### **Avantages de la radio rurale**

Une meilleure connaissance des préoccupations et priorités des populations rurales peut permettre aux animateurs radio de développer des informations plus ciblées. Des programmes conçus spécialement pour les besoins de groupes spécifiques ont toutes les chances d'être écoutés avec beaucoup d'intérêt par ceux-ci. Les coopératives d'agriculteurs ou de pêcheurs, les groupes confessionnels et les groupements de femmes sont des organisations répandues en milieu rural. Si ces entités sont encouragées à se réunir, à écouter et à débattre des programmes radiophoniques spécialement conçus pour elles, et à envoyer ensuite leurs commentaires aux stations de radio, les résultats pourraient, sans doute, être plus probants.

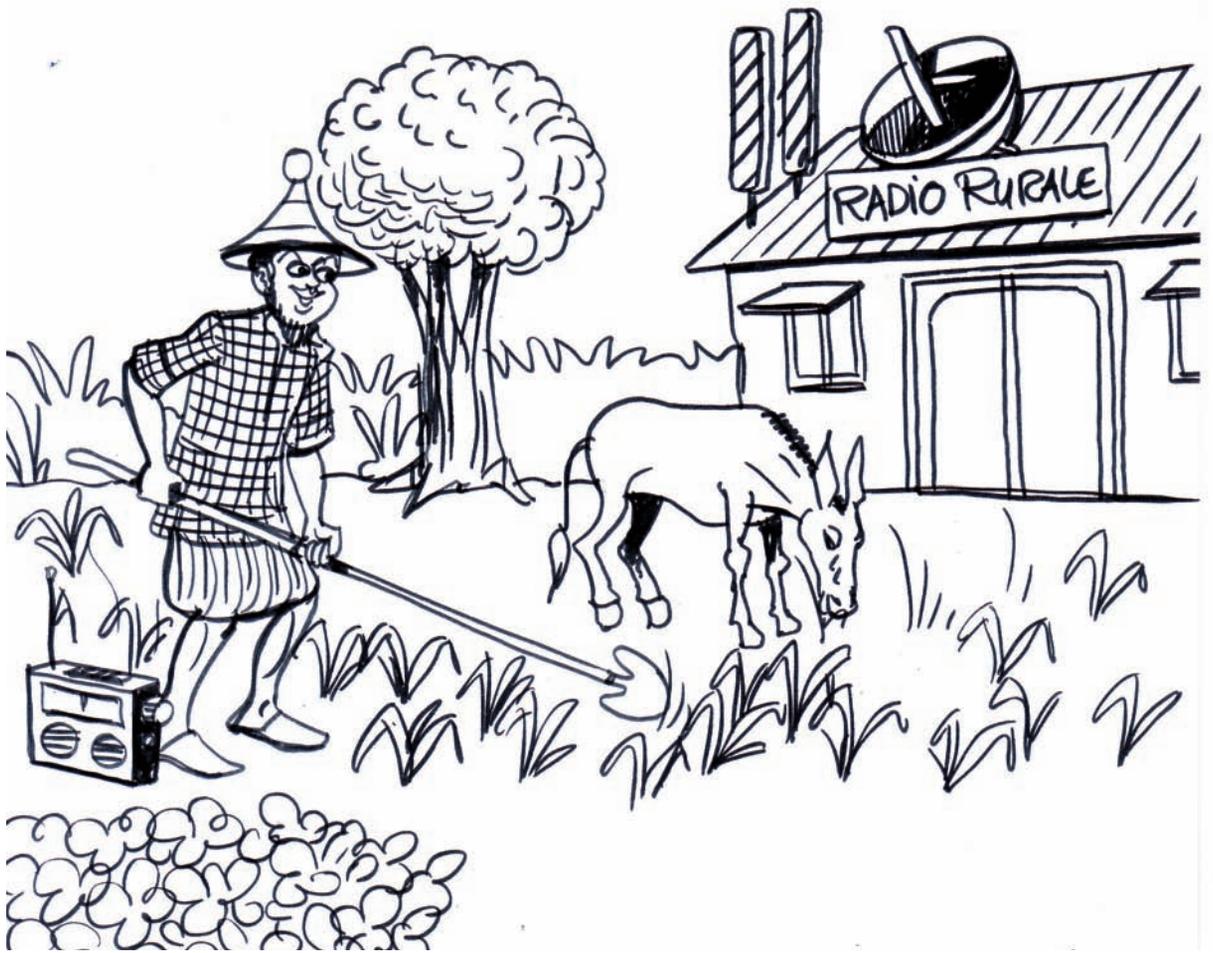
### **Limites de la radio rurale**

L'insuffisance de ressources humaines adéquates constitue une des premières limites des radios. M. Keita (FAO, 2001) note, dans le cas du Mali, le manque évident de professionnalisme des animateurs recrutés « sur le tas », car, jusqu'à la fin des années 1990, le Mali ne disposait ni d'université, ni d'institut de formation en communication.

La vétusté et l'obsolescence de l'équipement technique constituent un second obstacle pour bon nombre de radios rurales qui n'ont pas les moyens financiers de remplacer des appareils. Elles sont même une menace à leur existence.

En outre, de graves problèmes de rentabilité apparaissent dans la gestion des radios, compromettant ainsi leur pérennité. La concentration du marché des annonceurs, le manque de professionnalisme des animateurs de radios et la médiocrité des émissions produites sont les principales causes de la précarité économique dans laquelle vivent la plupart des radios rurales maliennes par exemple.

La formation inadéquate et les connaissances limitées des présentateurs radio sur l'agriculture et sur les questions qui préoccupent les paysans constituent un obstacle considérable. Il est indispensable que les producteurs de radios rurales aient une formation préalable sur les activités de leur auditoire cible, afin de préparer des émissions adéquates et des messages pertinents.



L'atelier paysan est un outil d'exploitation des savoirs locaux. Il peut être conduit sous plusieurs formes :

- L'atelier paysan de réflexion et d'identification de thèmes de capitalisation ou d'échanges
- L'atelier de conception et de planification d'innovations

### ● **L'atelier paysan de réflexion et d'identification de thèmes de capitalisation ou d'échanges**

Il s'agit d'une rencontre où les agents des projets rassemblent un groupe de paysans pour analyser en profondeur un sujet précis. La démarche d'animation alterne les travaux en plénière et les travaux en commissions. La durée de l'atelier peut varier de quelques heures, à un ou deux jours, voire plus.

Un atelier peut cibler divers objectifs tels que :

- la réflexion sur une problématique locale de développement ;
- l'analyse des causes et conséquences d'un problème précis et la recherche de solutions ;
- la sélection d'activités de recherche et d'action ;
- la réflexion stratégique sur l'action d'une organisation ;
- etc.

Dans le contexte de la capitalisation des expériences paysannes et/ou menées avec les populations rurales, l'atelier paysan permet :

- d'identifier les expériences à capitaliser ;
- de sélectionner les thèmes de capitalisation ;
- d'élaborer un plan participatif de capitalisation
- de définir les rôles et responsabilités des acteurs de la communauté et de l'équipe du projet dans la mise en œuvre du plan de capitalisation ;
- d'analyser les expériences pour en tirer des leçons en termes de succès, échecs ainsi que leurs facteurs explicatifs.

#### ***Démarche de mise en œuvre***

Pour guider la réflexion lors de l'atelier, le facilitateur doit utiliser un canevas simple avec des questions claires et facilement compréhensibles par les paysans. Les paysans peuvent être répartis en petits groupes (commissions) pour répondre aux questions.

Dans les travaux de groupes (commissions), des outils participatifs tels que le SEPO, le classement par matrice de critères, l'arbre à problèmes peuvent être des supports intéressants pour faciliter la réflexion des paysans sur l'identification des expériences, le choix des thèmes et l'analyse de l'impact des succès et des échecs sur la communauté.

**Exemple :** Pour l'identification et le choix des thèmes de capitalisation, ces questions pourraient être posées :

- parmi les interventions du projet, quels sont les domaines dans lesquels vous voulez apprendre et partager votre expérience ? Pourquoi ?
- quels sont les aspects dans l'intervention du projet qui présentent le plus d'intérêt pour le développement actuel et futur de la communauté ?

- quels sont, selon vous, les succès et les échecs et les facteurs explicatifs ?
- qu'est ce que vous avez appris pour améliorer le partenariat et partager avec d'autres ?

Le SEPO et le classement par matrice de critères permettent d'identifier et de choisir les thèmes de capitalisation. L'arbre à problèmes modifié dans sa structure originelle (les racines représentant les causes, le tronc, le problème central, et les branches, les conséquences du problème), permet d'analyser les échecs et déboucher sur les effets et les enseignements. Dans ce cas :

- le tronc symbolise l'échec,
- les racines représentent les facteurs ou causes et
- les branches illustrent les effets ou incidences.

Le pendant de l'arbre à problèmes, est l'arbre à objectifs dont le tronc symboliserait alors le succès.

Pour analyser un problème à l'aide d'un arbre il faut :

- bien formuler les échecs de manière claire et sans équivoque, et les représenter par le tronc de l'arbre ;
- discuter de toutes les conséquences de ces échecs en représentant chacun d'eux par une branche ;
- identifier les causes des échecs en représentant chaque cause primaire (ou directe) par une racine principale. Des causes secondaires (ou indirectes) peuvent être illustrées sous forme de ramifications des racines principales.

Après cet exercice, une discussion peut être menée sur les solutions possibles.

Les commissions peuvent être constituées par :

- catégories sociales (femmes, jeunes, vieux, notables, mariés, etc.) ;
- voisinage ;
- catégorie socio-professionnelle ;
- ou d'autres critères.

Les paysans discutent en commission, et un membre de l'équipe du projet travaille avec eux pour noter leurs remarques et leurs conclusions. Chaque commission doit avoir un responsable pour noter et présenter les résultats en plénière. Si les rapporteurs savent lire, il est souvent utile de s'accorder sur une grille pour organiser la présentation des résultats. Par exemple, cette grille peut avoir trois rubriques :

- points soulevés durant le débat ;
- réponses aux questions ;
- recommandations.

### **Points forts et limites de l'atelier paysan**

Ces rencontres permettent aux agents d'un projet de procéder à un échange fructueux et une analyse approfondie en compagnie des paysans, ce qui permet des avancées dans le traitement de l'information.

Des difficultés peuvent survenir dans le management efficace du groupe de paysans du fait de la taille et de la composition de l'auditoire, mais aussi des talents des facilitateurs. C'est l'une des limites possibles de cet outil.

Les ateliers de conception et de planification d'innovations visent à valoriser le savoir local qui se construit par la conjugaison de connaissances provenant d'expériences, de logiques et de rationalités diverses. En effet, les producteurs ruraux expérimentent souvent de nouvelles technologies dans leurs unités de production (champs, troupeaux, équipe de pêche), sans que la recherche ou la vulgarisation officielle ne soit au courant de ces processus. Les projets doivent donc pouvoir renforcer ces pratiques en exploitant les possibilités que leur offrent les institutions de recherche et de conseil agricole et rural en vue d'améliorer l'impact et la qualité des résultats de ces expérimentations.

Ce type d'atelier :

- réunit les paysans avec des chercheurs et techniciens dans le but de mettre en commun leurs connaissances, pour définir et planifier un processus d'innovation.
- vise à inciter les paysans à livrer leurs connaissances et les confronter à celles des chercheurs et techniciens, le rôle de ces derniers consistant à s'efforcer de renforcer la rigueur de la méthodologie expérimentale.

#### ***Démarche de mise en œuvre***

Dans son déroulement, l'atelier de conception et de planification d'innovations comporte les étapes suivantes :

- l'évaluation de l'expérience des paysans : comment s'y prennent-ils d'habitude pour expérimenter de nouvelles technologies, (exemple : une variété nouvelle) ?
- l'analyse critique : quels sont les points forts et faibles de leurs méthodes ?
- la formulation des objectifs : pour quelles raisons procède-t-on à cette expérimentation ?
- l'identification des paramètres : quels sont les critères de choix des technologies à tester ?
- la définition des méthodes : comment faire les tests, et qui va les faire ?
- la clarification des rôles et responsabilités : qui va faire quoi dans l'expérimentation ?
- la planification du calendrier de suivi-évaluation : quel rôle pour chacun et à quel moment dans le suivi-évaluation ?

Ce déroulement montre que ces ateliers requièrent des animateurs capables d'inciter efficacement les paysans à la réflexion et l'échange par une pédagogie de questionnement ouvert et flexible et l'utilisation d'outils illustratifs tels que les cartes, symboles et objets pour éviter trop d'abstraction. Les animateurs doivent pouvoir aussi emmener le chercheur à participer de manière fructueuse à l'atelier par des conseils techniques appropriés conférant plus de rigueur à la définition des méthodes expérimentales.

#### **Points forts et limites de l'atelier de conception et de planification d'innovations**

Ce type d'atelier, s'il est bien conduit, permet de bâtir une base efficace de collaboration entre le technicien et les paysans en donnant un sentiment de responsabilité à ces derniers. Le fait que l'innovation ait été conçue suivant leurs critères, constitue un gage d'appropriation du processus par les paysans. Le chercheur ou technicien, de son côté, est rassuré quant à l'adéquation et l'adoption de l'innovation sur laquelle il travaille. L'interaction entre les partenaires

constitue un moment précieux et fructueux d'échange de savoirs qui rapproche les uns des autres.

Les limites de ce type d'atelier résident dans l'aspect délicat et parfois difficile de son animation. Les paysans peuvent être inhibés par les chercheurs et techniciens, par le jargon qu'ils utilisent, et adopter, de ce fait, une attitude d'attente et de passivité envers ces «spécialistes» qui détiennent des connaissances consacrées dans le domaine.

Le chercheur, de son côté, peut avoir du mal à traduire ses concepts et référents techniques en langues locales pour se faire comprendre du paysan. Il peut aussi, être trop imbu de son savoir, et ne pas avoir, la capacité d'écoute nécessaire pour admettre le bien-fondé des arguments du paysan. Il revient donc au facilitateur de l'atelier de déployer ses talents d'animateur pour emmener chaque acteur à jouer le rôle qui doit être le sien dans une situation d'échanges où le pouvoir de décision doit être partagé et non monopolisé par une partie.



## Exemple d'agenda pour un atelier de conception et de planification d'innovation (Expérimentation)

Première journée			
Objectif	Activité	Durée	Procédé
<b>Partager les objectifs de test</b>	Négociation des objectifs : - <i>pourquoi des tests sur les variétés ?</i> - <i>quel est le but de cet atelier ?</i>	14h - 14h 15 mn	Exposé introductif, questions et échanges
	Définition du plan de déroulement de l'atelier : - <i>comment va t-on mener cet atelier ?</i>	14h 15 - 14h 30 mn	Propositions et échanges
<b>Définir les critères de test</b>	Caractérisation des rizières du Kolonding : - <i>types de rizières</i> - <i>contraintes</i>	14h 30 - 15h 15 mn	Questionnement, cartes
	Etude des critères de choix des variétés : - <i>quels critères mettre en avant ?</i> - <i>quelles variétés choisir ?</i>	15h 15 - 16h	Hierarchisation et matrice de classement
<b>Définir les conditions de test</b>	Choix des expérimentateurs : - <i>qui doit faire les tests ?</i> - <i>selon quels critères ?</i>	16h - 16h 30 mn	Questionnement
<b>Repas et fin de la journée</b>			
Deuxième journée			
<b>Définir les conditions de test</b>	Définition du dispositif de test : - <i>quelle expérience ont les femmes dans le test de variétés ?</i> - <i>comment disposer les parcelles ?</i> - <i>quels traitements appliquer ?</i> - <i>quelles précautions prendre ?</i>	13h - 15h	Questionnement et échanges
	Répartition des rôles et responsabilités : - <i>qui doit faire quoi ?</i>	15h - 15h 45 mn	Questionnement et échanges
	Définition du dispositif de suivi : - <i>que faut-il observer et enregistrer ?</i> - <i>qui doit le faire ?</i> - <i>quand ?</i>	15h 45 - 16h 15 mn	Questionnement et échanges
<b>Conclusion de l'atelier</b>	Synthèse des résultats et recommandations pour la mise en oeuvre	16h 15 - 17h 15 mn	Exposé et échanges

Source : FRAO, 1996.

La visite d'échange est un outil d'apprentissage, une modalité de partage des connaissances par la mise en relation directe des partenaires du projet à travers des rencontres « sur le terrain ». Elle permet un transfert latéral de connaissances entre pairs, qui valorise les savoirs locaux et autorise des innovations endogènes.

Les visites d'échanges visent le renforcement des connaissances de groupes organisés de paysans par des stratégies d'information et de formation in situ qui autorisent le contact direct, la démonstration et l'apprentissage pratique.



#### Points forts et limites des visites d'échanges

Le point fort des visites d'échanges est l'apprentissage actif et l'acquisition efficace de connaissances qui peut découler de démonstrations ou de pratiques. L'expérience des projets montre que beaucoup de décisions d'adoption d'innovations découlent de ces types de visites où des paysans apprennent auprès de leurs pairs.

Les limites peuvent être liées aux exigences de bonne planification et organisation de ces visites, à leur coût et au nombre limité de bénéficiaires du partage.

**NB :** Une utilisation optimale des visites d'échanges suppose :

- que le groupe ne soit pas trop grand pour pouvoir être géré efficacement par les encadreurs, formateurs et facilitateurs ;
- que les objectifs et résultats attendus de la visite soient clairement définis au départ ;
- que les questions à poser et le plan de collecte et de traitement de l'information soient formulés et compris par les participants ;
- que les rôles et responsabilités de chaque participant soient bien définis.

### 3.3.2 - Description de quelques outils de partage au sein des projets

#### OUTIL DE PARTAGE N° 6 La réunion périodique d'échanges

Elle vise le partage, en temps réel, des informations, et donne l'occasion d'une confrontation directe des idées. Elle facilite la clarification des points de vue des uns et des autres et peut aboutir à une prise de décision validée par le groupe.

Différents procédés d'échanges peuvent être adoptés au cours d'une réunion : il peut s'agir :

- d'une séance de «remue-méninges» où les participants réfléchissent sur un thème et émettent leurs idées oralement ou par écrit. ;
- d'une présentation où quelqu'un fait un exposé suivi d'échanges de groupe. Les supports peuvent être un texte, une présentation powerpoint, un film, etc...
- d'une étude de cas où l'animateur prépare et décrit une histoire ou un cas aux participants qui le discutent suivant un canevas défini.
- etc...

Les réunions périodiques peuvent être hebdomadaires, mensuelles ou suivre d'autres périodicités suivant le nombre de participants, leur éloignement du lieu de réunion et leur mobilité.

Une des méthodes de préparation des réunions est le modèle DIDFE signifiant **Début, Introduction** ou **Information, Discussion, Fin, Evaluation** (Grieshaber, 2000).

- Le Début est la phase de rencontre, de prise de contact et de présentation personnelle.
- L'introduction est la phase où les participants sont informés du thème.
- La discussion est l'occasion d'échanger les idées et d'analyser la question soulevée.
- La fin est le moment où les résultats sont compilés et où l'usage que l'on en fera sera précisé.
- L'évaluation donne l'occasion aux participants d'apprécier la manifestation et d'exprimer leur opinion personnelle sur son déroulement.

#### **Points forts et limites des réunions périodiques d'échanges**

L'avantage des réunions est leur caractère direct et interactif. En revanche, les informations qui y sont traitées ont souvent un caractère brut, leur analyse n'étant pas approfondie. Il n'est pas toujours facile, dans des réunions fréquentes d'avoir le recul nécessaire pour analyser les faits avec la hauteur requise.

## Présentation du modèle DIDFE

**Objectif de la séance** (que veut-on faire, apprendre ?) : .....

**Thème de la séance** : .....

**Lieu et durée** : .....

**Participants** : .....

	<b>Que</b> fera t-on ? (thèmes, méthodes, moyens)	<b>Qui</b> fera cela ? (introduire, modérer...)	Quelle est la <b>durée</b> estimée ?
<i>Début</i>			
<i>Introduction, information</i>			
<i>Discussions</i>			
<i>Fin</i>			
<i>Evaluation</i>			

C'est une période où un groupe ou des individus s'organisent, en dehors des cadres ou des procédures habituelles de travail, pour se consacrer de manière approfondie, à une activité relevant le plus souvent d'une production intellectuelle (réflexion, étude, rédaction etc.). Les conditions méthodologiques et organisationnelles sont réunies pour constituer un environnement propice à la production de bons résultats, ce qui fait que ceux qui s'y adonnent se détachent en général du cadre du bureau et des contraintes et obligations professionnelles courantes.

**Le cadre de la retraite** est choisi en fonction des conditions propices qu'il offre au travail : accessibilité, qualité de l'environnement et des infrastructures.

**Les outils de travail** sont les documents nécessaires à l'exploitation ainsi que le matériel de saisie (ordinateurs, papiers padex, marqueurs, etc.).

**Le moment** est considéré comme étant celui qui est le plus opportun à l'exercice (période creuse de l'année, fin d'exercice, etc.). Ainsi, 63% des projets du FIDA affirment pratiquer les activités de capitalisation à une période fixe de l'année. Les projets privilégient les activités de capitalisation en groupe puisque 84% affirment appliquer régulièrement cette modalité à leurs travaux de capitalisation. Quand on parle du travail de groupe, il faut comprendre par là l'équipe du projet et les partenaires, car c'est le cas le plus fréquent (89%).

**Les méthodes d'animation du travail** sont variables, suivant les dispositions ou disponibilités de l'équipe. On peut ainsi distinguer :

- l'alternance entre échanges de groupe et travaux individuels, où le groupe définit un canevas de travail, se partage les tâches entre individus ou entre sous-groupes pour approfondir la réflexion, revient en plénière pour échanger, retourne en sous-groupes et ainsi de suite ;
- les travaux exécutés essentiellement en petits comités ou individuellement sans alternance entre plénière et sous-groupes ;
- les travaux peuvent être facilités par un ou plusieurs experts.

Les produits générés par les retraites peuvent être des écrits et ouvrages plus ou moins finalisés, des nouveautés en termes d'idées, de méthodes ou autres productions intellectuelles.

#### **Points forts et limites des retraites**

Le fait que toutes les conditions matérielles et organisationnelles soient réunies pour le travail constitue le point fort des retraites, ce qui permet d'aboutir à des avancées appréciables dans le traitement des connaissances. En revanche, cela exige du temps et des ressources suffisantes, conditions qui ne sont pas toujours réunies de façon satisfaisante par les projets.

## OUTIL DE PARTAGE N° 8 Le réseau intranet

Un intranet est un ensemble de services Internet (par exemple un serveur web) internes à un réseau local, accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local, ou bien d'un ensemble de réseaux.

Un intranet dans le projet permet de mettre facilement à la disposition des agents des documents divers et variés ; cela permet d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, ce qui est en parfaite adéquation avec la problématique de la capitalisation de connaissances.

### **Avantages d'un intranet**

Un intranet permet de constituer un système d'information à faible coût. Concrètement, le coût d'un intranet peut se réduire au coût du matériel, de son entretien et de sa mise à jour, avec des postes clients et des serveurs fonctionnant avec des logiciels gratuits. Par ailleurs, étant donné la nature "universelle" des moyens mis en jeu, n'importe quel type de machine peut être connecté au réseau local, donc à l'intranet.

L'exemple du PROMER, au Sénégal, montre que les projets, avec le matériel informatique dont ils disposent, savent utiliser de nombreux avantages de l'intranet, par exemple l'utilisation d'un logiciel de téléphonie gratuite qui amoindrit les coûts en téléphone ; mais il montre aussi qu'ils n'exploitent pas pleinement les opportunités qu'ils peuvent en tirer en termes de densification et d'optimisation de l'échange de données entre agents et d'augmentation de la productivité du travail.

### **Limites de l'intranet**

Les faiblesses les plus courantes constatées dans l'utilisation de l'intranet sont dues au manque de personnel qualifié pour la maintenance et la gestion des services, au manque d'informations sur les possibilités des NTIC et à la déficience des infrastructures et services dans les régions de l'intérieur de certains pays.

### 3.3.3 - Description de quelques outils de partage aux niveaux national et international

#### OUTIL DE PARTAGE N° 9

#### Le réseau Internet et les enjeux de son utilisation pour les projets

L'utilisation de l'Internet est une réalité quotidienne pour la plupart des projets qui se servent de cet outil pour se documenter. L'usage de l'Internet est au centre des stratégies du projet FIDAfrique dont le défi consistera à traduire les stratégies individualisées d'utilisation de cet outil en une dynamique d'ensemble cohérente, orientée vers le développement des flux d'échanges de savoirs entre les projets, et entre ceux-ci et les autres acteurs du développement rural en Afrique.

La mise en œuvre d'un tel projet devra tenir de plusieurs facteurs :

- une très grande faiblesse des infrastructures de télécommunication dans les zones rurales, restreignant grandement les possibilités de connexion ;
- une incertitude dans la fourniture d'énergie due au fait que le taux d'électrification rurale est généralement faible ;
- les faibles capacités de maintenance des équipements disponibles sur place en milieu rural.

Si les projets installés dans les villes et petites villes peuvent ne pas être trop handicapés par ces facteurs, leurs partenaires des zones rurales, par contre risquent d'être hors-jeu dans cette dynamique. La conséquence est que l'utilisation de l'Internet sera privilégiée dans les communications entre projets tandis que pour les partenaires implantés dans les villages, des canaux intermédiaires doivent être mis à contribution. Ce sont ces intermédiaires que Bruce Girard (FAO, 2001) appelle **intermédiaires communautaires**, à la suite de Richard Heeks.

La réussite de l'intermédiation se mesurera au niveau de satisfaction des besoins en information et en communication des populations rurales. Or, les projets et leurs partenaires n'ont pas toujours une connaissance parfaite de ces besoins, souvent, faute de maîtriser des démarches et des méthodologies pertinentes pour les appréhender. Cela justifie la nécessité de les doter de bonnes méthodes de diagnostic et de communication pour les populations rurales.

**Les intermédiaires communautaires** sont "les institutions et les individus qui accèdent à Internet et qui peuvent jouer le rôle de passerelle entre le réseau et les communautés". Les caractéristiques d'un bon intermédiaire communautaire sont "la proximité, la confiance et le savoir ainsi que l'aptitude à combiner le cyber-savoir et le savoir contextuel de l'environnement où il est exploité". On peut penser, ici, que les organisations communautaires de base et les radio peuvent jouer ce rôle d'intermédiaires dans le domaine des NTIC, ce qui ne ferait qu'enrichir leur fonction d'interface entre les projets et la population rurale.



Les publications écrites constituent des supports classiques de diffusion auxquels font recours les institutions de développement rural.

Les projets du FIDA en Afrique n'utilisent pas pleinement ce moyen, à en juger par les résultats de l'enquête des projets où 31% seulement reconnaissent publier des ouvrages et 52% des articles, tandis que les publications sur le web sont plus faibles avec 15%. Cependant, 84% des projets indiquent qu'ils envisagent des publications.

### **Quelques enjeux liés aux publications écrites**

- La question du marché et de l'intérêt commercial d'une publication pour les éditeurs professionnels se pose car, «on note la faiblesse du pouvoir d'achat et le problème de la distribution. Le réseau de librairies est inexistant ou peu développé. Les ouvrages ne sont pas bien distribués dans les villes et encore moins bien dans les zones rurales» (Marsaud 2004) .
- L'un des facteurs explicatifs est qu'une grande partie de l'Afrique est analphabète et l'édition se fait en majorité dans les langues internationales, français, anglais, portugais... Le public ne peut donc y avoir accès.
- L'une des opportunités serait la publication dans les langues nationales.
- Il faut, en effet, reconnaître le manque de compétences suffisantes dans le domaine de l'édition en Afrique. « De jeunes éditeurs se sont lancés sans préparation technique préalable car il n'existe pas d'école de formation. Ils éprouvent aujourd'hui un besoin de professionnalisation, d'autant que les logiciels de traitement des images et l'édition numérique évoluent très vite » (Marsaud op.cit). D'ailleurs, il existe peu de guides pratiques simples pour aider les rédacteurs et éditeurs à résoudre les problèmes que pose communément l'édition d'un ouvrage ou une revue sur le développement agricole et rural, et leur permettre de produire une publication de bonne qualité et financièrement viable.

### **Quelques opportunités dans le domaine de publications écrites**

Les opportunités pour appuyer les projets dans la publication résident dans :

- la formation en rédaction scientifique d'ouvrages et les appuis méthodologiques que dispense une institution telle que le CTA ;
- l'appui à l'accès à l'information agricole que peuvent fournir les organismes tels que la FAO, l'UNESCO et le CTA ;
- la publication en ligne des ouvrages et revues en exploitant les ressources d'Internet.

### ***L'édition en langues nationales, une solution à la stratégie d'échange et de partage de la capitalisation***

On sait que les journaux en langues nationales contribuent à la formation d'un environnement lettré en milieu paysan et à la promotion des langues nationales. Ils sont très appréciés par les organisations paysannes et réclamés par les producteurs qui ont, à travers leurs colonnes, un tremplin pour promouvoir, non seulement leurs activités, mais aussi pour se faire connaître et communiquer entre eux. Grâce aux journaux ruraux, les paysans peuvent s'exprimer. Du reste, la plupart des journaux en langues nationales sont écrits par eux. Par exemple, 62,3% des articles de Spore au Burkina Faso sont écrits par les lecteurs (même si ces articles se concentrent sur une seule page et portent essentiellement sur les problèmes et conseils dans le domaine de la santé) contre 31,7% par les rédacteurs (Ministère Communication Burkina Faso, FAO, 2000). Mais le faible professionnalisme, les problèmes de financement et de distribution efficace pénalisent la publication en langues nationales.





## Références bibliographiques

- Clavreul, Y. et Ilboudo, J.P. (1998) : Comment concevoir et réaliser les supports de communication de proximité, manuel à l'usage des responsables de communication, de l'animation, de la formation et de la vulgarisation des projets de développement, Rome.
- Dudley, E. et Imbach, A. (1997) : organismes pensants. Huit caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et y sont réceptifs en Méthodes d'Evaluation des Progrès vers la durabilité. UICN.
- Ellsworth, et al. (1992) : Comment animer un atelier de formation au diagnostic participatif ? PRAAP
- FAO (2001) : Atelier international sur la radio rurale, Rome, 19-22 février 2001. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service de la radio rurale: nouveaux contenus, nouveaux partenariats. FAO, Rome (Italy). Div. de la Recherche, de la Vulgarisation et de la Formation
- FAO (2002) : Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia. La communication pour le développement - Etudes de cas - Manuel 1. Département du Développement Durable. FAO. Rome
- FIDA (2002): Managing for impact in Rural Development: A guide for project M&E
- FIDA (2002) : FIDAFIQUE PHASE II : Création d'un réseau régional d'information en Afrique de l'Ouest et du Centre.
- FIDA : Stratégie des gestions des savoirs
- FIDA : Stratégie des innovations
- F3E (1999) : guide méthodologique : l'évaluation de l'impact. CIEDL
- FPH : Fiche d'expérimentation
- FRAO (2003) : Le diagnostic institutionnel des organisations rurales en Afrique. Guide Pratique. Dakar
- FRAO (2005) : Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. (Document de travail) Dakar
- Grieshaber, C. (2000) : Pas à pas. Développement des groupes. Manuel de formation. DES. ZEL. Grieshaber, (2000).....
- IED Afrique, (2007) Manuel pour la capitalisation des expériences. Dakar.
- Kibbel B. (1999) : Success Stories as Hard Data. An introduction to Result Mapping. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S., Vincent, F. (1992) : Comment manager la qualité de la formation. Les Editions d'Organisation - Paris.
- Marsaud, O. (2004) : L'édition africaine, entre déboires et espoirs. Le secteur peine encore à s'organiser. L'@raignée Lundi 19 Janvier 2004.
- Michiels and Van Crowder (2001) : Discovering the "Magic Box": Local appropriation of information and communication technologies (ICTs). Sddimensions. FAO.
- Ministère de la communication Burkina Faso, FAO (2000) : La situation de la communication pour le développement au Burkina Faso. Atelier national "Définition d'une politique nationale de communication pour le développement rural".
- Ndiaye, A. (2000) : le diagnostic du système d'information et de communication. FRAO
- Ndiaye, A. et Fall, C. (2005) : diagnostic participatif sur la capitalisation et la valorisation des

- expériences. PADV de Louga. FIDAFRIQUE .
- Ndiaye, A. et Fall, C. (2005) : diagnostic participatif sur la capitalisation et la valorisation des expériences. PROMER de Tambacounda. FIDAFRIQUE .
- NOVIB (1997-2000) : Projet de développement d'un outil informatique d'auto-audit organisationnel.
- PNUD (2002) : Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats Bureau de l'évaluation. PNUD New York.
- Richaudeau, F. (1979) : Conception et production des manuels scolaires, guide pratique, UNESCO. Paris.
- Roegiers, X. et Gérard, F.M. (1993) : Concevoir et évaluer des manuels scolaires, De Boeck. Wesmael. Bruxelles.
- Senge, Peter et al. (1994) : The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, Doubleday.
- Senge, P. et Gautier, A. (1997) : « La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent ».
- TOUNESSli : Le rôle de la radio rurale dans le développement rural - Diffusion des informations commerciales - Expérience du Projet de Microfinance et de Commercialisation. Atelier international sur la radio rurale. Zieglé, C. 2004 : typologie des capitalisations : où vous situez-vous ? Coordination sud.
- Villeval, P. (2004) : Handicap International & Philippe Lavigne Delville (Gret) : capitalisation d'expériences...expérience de capitalisation. Comment passer de la volonté à l'action.
- Zutter, P. de (1994) : Des histoires, des savoirs, des hommes « l'expérience est un capital, de l'expérience à la connaissance ».

## **FIDAfrique/IFADafrique**

FIDAfrique/IFADafrique est tout à la fois un réseau et un programme. Son objectif est de mettre en relation des personnes, des organisations et des réseaux pour permettre l'apprentissage, le partage d'expériences et d'innovations en vue de réduire la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne.

Il se propose ainsi d'accroître l'efficacité en matière de développement des projets et programmes financés par le FIDA et d'améliorer la concertation sur les politiques, grâce à une meilleure identification des processus d'innovation, d'apprentissage et de partage, par le biais de la création d'un réseau de savoirs unifié pour l'Afrique subsaharienne entre les projets et programmes financés par le FIDA et d'autres acteurs du développement.

La FRAO est responsable de l'animation et de la gestion financière du réseau subsaharien. Elle coordonne également les activités en Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle a par ailleurs conclu un accord de don subsidiaire avec l'Association Africaine pour le Crédit Agricole et Rural (AFRACA) pour la coordination de la zone Afrique orientale et australe.



## A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide est destiné prioritairement aux agents des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre et leurs partenaires. Les unités de gestion des projets et leurs partenaires trouveront dans ce document une approche qui les aidera à mettre en œuvre un processus interne de réflexion, de partage des expériences et des savoirs.

Il s'adresse également aux équipes de terrain des projets dont le rôle dans la remontée de l'information vers les unités de gestion est primordial pour le suivi-évaluation des indicateurs.

Par ailleurs, ce guide et certains de ses supports participatifs pourraient être utiles aux institutions coopérantes et aux agents du FIDA dans les moments de réflexion, lors des missions de supervision et/ou de préparation du Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA).

Enfin, ce guide répond au souci du réseau FIDAfrique de mettre en forme, pour les projets du FIDA et leurs partenaires, une approche susceptible de les aider à développer leurs propres plans de capitalisation et d'échange. Il s'inspire par ailleurs des pratiques déjà testées dans d'autres projets du même type appuyés par le FIDA en Amérique latine et en Asie.