



**METHODOLOGIE DE CAPITALISATION ET
DE VALORISATION DES EXPERIENCES DES
PROJETS DU FIDA EN AFRIQUE DE
L'OUEST ET DU CENTRE**

**Version 1
Extraits**

Atelier régional de Ouagadougou, 26-28 Septembre 2005

*Préparé par les consultants
Ndèye Coumba FALL ; ncfall@frao.org
Adama A. NDIAYE; andiaye@frao.org*

SOMMMAIRE

INTRODUCTION..... 2

I- LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES : CONCEPTS ET DEFINITIONS 3

1.1 CAPITALISATION ET CONNAISSANCES 3

1.2 L' INSTITUTION APPRENANTE 4

II- ETAT DES LIEUX DANS LES PROJETS..... 5

2. 1 LA GESTION DE L'INFORMATION : 5

2. 2 LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES 7

2. 3 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES 7

III- DEMARCHE DE CAPITALISATION..... 9

3.1 OBJECTIF DE CE DOCUMENT METHODOLOGIQUE..... 9

3.2 - SUR QUOI CAPITALISER ? 10

3.3 - COMMENT CAPITALISER ? DES OUTILS ADAPTES AUX REALITES DES PROJETS 12

3.4 LES MODES DE PARTAGE DES CONNAISSANCES 13

CONCLUSION

INTRODUCTION

Dans la plupart des institutions, on pense que la capitalisation est une affaire de spécialistes, d'experts et on craint de ne pas être en mesure de fournir des connaissances utiles. Ceci peut se justifier par les habitudes ancrées qui ne donnent du crédit qu'aux recherches dites « scientifiques » et qui sont sanctionnées par une autorité qui est créditée comme une éminence grise dans le domaine. C'est le domaine des recherches académiques ou fondamentales.

La capitalisation et la valorisation des expériences est un domaine qui relève de la gestion des savoirs : cela signifie qu'il part de l'hypothèse forte que toute expérience ou connaissance peut être réfléchie, enrichie, documentée sous des supports adaptés et échangés comme des savoirs qui peuvent être appropriés par d'autres.

La problématique du développement rural et de la lutte contre la pauvreté est au cœur des préoccupations du Fond International pour le Développement Agricole. Sa stratégie pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre 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 hommes- femmes, 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 pour « *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 des ruraux pauvres les connaissances dont ils ont besoin ; et iii) tirer des enseignements de l'expérience acquise à la faveur des projets et les diffuser plus largement au niveau nationale et régional de façon à guider les décisions n matière d'investissement et de politiques* ».

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, le réseau FIDAFRIQUE a été financé par un don pour appuyer le processus de génération et de diffusion de savoirs à tous les acteurs impliqués dans les projets par des supports adaptés aux cibles .

Le présent document résulte d'une volonté de la Coordination de FIDAFRIQUE de bâtir une approche de capitalisation et de valorisation des expériences dont les agents des projets pourraient aisément s'approprier. Ce document est destiné à être enrichi et validé par les participants à l'atelier de Ouagadougou sur la capitalisation et la valorisation des expériences. Pour le moment, il est structuré suivant les grandes lignes suivantes :

- Une introduction suivie d'un cadrage conceptuel sur la capitalisation et le partage des savoirs
- L'état des lieux des pratiques dans les projets du Fida
- La présentation de l'objectif et des caractéristiques du document
- La description de la démarche en vue de capitaliser les connaissances
- Des éléments sur les modes de valorisation et de partage des connaissances et
- Une conclusion.

I - LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES : CONCEPTS ET DEFINITIONS

1.1 CAPITALISATION ET CONNAISSANCES

Une démarche de **capitalisation** des connaissances vise à constituer un capital à partir des informations ou connaissances disponibles dans une organisation pour les valoriser par leur mise à disposition auprès d'autres institutions ou acteurs. Elle est conçue pour que

l'expérience de chacun ne reste pas confinée au niveau individuel, mais serve le collectif dans un mouvement de partage des connaissances. La préservation et la transmission de l'expérience et des savoirs acquis facilite la mise en œuvre de nouveaux projets ou la conduite de nouvelles actions.

Les **connaissances** sont un ensemble précis et circonscrit d'informations capable d'apporter un changement ou d'inspirer des actions plus efficaces dans un contexte élargi pouvant alimenter un nouvel apprentissage et de nouvelles connaissances. Les connaissances d'une organisation se répartissent en *connaissances explicites* qui sont déjà exprimées et conservées sur un support documentaire, et les *connaissances tacites* qui sont les savoir faire 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 crée, partage et suscite des connaissances; il faut pour cela non seulement mettre en place des mécanismes et procédures pour réunir, organiser, présenter et diffuser l'information à temps aux décideurs compétents, mais aussi procéder à des évaluations de ces opérations.

La gestion des connaissances dans le contexte qui nous concerne, c'est apprendre des diverses institutions partenaires, des organisations non gouvernementales et surtout des pauvres qui ont des expériences et savoirs que les projets peuvent adopter.

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 renvoie à une ouverture, des attitudes et comportements qui acceptent que chaque acteur détient un savoir dont le partage accroît les performances du groupe et de l'institution.

1.2 L' INSTITUTION APPRENANTE

L'institution apprenante est celle qui anticipe, réagit et s'adapte au changement. Elle modifie son comportement en fonction de ce qu'elle a compris des répercussions de ses actions antérieures.

Caractéristiques d'une institution apprenante:

- Elle sait anticiper le changement : elle accorde une attention constantes aux différentes manifestations du changement au sein de son environnement. A cet effet, elle installe en son sein des fonctions de veille et de prospective.
- Elle sait se remettre en question : elle est capable de questionner souvent la pertinence de ses normes et paramètres de fonctionnement. Les cadres de référence traditionnels, les idées reçues sont régulièrement revus, adaptés ou changés.
- Elle sait revoir son pilotage : les personnes qui dirigent doivent elles mêmes être engagées dans une formation continue permanente, acceptent que leurs décisions soient questionnées et reconnaissent que dans une situation en changement, les problèmes et erreurs sont souvent inévitables. En conséquence, les groupes sont capables d'un retour critique sur les processus suivis et les décisions prises pour résoudre les problèmes rencontrés dans la poursuite des résultats à atteindre.
- Les interactions entre l'unité de direction et les agents de terrain sont fréquentes.
- Même les agents les plus éloignés de la direction participent à la prise de décision.

- Les erreurs et échecs sont considérés comme d'importants moyens d'apprendre.
- Les agents travaillent dans un esprit interdisciplinaire où les diverses compétences se conjuguent et se complètent.
- Les occasions de réflexion sont suscitées et exploitées de manière planifiée et régulière, sous différentes formes.
- L'institution est dotée de documents d'orientation stratégiques qui décrivent sa vision du passé, du présent et de l'avenir.
- Les agents de l'institution apprennent à raisonner de façon holistique ou systémique, en essayant de percevoir les phénomènes suivant leur intégralité, en étudiant les interrelations plutôt que les éléments individuels, en observant les processus de changement plutôt que des séries d'images fixes.

II- ETAT DES LIEUX DANS LES PROJETS

Deux diagnostics participatifs (DP) sur la capitalisation et la valorisation des expériences dans les projets ont été effectués au mois d'Août au Sénégal. Des sessions de quatre jours se sont déroulées au niveau du PADV à Louga et du PROMER à Tambacounda. Le choix des deux projets était guidé par la différence de leurs stratégies de lutte contre la pauvreté et leur envergure (promotion des micro- entreprises rurales dans trois régions et appui aux comités villageois de développement des activités agricoles dans une région. Les résultats des deux DP ont fait l'objet de rapports partagés avec FIDAFRIQUE et les deux Projets.

Dans la même période, un questionnaire a été envoyé à tous les trente huit (38) projets pour avoir leur situation actuelle et leur intérêt à s'approprier d'une approche de capitalisation et de valorisation qui serait en phase avec leurs préoccupations et projets. Dix neuf (19) ont été reçus dans les délais requis (jusqu'au 25 août) pour pouvoir être traitées. Cinq questionnaires sont arrivés après traitement. C'est sur ces dix neuf que se base l'exploitation des résultats qui suit.

Le traitement des questionnaires a été fait avec le logiciel SPSS. Une première analyse descriptive a été faite pour ressortir les grandes tendances en matière de pratiques de gestion, de capitalisation et de partage de l'information. Pour plus de détails sur le traitement des questionnaires, il faudra se reporter au rapport d'exécution élaboré. Les principales résultats sont les suivants :

2. 1 LA GESTION DE L'INFORMATION :

2. 1.1 Les sources d'informations des projets :

Les rapports techniques (cités comme importantes 18 fois sur 19) et les guides et manuels (16 fois sur 19) apparaissent comme les sources les plus importantes d'informations. Les bases de données informatisées ainsi que l'Internet sont également très utilisés comme source d'information. Seulement 9 réponses sur 19 mentionnent l'importance des publications thématiques.

On a constaté que les rapports techniques périodiques sont rédigés souvent pour respecter les engagements contractuels envers le bailleur et ses partenaires (Etat et institutions coopérantes). C'est le cas des rapports préparatoires aux missions périodiques de supervision, véritables mines d'informations présentées de façon descriptive. En effet ces documents sont

à usage interne, non orientés vers un public, servant plus à présenter, à justifier des résultats, et à vérifier des indicateurs. Le faible niveau d'utilisation des publications thématiques conduit à s'interroger sur l'intérêt des agents des projets à problématiser leurs interventions par rapport aux enjeux relatifs aux domaines d'intervention du projet.

2.1.2 Les apports des agents dans la production de l'information au sein des projets :

La totalité des projets ont mentionné l'importance de l'apport des responsables de composantes ; l'apport du responsable de suivi –évaluation est jugé important par 18 projets et celui du directeur est important pour 14 projets. Les opérateurs et partenaires sont jugés importants dans 11 réponses

Si l'on sait que le FIDA a opté pour des équipes légères qui s'appuient sur des partenaires techniques, on peut s'interroger sur l'efficacité de la stratégie du faire –faire dans certains cas. Les opérateurs- partenaires deviennent les dépositaires des connaissances car lors de la remontée d'information, il y a « une perte de charge » importante au détriment du Projet. Des mécanismes et d'autres types de relations doivent être institués pour que les Projets s'approprient de ces connaissances.

2.1.3 L'utilisation de l'information générée par le projet :

Dans 18 projets sur 19, l'utilisation de l'information par le personnel interne est jugée importante. Par contre, leur utilisation par les collègues des autres organisations n'est jugée importante que sur 7 réponses, celle des stagiaires sur 5 réponses et celle des visiteurs sur 6 réponses seulement. Corrélé aux données sur la production de l'information, on s'aperçoit que les projets produisent surtout des documents à utilité interne comme les rapports périodiques ou de préparation de mission de supervision.

2.1.4 Les ressources pour la documentation, l'information et la communication :

L'orientation à l'interne de la gestion de l'information s'illustre aussi par le faible taux de présence des services et ressources de communication tels que le centre de documentation (8 sur 19), le site Web(7 sur 19), ou le Plan de communication (8 sur 19). Seuls 8 projets ont du personnel spécialisé en charge de l'information et la communication

Aussi plus de la moitié des projets qui ont répondu au questionnaire n'ont pas de personnel chargé de l'information et de la communication qui peut participer à diversifier l'utilisation de l'information générée. Mais il faut noter que des efforts sont entrain d'être faits pour pallier ce gap.

En plus, les DP ont confirmé que :

- l'absence d'infrastructures (centre de documentation), de personnel spécialisé (documentaliste ou chargé d'information et de la communication) et de support stratégique (plan de communication) limite l'efficacité du système de gestion de l'information
- le potentiel informatique existant n'est pas toujours valorisé (« culture du papier » et limites de l'usage de l'Internet). Des documents entiers sont photocopiés pour chaque responsable au lieu d'être partagé par courrier électronique

- tous les projets communiquent sur leurs activités avec divers supports vers une cible locale et nationale ; il y a un déficit de stratégie cohérente d'information et de communication institutionnelle qui ne soit pas uniquement du marketing
- les projets innovent dans la communication interne : l'utilisation du logiciel SKYPE par le PROMER a permis de diminuer les coûts de communication et d'améliorer l'interactivité

2.2 LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

2.2.1 La conception des priorités en matière de capitalisation

La documentation écrite des connaissances est l'aspect le plus souvent cité en tête des priorités suivie de la publication.

Cependant, ces résultats quantitatifs n'autorisent pas une généralisation et nécessitent une interprétation plus qualitative des réponses fournies par les projets. Dans certains cas, il n'y a pas eu de classement par ordre mais juste des appréciations selon l'importance..

2.2.2 Les activités de capitalisation dans les projets :

18 projets sur 19 disent pratiquer régulièrement des activités de capitalisation. 14 projets le font régulièrement en groupe. La décision de capitalisation émane du projet dans 18 réponses.

On peut s'interroger ici sur la compréhension et la finalité et la compréhension du terme et du processus de la capitalisation par les projets car il est paradoxal de voir que 18 projets sur les 19 ayant répondu mentionnent avoir des d'activités de capitalisation alors qu'on constate un niveau d'échange et de diffusion aussi peu important

2.2.3 Les projets de capitalisation

17 projets sur 19 planifient des activités de capitalisation. Tous prévoient de documenter les leçons de l'expérience. 16 projets vont capitaliser sur les méthodes, les outils et les études et enquêtes. Seuls 5 projets veulent travailler sur des réflexions théoriques.

En résumé on peut dire que l'analyse des questionnaires et les Diagnostics Participatifs des projets ont montré que :

- Il y a beaucoup de connaissances dans les projets pouvant faire l'objet de thèmes de capitalisation
- La capitalisation n'est pas encore réellement intégrée aux pratiques institutionnelles des projets
- La matière, les dispositions et les ressources humaines existent pour développer les activités de capitalisation

2.3 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

2.3.1 Les situations d'échanges internes de connaissances :

Le moment essentiel dans le partage de l'information et des connaissances dans les projets est incontestablement la réunion de coordination, citée par 18 projets. Les rapports de missions de terrain et les visites avec 18 citations. Les rapports d'évaluation et de fin de projets sont également considérés par plus de la moitié des projets (12) comme modalité de partage. Par contre les transferts de dossiers (3) ne sont pas souvent mis à profit pour échanger.

On remarque que presque tous les projets reconnaissent la réunion de Coordination comme la situation de partage par excellence ; elle pourrait être construite comme un atelier de partage en vue de capitaliser et dépasser le caractère informatif. Il y a souvent au sein du Projet, un cloisonnement entre les composantes qui pourtant sont sensées converger vers le même objectif.

2. 3.2 La diffusion de connaissances à l'extérieur du projet

En ce qui concerne le partage avec l'extérieur du projet, les projets donnent la primauté aux communications lors de rencontres , ou de visites d'échanges (18 cas sur 19). Les publications d'ouvrages (6 sur 19) et sur le web (3 sur 19) sont moins fréquentes.

Le manque de ressource humaine permanente ou de partenariat spécifique sur la question est certes une raison, mais non suffisante pour expliquer le défaut de partage et d'échanges dans les projets.

2.3.3 Les publics cibles

15 projets ciblent essentiellement le public local et national dans leurs communications. Le public international est beaucoup moins visé.

Les langues locales sont utilisées en priorités comme supports linguistiques de communication.

2. 3.4 Les projets de publication

16 projets sur 19 ont prévu d'effectuer des activités de capitalisation. Les types de publication projetés sont: des ouvrages d'expérience (8), des guides et manuels (8) et des films (8). Quatre projets vont faire des CD et d'autres types de publication (articles)

On a constaté que les initiatives de publication et de partage restent jusque là faibles mais les projets comptent exploiter pleinement les opportunités que offertes par l'informatique, Internet, les réseaux d'échanges ...)

2. 3.5 Les contenus des publications projetées

14 projets pensent publier sur des méthodes et outils ; 13 sur les leçons de leurs expériences ; 12 sur des enquêtes et diagnostics et 3 sur des réflexions théoriques.

Compte tenu de cette situation ci-dessus présentée, l'approche documentée pour la capitalisation et la valorisation des expériences devrait contribuer à inscrire les agents des projets dans une dynamique d'apprentissage, préalable à la capitalisation et la valorisation des expériences.

III- DEMARCHE DE CAPITALISATION

3.1 OBJECTIF DE CE DOCUMENT METHODOLOGIQUE

Il s'agit de fournir aux projets financés par le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre un cadre conceptuel et méthodologique pour la capitalisation et la valorisation de leurs expériences

3.1.1 A qui s'adresse ce document méthodologique ?

Il est destiné de façon prioritaire aux agents des Projets du Fida en Afrique de l'Ouest et du Centre. Les Unités de gestions 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 la remontée de l'information aux Unités de gestion est primordiale 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.

Enfin, il s'adresse à toutes les institutions 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 (agent, partenaires, opérateurs, bénéficiaires, prestataires...) interviennent à des moments, des échelles différentes et selon des modalités diverses.

3.1.2 Ce que ce document méthodologique est

Il vient compléter les documents de procédures et de méthodes déjà produits par le FIDA. De façon spécifique, ce document 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. La préoccupation constante a été de fournir aux cibles un instrument qui réponde à leurs besoins
- d'écarter 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.

Enfin, l'approche proposée dans ce document est loin d'être un dogme ; elle devra s'enrichir des expériences et des applications qui en seront faites au fur et à mesure pour devenir, dans un futur proche, une démarche méthodologique bâtie par tous les projets du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre.

3.1.3 Ce que ce document méthodologique n'est pas

Il n'est pas un catalogue d'instruments qui, appliqué 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 est entendu que des personnes ressources, expertes dans les domaines sur lesquels le projet cible une publication seront sollicitées par les projets pour les appuyer dans la capitalisation.

3.2 - SUR QUOI CAPITALISER ?

La méthodologie mise en œuvre ici a pour objectif essentiel de stimuler la réflexion et l'analyse au sein des agents afin qu'ils expriment et décrivent les connaissances dont ils sont les dépositaires. Elle s'intéresse, aussi, aux conditions dans lesquelles les projets peuvent mobiliser et diffuser ces connaissances.

3.2.1 une activité préparatoire : le diagnostic des pratiques de capitalisation et de communication dans les projets

Le comportement idéal visé chez les projets financés par le FIDA est celui d'institutions apprenantes et performantes dans le domaine de l'information et de la communication.

Pour une bonne communication dans l'organisation, il faudra aborder à la fois l'aspect interne et externe de la circulation de **l'information**, la dynamique d'**échanges** qu'elle entraîne et la **concertation** qui la facilite.

Objectifs :

- dresser une situation de référence du projet en matière de pratiques de capitalisation et de communication
- appréhender la position du projet par rapport à un comportement idéal d'une institution apprenante

Résultat :

Une note de synthèse est rédigée pour présenter les résultats de l'auto – diagnostic et mise à la disposition de toute l'équipe.

Cette situation servira à 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.

3.2.2 Identifier les connaissances au sein du projet

A cette étape, il s'agit de favoriser l'investigation et la réflexion collective sur ce que sont les enseignements tirés des expériences du projet. 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.

Objectif :

- Identifier les connaissances et les expériences que les agents et leurs partenaires ont acquises dans la mise en œuvre du projet ;

Résultat :

Le résultat de cette session sera une note présentant une liste de thèmes de succès et de thèmes d'échecs suivi 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 distribué à chaque participant pour servir de support principal pour la session suivante.

3.2.3 Définir les critères et Choisir des thèmes de capitalisation et d'échanges de connaissances

Cette étape est cruciale pour la richesse et la pertinence des thèmes de capitalisations. Souvent, la session de réflexion collective précédente, si elle est bien facilitée, 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 de 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 reconnus de la recherche et du développement rural en Afrique et
- des questionnements sur les stratégies d'intervention des projets
- mais également des résultats non attendus du projet.

■ **Les objectifs généraux du projet et les objectifs spécifiques des 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 issues de succès ou de non réussite. Pour les projets ayant des similitudes en terme de domaine d'intervention, l'échange de savoir est le meilleur système d'apprentissage pour les 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 :** Nous entendons ici par stratégies d'intervention, les approches méthodologiques et organisationnelles planifiées et mise 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, la contractualisation de partenaires , l'accompagnement des bénéficiaires et le désengagement progressif, le financement décentralisé, la planification et le suivi- évaluation, le développement et le transfert de technologie etc...

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 projets** : 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 résultats 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.

3.3 - COMMENT CAPITALISER ? DES OUTILS ADAPTES AUX REALITES DES PROJETS

Après avoir réfléchi sur les succès et échecs, et choisi de manière concertée les thèmes les plus pertinents de capitalisation et d'échanges, les agents chargés de conduire le processus pour chaque thème ainsi que leurs collègues et partenaires/ personnes ressources sont entraînés dans la rédaction de fiches de capitalisation d'expériences, d'études de cas ou de systématisation de bonnes pratiques.

3.3.1- Outil de description systématique du thème de capitalisation : la fiche d'expériences

Définition :

Il s'agit d'une fiche qui 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 à traiter est rédigé dans un texte suivi de commentaires et de notes. Enfin, l'identification complète de l'auteur devra figurer à la fin de la fiche. L'utilité pour la documentation de ce type de fiche est démontrée. Elle a été utilisée dans les exercices des DP 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. Il ne s'agit pas à ce stade d'écrire le document 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. Un thème de capitalisation peut faire l'objet de plusieurs fiches pour ressortir divers aspects du thème.

3.3.2 étude de cas sur une personne : l'histoire de vie

Définition :

Le récit est d'abord un outil souvent utilisé dans les sciences sociales ; il tranche 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 peut donner lieu à des transcriptions écrites. Il

demeure toujours ouvert. Le récit est une construction qui s'opère par une série de phases, interactives, orales, puis écrites. Il est toujours adressé à quelqu'un et donne lieu à une socialisation, une capitalisation qui va influencer son contenu et, même, le mettre en débat. Il est enrichi par la réflexion conjointe de deux ou plusieurs interlocuteurs. Le parcours de vie devient le lieu d'apprentissages qui donne forme à une histoire.

Suggestion d'utilisation

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. 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 le temps long de l'histoire de sa vie

Le récit ainsi recueilli, est rédigé sous forme de texte. Si la mise en forme textuelle représente un plus dans la volonté de compréhension définie autour de l'objet de partage de connaissance, la singularité du récit de vie peut en faire les frais. C'est dire qu'un récit de vie doit rester le plus fidèle possible à l'histoire du narrateur ; ce n'est pas un rapport. 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.

3.3.3 outil de description systématique d'une pratique : la fiche d'enregistrement d'une bonne pratique

Définition : La mise en œuvre de stratégies d'intervention conduit souvent les projets à innover dans les pratiques compte tenu des réalités du terrain. Le projet qui a mis en œuvre une pratique qui a permis d'atteindre avec succès un résultat attendu est encouragé à capitaliser cette bonne pratique en vue d'en faciliter l'échange avec l'appui de FIDAFRIQUE. La bonne pratique est enregistrée sur une fiche comportant le titre, l'objectif, le lieu, la date, les auteurs et les bénéficiaires. Ensuite la description de la pratique est suivie du coût de la diffusion de la pratique et des observations des auteurs.

Suggestions d'utilisation :

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 permet de décrire l'essence de la pratique qui doit faire l'objet de capitalisation et de valorisation d'une expérience.

3.4 LES MODES DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

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 au niveau international.

3.4.1 les échelles et outils

Ce tableau indique les différents outils de partage tels qu'ils sont utilisés aux différentes échelles que sont le projet, sa zone d'intervention, le national et l'international.

Echelle	Cibles	Outil de partage
Projet	Agents du projet	réunions périodiques retraites bulletin interne intranet
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
Nationale	Autres projets FIDA Autres projets, ONG et organismes nationaux	Séminaires et ateliers Publications, articles Foires, expositions Emissions radios nationales Emissions télévisées Internet Documents audio-visuels
Internationales	Organisations de développement rural Institutions de coopération internationales	Site web Publications, articles Foires, expositions Documents audio-visuels

Les performances de chaque outil de diffusion dépendent de beaucoup de paramètres, notamment :

- l'audience
- l'accessibilité ou la faisabilité technique
- l'interactivité dans le partage des connaissances
- l'efficacité de traitement et de partage de l'information
- le coût en temps et ressources
- la durabilité du message transmis.

3.4.2 Points forts et points faibles des outils de partage

Outils de partage	Points forts/opportunités	Points faibles
<p><i>Les réunions périodiques d'échanges</i> Elles visent le partage en temps réel des informations et donnent l'occasion d'une confrontation directe des idées. Elles facilitent la clarification des points de vue des uns et des autres et peuvent aboutir à une prise de décision validée par le groupe</p>	<p>L'avantage des réunions est leur caractère direct et interactif.</p>	<p>les informations qui y sont traitées ont souvent un caractère brut, leur analyse n'étant pas souvent approfondie. Lorsque les réunions sont fréquentes on risque de ne pas avoir le recul nécessaire pour analyser les faits avec hauteur.</p>
<p><i>Les retraites ou pauses de réflexion</i> Ce sont des périodes 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..).</p>	<p>Le fait que toutes les conditions matérielles et organisationnelles soient réunies pour le travail constitue le point fort des retraites, ce qui permet d'y aboutir à des avancées appréciables dans le traitement des connaissances</p>	<p>Elles exigent du temps et des ressources suffisantes, conditions qui ne sont pas toujours réunies de façon satisfaisante par les projets. (planning chargés)</p>
<p><i>Le réseau intranet</i> C'est un ensemble de services internes à un réseau local, c'est-à-dire accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local.</p>	<p>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 du projet, ce qui intègre pleinement la problématique de la capitalisation de connaissances. Un intranet permet de constituer un système d'information à faible coût.</p>	<p>Les faiblesses les plus courantes sont dues au manque de personnel qualifié pour la maintenance et la gestion des services, au manque d'information sur les possibilités des NTIC et à la déficience des infrastructures et services dans les régions de l'intérieur de certains pays.</p>
<p><i>Un outil de communication : la radio rurale</i> Ce média a fait la preuve de sa puissance pour promouvoir le développement. C'est un véritable agent de changement social qui valorise le savoir-faire local, développe la formation et le transfert des savoirs et des technologies.</p>	<p>Les populations se familiarisent avec leur environnement, avec les programmes socio-économiques qui se déroulent dans leurs pays. Le vecteur de diffusion est oral; donc culturellement adapté</p>	<p>L'insuffisance de ressources humaines adéquates, la vétusté et obsolescence de l'équipement technique constituent des obstacles pour les radios qui n'ont pas les moyens financiers de remplacer des appareils. Des problèmes de rentabilité apparaissent dans la gestion des radios (surtout locales) qui touchent leur pérennité.</p>

<p><i>Le diagnostic participatif des Systèmes d'Information et de Communication en milieu rural.</i></p> <p>Cette méthode utilise les outils du diagnostic participatif ou MARP pour identifier les réalités, contraintes et besoins d'information et de communication des ruraux.</p>	<p>Permet une vision holistique où entre en compte une diversité de paramètres mettant en jeu les catégories d'acteurs, les types d'information, les supports, les référents socio culturels etc...</p>	<p>L'adaptation des outils les plus courants des diagnostics en zone rurale (agricoles) n'est pas toujours aisée</p>
<p><i>L'atelier paysan de conception et de planification d'innovation</i></p> <p>Ce sont des séances de travail avec les paysans. Les agents des projets doivent garder à l'esprit que les producteurs ruraux expérimentent continuellement de nouvelles technologies au niveau de leurs unités de production (champs, troupeaux, équipe de pêche) sans que la recherche ou la vulgarisation officielles ne soient au courant de ces processus.</p>	<p>Ce type d'atelier, s'il est bien conduit, permet de bâtir une base efficace de collaboration entre les paysans et le technicien en donnant un sentiment de responsabilité au paysan. Le fait que l'innovation ait été conçue suivant les critères de ce dernier est un gage d'appropriation du processus</p>	<p>L'animation de ce type d'atelier est 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. » Le chercheur, de son côté, peut avoir du mal à traduire ses concepts et référents techniques en langues locales pour se faire comprendre des paysans. 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 des paysans.</p>
<p><i>Les visites d'échanges</i></p> <p>Elles constituent des modes de partage des connaissances par la mise en relation directe des partenaires du projet à travers des rencontres « sur le terrain ». Elles mettent en œuvre une modalité de transfert latéral de connaissances entre pairs, qui valorise les savoirs locaux et autorise des innovations endogènes.</p>	<p>Le point fort des visites d'échanges est l'apprentissage actif et l'acquisition efficace de connaissances qui peut découler de la démonstration ou la pratique. L'expérience des projets montre que beaucoup de décisions d'adoption d'innovations découlent de ces types de visites où des paysans/ruraux apprennent.</p>	<p>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.</p>
<p><i>Les publications écrites</i></p> <p>Les publications écrites constituent l'un des supports classiques de diffusion auxquels font recours les institutions de développement rural.</p>	<p>L'une des opportunités serait la publication dans les langues nationales.</p>	<p>La question du marché et de l'intérêt commercial d'une publication pour les éditeurs professionnels se pose (faiblesse du pouvoir d'achat et problème de la distribution.) Une grande partie de l'Afrique est analphabète et l'édition se fait en majorité dans les langues étrangères que seules les élites maîtrisent.</p>

<p><i>Le réseau Internet et les enjeux de son utilisation pour les projets</i></p> <p>L'usage de cet outil sera au centre des stratégies de partage aux échelles nationale et internationale. 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.</p>	<p>Une démarche réaliste fondée sur l'optimisation des opportunités de valorisation de l'Internet au niveau de chaque projet et entre eux tout en développant des stratégies plus diversifiées pour capturer les savoirs au niveau des populations locales.</p>	<p>Il s'agit de la grande faiblesse des infrastructures de télécommunication dans les zones rurales, restreignant grandement les possibilités de connexion. La fourniture d'énergie est incertaine due au fait de la faiblesse du taux d'électrification rurale. Les capacités de maintenance des équipements disponibles en milieu rural sont faibles.</p>
---	---	---

CONCLUSION

La démarche de capitalisation et de valorisation des expériences ainsi présentée dans ce document fait ressortir les exigences pour garantir aux projets une gestion optimale des connaissances. En effet, un processus de capitalisation requiert :

- un calendrier concerté entre tous les acteurs impliqués ;
- une personne ressource qualifiée pour faciliter et appuyer la réflexion, l'apprentissage et la mise en forme du contenu du support ;
- des ressources matérielles pour aider à la conception et au partage ;
- des moyens financiers qui garantissent la mise en œuvre du processus.

Dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest et du centre du FIDA, les projets sont les acteurs prioritaires dans la définition du rôle à assigner au réseau FIDAFRIQUE dans la réalisation de leurs projets de capitalisation et d'échanges.