



FIDAFRIQUE

RESEAU D'INFORMATION POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

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

Octobre 2005

Préparé par les Consultants :
Ndèye Coumba FALL, ncfall@fao.org
Adama Abdoulaye NDIAYE, andiaye@fao.org

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	5
II. LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES : CONCEPTIONS ET DEFINITIONS	7
2.1 Capitalisation et connaissances	
2.2 L'institution apprenante	
III. PRESENTATION DU DOCUMENT	9
3.1 Objectif de ce document méthodologique	
3.2 A qui s'adresse ce document méthodologique ?	
3.3 Ce que ce document méthodologique est ?	
3.4 Ce que ce document méthodologique n'est pas ?	
IV. DEMARCHE DE CAPITALISATION ET DE VALORISATION D'EXPERIENCES	11
4.1 Une activité préparatoire : le diagnostic des pratiques de capitalisation et de communication dans les projets	
4.2 Sur quoi capitaliser ?	18
4.2.1 Identifier les connaissances au sein du projet	
4.2.2 Définir les critères des thèmes de capitalisation et d'échange de connaissances	
4.2.3 Choix des thèmes de capitalisation et d'échange de connaissances	
4.3 Comment capitaliser ? Des outils adaptés aux réalités des projets	23
V. LES MODES DE PARTAGES DES CONNAISSANCES	38
5.1 Les échelles et outils de partages	
5.2 Les outils de partages au sein des projets	41
5.2.1 Les réunions périodiques d'échanges	
5.2.2 Les retraits ou pauses de réflexion	
5.2.3 Le réseau intranet	
5.3 Les approches et les outils de partage dans les villages et la zone d'intervention	44
5.3.1 Les outils de diagnostic	
5.3.2 Un outil de communication : la radio rurale	
5.3.3 Outils d'exploitation des savoirs locaux : les ateliers paysans	
5.3.4 Les visites d'échange	
5.4 Les outils d'échange au niveau national et international	52
5.4.1 Le réseau Internet et les enjeux de son utilisation pour les projets	
5.4.2 Les publications écrites	
5.4.3 La stratégie de communication	
5.5 Canevas de formulation de projet de capitalisation et de diffusion des connaissances	
VI. CONCLUSION	56
VII. BIBLIOGRAPHIE	

SIGLES ET ACRONYMES

ACEP : Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
ASUFOR : Association des usagers de forages
BOAD : Banque Ouest Africaine pour Développement
CERP : Centres d'Expansion Rurale Polyvalents
CLEC : Caisse Locale d'Epargne et de Crédit
CMS : Crédit Mutuelle 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 Active de Recherche 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'Epargne et de Crédit
UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education la Science et la Culture

I. INTRODUCTION

Dans la plupart des institutions, la capitalisation est considérée comme 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 validées par une autorité qui est considérée comme une éminence grise dans le domaine. C'est le domaine des recherches académiques ou fondamentales.

La capitalisation et la valorisation des expériences sont 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 dont d'autres peuvent s'approprier.

Dans le domaine du développement durable et de la lutte contre la pauvreté, la gestion des connaissances est une problématique fondamentale pour l'apprentissage et l'innovation. Si l'on sait que personne ne détient le monopole du savoir, que le partage d'expériences enrichit, que le cloisonnement appauvrit et qu'il faut innover pour trouver des stratégies efficaces de lutte contre la pauvreté, on se situe dans une perspective d'apprentissage collectif pour l'acquisition de nouvelles connaissances.

La problématique du développement rural et de la lutte contre la pauvreté est au cœur des préoccupations du Fonds International pour le Développement Agricole (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 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 avec 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 national et régional de façon à guider les décisions en matière d'investissement et de politiques ».*

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, la gestion des connaissances en tant que 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 demande du réseau FIDAFRIQUE de bâtir une approche de capitalisation et de valorisation des expériences dont les agents des projets et programmes du FIDA pourraient aisément s'approprier. L'atelier de capitalisation et valorisation d'expériences organisé par Fidafrrique du 26 au 28 septembre 2005 à Ouagadougou, a été un moment privilégié de partage des premiers résultats, dans la démarche de construction de cette approche.

Le document est structuré autour des points suivants :

- Une introduction suivie d'un cadrage conceptuel sur la capitalisation et le partage des savoirs ;
- La présentation de l'objectif et des caractéristiques du document ;
- La description de la démarche en vue de capitaliser les connaissances ainsi que les outils recommandés ;
- Enfin, une indication sur les modes de valorisation et de partage des connaissances suivie de la conclusion.

II. LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES : CONCEPTS ET DEFINITIONS

2.1 Capitalisation et connaissances

La **capitalisation** des connaissances est 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. 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, ce qui lui confère un aspect participatif dans son déroulement. La préservation et la transmission de l'expérience et des savoirs acquis facilitent 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. 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* 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 suscite, partage et mette à jour 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 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 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.

2.2 L'Institution apprenante

L'institution apprenante est celle qui sait accorder une attention constante aux différentes formes de changement intervenant dans son environnement. Elle sait comment anticiper ces changements et modifier son comportement en conséquence. Elle sait apprendre à partir de l'expérience propre de l'organisation mais également de celle des autres intervenants.

Quelques caractéristiques, entre autres, d'une institution apprenante :

- Elle sait anticiper le changement : elle accorde une attention constante 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 et les idées reçues sont régulièrement revus, adaptés ou changés.
- Elle sait revoir son pilotage : les personnes qui dirigent doivent être engagées dans une formation continue permanente, acceptent que leurs décisions soient questionnées et reconnaissent que dans une situation en changement, les problèmes et les 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.

III. PRESENTATION DU DOCUMENT

3.1 Objectif de ce document méthodologique

Il s'agit de fournir aux projets et programmes 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.

3.2 A qui s'adresse ce document méthodologique?

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 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 et ou de préparation du Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA).

Il s'inscrit en droite ligne dans la stratégie du réseau FIDAFRIQUE de développer, pour les projets du FIDA et leurs partenaires, une approche susceptible à les aider à développer leurs propres plans de capitalisation et d'échanges. Il s'inspire certes des pratiques déjà testées dans les 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 du niveau inégal d'accès à un certain environnement de communication.

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 (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.

3.3 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 ainsi que de l'apport de l'atelier de Ouagadougou. 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.

Du fait de la spécificité de FIDAFRIQUE en tant que projet régional du FIDA destiné à établir des liens riches et vivants dans les équipes et entre les projets au niveau national et international, ce document se veut :

- **succinct** : un document volumineux démotive souvent. Des références seront données dans la bibliographie pour ceux qui veulent par exemple diversifier les supports ;
- **clair et intelligible** : tous les agents de projets et programmes du FIDA doivent être à même de le comprendre et de l'exploiter de façon critique ;
- **illustratif et démonstratif** : les extraits des résultats des exercices menés lors des diagnostics participatifs avec les équipes de projets au Sénégal et des questionnaires envoyés par les autres projets, fourniront des éclairages significatifs .

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.

3.4 Ce que ce document méthodologique n'est pas?

Il 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 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.

IV. DEMARCHE DE CAPITALISATION ET DE VALORISATION D'EXPERIENCES

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.

4.1 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.

Participants : tous les agents du projet et leurs principaux partenaires.

Supports : Questionnaire d'auto diagnostic – grille d'analyse d'auto-audit

Déroulement :

Les grilles peuvent être remplies individuellement ou en session plénière ; puis les scores calculés et discutés en groupe.

Le projet peut également demander l'appui d'un facilitateur ayant une expertise dans le domaine pour l'assister dans l'analyse des résultats de l'auto-diagnostic.

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.

Fiche Pédagogique de la grille d'auto-audit¹

Définition :

Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation et d'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.

Objectif :

Avec cet outil, l'équipe du projet :

- procède à l'autodiagnostic de son système d'information et de communication,
- évalue ses capacités à innover dans ses processus et activités, et
- analyse sa stratégie de partenariat.

Présentation :

Pour vous aider à diagnostiquer un aspect de votre 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**, **Concertation**, **Echanges**. Chacune de ces sous-variables est déclinées 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.

Procédé :

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 du questionnaire offre le choix entre deux points de vue contradictoires entre lesquels vous devez indiquer un choix qui situe votre projet sur une échelle de graduation de 1 à 5.

- Si l'affirmation de gauche est entièrement applicable à votre projet, vous cochez 1.
- Si l'affirmation de gauche, par contre, n'est que partiellement applicable à votre projet, vous cochez 2.
- Si l'affirmation de droite est entièrement applicable à votre projet, vous cochez 5.
- Si l'affirmation de droite n'est que partiellement applicable à votre projet, vous cochez 4.
- Et enfin, si votre projet se trouve à l'intermédiaire des deux affirmations vous cochez 3.

¹ (adapté de OSANGO)

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

Remarques et suggestions :

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.

COMMUNICATION

Pour s'adapter à un environnement changeant et rechercher de la performance, les institutions ont besoin d'une forte communication qui demeure un aspect très important. La communication touche aussi bien les domaines humains que professionnels, c'est-à-dire la circulation d'information. Ces informations concernent tout ce qui peut être dit dans un projet et dans tous les domaines.

INFORMATIONS

	1	2	3	4	5	
Dans le projet nous recevons les informations utiles pour travailler						Dans le projet , nous recevons toutes sortes d'information
Dans le projet, l'information produite antérieurement est accessible à tous.						Il est difficile de retrouver une information produite antérieurement
Une bonne 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

ECHANGES

	1	2	3	4	5	
Les échanges internes sont libres et réguliers						Dans le projet, les échanges internes se font sous la pression.
La régularité des réunions de coordination facilite les échanges d'informations.						L'absence de réunion de coordination limite l'échange d'informations
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

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 staff
L'appartenance à un cadre de concertation facilite le partage avec d'autres organisations.						La non-adhésion à un cadre de concertation limite le partage avec d'autres organisations.

INNOVATION

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 entre autres une des méthodes. Par ailleurs, il est à noter que 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.

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.

FLEXIBILITE

	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.						L'existence d'une bureaucratie lourde inhibe les potentialités du Projet
Les innovations sont acceptées sans						La peur des innovations freine le

	1	2	3	4	5	
difficulté et avec enthousiasme						développement des initiatives
La capacité est une attitude recherchée dans le Projet						La capacité d'anticipation n'est pas encouragée par le Projet.

CREATIVITE

	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						Nous manquons dans le personnel d'hommes capables 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

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, nous devons aussi mettre en place une stratégie de partenariat fondée sur des valeurs et principes mais surtout sur une vision partagée.

RESEAU

	1	2	3	4	5	
L'appartenance à un réseau a renforcé 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 a renforcé notre image de marque au niveau des partenaires						Les activités de plaidoyer et de lobbying de notre réseau n'a pas été favorable 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

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
L'identification à un code d'éthique consensuel renforce la similitude de vue avec les partenaires						Le projet perçoit difficilement 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

Fiche pédagogique de la Grille d'auto-évaluation des pratiques du projet

Définition:

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. Des éléments d'un système de gestion et de production de savoirs et des instruments sont cités en 25 points.

Objectifs:

Elle permet de :

- 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.

PARTENARIAT

Procédé :

- 1) 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 calculé et reporté.
- 2) 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 qui suit l'auto-diagnostic constitue une bonne introduction sur l'amélioration des pratiques internes.

Remarques et suggestions :

Il est fortement recommandé que la grille soit remplie en groupe et donne l'occasion à chacun de s'exprimer et de donner des idées sur les pistes de solutions pour améliorer la situation du projet.

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) 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) Organisations 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, 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	
Total réalisé par le projet		

Total idéal	100	
Rapport du projet au total idéal		

4.2 Sur quoi capitaliser ?

Il s'agira dans un premier temps de définir les champs de capitalisation et de procéder dans un second temps à une concertation pour choisir les thèmes spécifiques.

4.2.1 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 ;

Participants :

Tous les agents du projet et des représentants de leurs partenaires

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.

Déroulement:

- 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.

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 SEPO, peut aider à exprimer rapidement des enseignements en termes de succès et échecs et définir une vision prospective qui en découle. 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'aiguiller 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 ici pour sa facilité d'usage. Une séance de brainstorming peut permettre au groupe de sortir un grand nombre d'enseignements (cf. encadré N°1).

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 vécu 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.

Résultat :

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.

Recommandation :

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.

Exemple d'une Note sur les Succès et Echecs

Encadré N°1

Les éléments suivants ont été 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 elles 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 les impliquer dans le cadre des stratégies pour augmenter les chances de réussite.

²Encadré N°2

Par contre, les enseignements suivants sont indiqués 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 exigences de réponse rapide 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 polarisés utilisée par les autorités administratives n'a pas été appropriée. D'autre part, les critères de sélection des villages n'ont pas toujours été bien appliqués ou l'application des outils et méthodes n'a pas été approfondie.
- 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.

² (cf Diagnostic du PADV / Sénégal)

Fiche pédagogique du SEPO

Définition :

On peut dire que 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. La procédure SEPO est simple et a l'avantage d'être compréhensible, même dans un contexte interculturel.

Objectifs :

Le SEPO 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 solutions aux problèmes ;
- d'établir un lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

Utilisée comme outil de planification, la procédure SEPO vise à :

- faciliter l'approche de la planification car elle permet aux personnes concernées d'exprimer leurs expériences, leurs déceptions, leurs espoirs et leur crainte, en vue de changements éventuels dans le futur.
- révéler les diverses visions des acteurs et les rendre compréhensibles à tout le monde.
- faciliter la recherche d'intérêts et de valeurs communs.
- faire le lien entre la révision du passé et le regard vers le futur, afin de mettre en oeuvre des actions communes.

Présentation :

La fenêtre SEPO comprend quatre parties telles que présentées ci-dessous.

La fenêtre SEPO est basée sur notre capacité fondamentale de nous rappeler du passé et d'anticiper le futur. Elle alloue quatre questions universelles à ces deux dimensions.

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. La fenêtre SEPO :

On ajoute à la révision du passé et à l'anticipation du futur un simple critère d'évaluation

(positif/négatif), ce qui crée la fenêtre SEPO en quatre parties. Selon l'évaluation individuelle, on écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre.

Passé

Futur

SUCCES	POTENTIALITES	Positif
Les réussites obtenues en qualité et en quantité, les objectifs atteints et les forces visibles ; le plaisir, l'amusement	Les possibilités, les idées, les vœux, les tendances, les capacités non utilisées	
ECHECS	OBSTACLES	Négatif
Les difficultés, les faiblesses, les goulots d'étranglement	Les obstacles, la résistance, l'opposition, conditions de cadre défavorables	

Procédé :

- Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite ;
- Laisser l'auditoire décider de la portée, jusqu'à quel point voulez-vous qu'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), avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).

Remarques et Suggestions :

- Il faut obligatoirement dater le SEPO, ce qui permettra d'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.
- Répéter ce type d'évaluation de manière périodique. L'ancien futur va alors devenir un point de référence pour l'analyse de la moitié correspondant au passé dans votre représentation.

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

Cette étape est cruciale pour la richesse et la pertinence des thèmes de capitalisation. 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 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 reconnus de la recherche et du développement rural en Afrique, et
- des questionnements sur les stratégies d'intervention des projets (cf. Encadré N° 3 Page 25),
- 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 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
- 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 technologies.

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.

Encadré N° 3

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.*

Les objectifs spécifiques sont :

- *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.

4.2.3 Choisir des thèmes de capitalisation et d'échange de connaissances

Objectifs :

- 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

Support :

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

Déroulement :

- On procédera par la lecture de tous les succès et échecs exprimés durant la session précédente.
- Ensuite les déterminants pour choisir les thèmes prioritaires seront expliqués et discutés.
- Enfin on procédera à une catégorisation des thèmes par ordre d'importance selon les critères pour arriver à un nombre réaliste de thèmes

En ce qui concerne les responsables de thèmes, le volontariat sera privilégié pour désigner les agents chargés de piloter le processus de capitalisation pour chaque thème. Seulement, il y des questions qui sont mieux appréhendées par des agents selon leur position donc plus aptes à piloter certains thèmes. 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.

Recommandation :

Les thèmes jugés non prioritaires ne sont pas pour autant non importants. Les agents ont la possibilité d'en faire des projets personnels de réflexion qu'ils pourront soumettre lors de la prochaine session d'identification d'activités de capitalisation.

4.3 Comment capitaliser? Des outils adaptés aux réalités 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.

Outils de description systématique du thème de capitalisation :

La fiche d'Expérience³

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.

Objectif :

Elle 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.

Procédé :

Les agents désignés pour piloter le processus de capitalisation et de valorisation d'expériences sur une thématique échangent sur le contenu de la fiche. Il s'agit de tenter 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 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.

Remarques et Suggestions:

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.

La fiche d'expériences

Commentaire :

NOTES :

AUTEUR : **date :**

Organisme :

Adresse : **Email :** **Site web :** **Sources :**

³ La fiche DPH (Dialogue pour le Progrès de l'homme) est adaptée de la Fondation pour le Progrès de l'Homme.

Exemple de fiche d'expériences

Titre : **Accès de la Micro-Entreprise Rurale au crédit**

Sous-titre : **Inadaptation de l'offre des Institutions de Micro Finance à la demande rurale**

Mots-clés :

Crédit Court Terme,
Crédit Moyen Terme,
PROMER, Crédit Mutuel
du Sénégal, Alliance de
Crédit et d'Epargne pour
la Production, Caisses
Locales de Crédit et
d'Epargne 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 Micro Finance 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'Epargne pour la Production (ACEP), l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (UMEC) de Sédhiou, des Caisses Locales d'Epargne 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 et 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, les IMF malgré la mise en place de la ligne de crédit (deux seules institutions ont eu à faire des tirages sur la ligne) n'ont pas pu satisfaire les demandes de crédit moyen et long termes et les nantissements exigés pour certains crédits court terme n'étaient ni disponibles ni accessibles. L'offre de services des Institutions de Microfinance (IMF) en monde rural reste inadaptée car ne permettant de financer que le crédit court terme (besoin en fonds de roulement) et entraîne les MER et dans une position de dépendance qui à terme ne permet pas de briser le cercle vicieux de la pauvreté absolue et relative.

Commentaire : 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

Etude de cas sur une personne : histoire de vie

FICHE PEDAGOGIQUE

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.

Présentation :

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'apprentissage qui donne forme à une histoire.

Objectif :

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.

Procédé :

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.

Remarques et Suggestions :

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.

Exemple d'une histoire de vie d'une entrepreneure rurale (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 son époux, Salimata, paysanne sans terre et analphabète a été contrainte de travailler pour subvenir aux besoins de sa famille, la parcelle que son mari exploite donnant de faibles rendements. Son premier contact avec le PROMER date de 1998. Une épargne inespérée de 72 000cfa lui permet d'obtenir un prêt initial de 227 700 cfa du Crédit Mutuel, partenaire du Promer ; elle a investi dans l'approvisionnement des denrées de base, dans l'équipement, ce qui lui permet de satisfaire la demande journalière croissante. Le Projet a surtout appris à Salimata à épargner. Les formations au CRETEF, partenaire du projet lui ont permis d'acquérir de nouvelles techniques culinaires et nutritionnelles mais surtout d'hygiène alimentaire et de qualité. Elle tient des points de restauration dans deux marchés hebdomadaires, s'approvisionne à d'autres produits qu'elle expose dans son restaurant. Son local qui était un enclos est devenu une construction en dur, accueillante, où les clients sont servis à table dans une salle de restauration. Elle est devenue propriétaire d'une parcelle de terrain à l'entrée du village.

Mais 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.

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.

C'est la description détaillée d'une innovation enregistrée par les agents durant la mise en œuvre du projet.

Présentation :

C'est une fiche qui comporte le titre, l'objectif, le lieu, la période, les auteurs et les bénéficiaires, le coût de la diffusion et les observations des auteurs.

Objectif :

Il permet aux acteurs impliqués de présenter une pratique qui a produit de bons résultats, en vue de préparer une capitalisation et un échange.

Procédé :

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 de décrire l'essence de la pratique, de vérifier et d'analyser la pertinence des résultats obtenus.

Remarques et suggestions :

Il faut identifier la bonne pratique en recherchant les aspects novateurs qui peuvent-être transférés ou démultipliés.

L'identification nécessite une bonne connaissance de la thématique et de la bibliographie pour ne pas répéter des choses.

Une bonne pratique est étroitement liée à son contexte et doit être analysée sous cet angle.

EXEMPLE¹

<i>Titre de la pratique : STRATEGIE CONCERTEE DE PREVENTION DES FEUX DE BROUSSE</i>
<i>Objectif : Prévenir les feux de brousse</i>
<i>Lieu: Communautés rurales de Mbeuleukhé et de Mboula (Sénégal)</i>
<i>Période : Septembre 2003</i>
<i>Auteurs : PADV, brigade forestière de Mbeuleukh , Populations</i>
<i>Bénéficiaires : populations de la zone sylvopastorale C.R Mbeuleukhé et C.R Mboula,</i>

¹ par SEYE, DP PADV-Louga

Projets, ONG, Autorités locales et administratives

Description de la pratique et des résultats :

- Des réunions sont organisées au niveau des villages et regroupant 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 et regroupe en plus des présidents de comité de lutte, les chefs de villages, le chef du CERP, le Sous-Préfet ou son adjoint, les 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 les autres, ce qui permet d'éviter l'entrée des feux de brousse dans les zones ciblées pour être protégées.

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 :

Plan d'actions pour la réalisation de brochure, affiche, film, CD – audiovisuelle

- **durée** : 3 mois

➤ Ressources matérielles :

- matériel de bureau (ordinateur, papier de tirage, encre etc...)
- matériel audio-visuel (camera, cassettes vidéo, CD – audio visuelle)

➤ 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 :

- équipe 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
Total	1 500 000 FCFA

Stratégie 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.*

Formulaire d'étude de cas de partenariat²

Définition :

C'est une fiche qui retrace l'historique, les différentes étapes d'évolution et les résultats d'un partenariat. Elle a initialement été élaborée selon le principe que le partenaire est un client qui a besoin des services du projet et a toute la latitude d'apprécier avec exigence les résultats obtenus dans un contexte où part du principe que le partenaire.

Objectifs :

Le formulaire d'étude de partenariat vise alors à être un miroir du partenariat et informe sur toutes ses composantes, en vue d'en tirer des enseignements utiles aux deux parties mais également aux autres projets.

Présentation :

C'est un formulaire à différents casiers qui correspondent à l'identification 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.

Procédé :

Il s'agit tout simplement de le remplir en se basant sur les définitions 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 donnent 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 ;

² Tiré de Kibel Barry Result Mapping, PIRE, NC, USA

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.

Le formulaire est signé et daté

Remarques et suggestions :

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.

Formulaire

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 : _____

Analyse systématique d'expérience³

Définition :

L'analyse systématique de l'expérience est une méthode simple conçue pour colmater cette «fuite de connaissance» en fournissant un moyen de recueillir, d'analyser et de consigner l'expérience des institutions et des équipes de projet et d'en tirer profit.

Présentation :

La plupart des activités des institutions ou des équipes de projet servent à vérifier des hypothèses. Les plans, les stratégies et les politiques s'appuient sur des théories quant aux résultats éventuels de telle ou telle mesure. Les résultats sont escomptés, mais jamais certains. Nous travaillons donc avec des hypothèses explicites ou implicites que la pratique peut confirmer ou non, selon que les résultats escomptés se concrétisent ou non.

Objectif:

Elle vise à :

- ***mettre l'expérience à profit*** les succès comme les échecs en les comparant 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.

Procédé :

L'activité 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

³ tiré de : UICN/CRDI, *Evaluation des progrès vers la durabilité*

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.
- **Analyse des phases.** 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 généralement 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.
- **Analyse.** 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.
- **Leçons retenues.** 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.
- **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.

Remarques et suggestions:

Concrètement, la méthode est fort simple. Elle doit être envisagée comme 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 cela est possible, il vaut mieux prévoir à cette fin des rencontres périodiques plutôt que d'organiser des activités sporadiques intensives.

V. 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 niveau international.

5.1. Les échelles et outils de partage :

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 Foire, expositions Emissions radios nationales Emissions télévisées Internet Documents audio-visuels
Internationale	Organisations de développement rural Institutions de coopération internationale	Site web Publications, articles Foire, 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 de l'outil,
- 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.

Tableau d'Evaluation des performances des outils de partage

Définition :

C'est un instrument d'évaluation de performances de tous les outils de partage utilisés dans le cadre d'un projet.

Objectifs:

L'évaluation des performances permet d'apprécier qualitativement les outils utilisés selon les paramètres suivants : audience, accessibilité, interactivité, efficacité de traitement, coût en temps et ressources, durabilité du message transmis.

Présentation :

C'est une grille à double entrée :

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

Procédé :

Il faut tout d'abord s'accorder pour chaque paramètre sur le système de notation proposé, élevé, moyen ou faible et le nombre d'étoiles pour illustrer le niveau de performance :

- élevé : ***
- moyen : **
- faible : *

☞ Le débat est ouvert et la parole est 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.

Remarques et Suggestions :

- ☞ 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.

Les 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						

Les 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						

Les 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						

5.2 Les outils de partage au sein des projets

5.2.1 Les réunions périodiques d'échanges

Objectifs :

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.

Suggestions d'utilisation :

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 en utilisant les modes oral ou 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 (cf. Tableau n° 4).

Tableau N° 4 : Modèle DIDFE

Objectif de la séance (que veut-on faire, apprendre ?) :			
Thème de la séance :			
Lieu et durée :			
Participants :			
	Que fera t-on ? (thèmes, méthodes, moyens)	Qui fera cela ? (introduire, modérer...)	Quelle est la durée estimée ?
Début			
Introduction, information			
Discussions			
Fin			
Evaluation			

Points forts et limites pour le partage de connaissances :

L'avantage des réunions est leur caractère direct et interactif. Par contre, 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 hauteur.

5.2.2 Les retraites ou pauses de réflexion

Objectifs :

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..). 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.

Suggestions d'utilisation :

Le cadre est un lieu choisi en fonction des conditions propices qu'il offre au travail (calme, infrastructures, accessibilité).

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 celui qui est considéré par le groupe ou l'individu comme celui qui est le plus opportun à l'exercice (période creuse de l'année, fin d'exercice, etc.). Ainsi, 63% des projets 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. Quant 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 distinguer parmi elles ;

- ✓ 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 le travail, revient en grand groupe 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 sont facilités par un ou plusieurs experts, les autres personnes exerçant principalement des fonctions **d'informants**.

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 pour le partage de connaissances :

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 retour, cela exige du temps et des ressources suffisantes, conditions qui ne sont pas toujours réunies de façon satisfaisante par les projets.

5.2.3 Le réseau intranet

Un **intranet** est un ensemble de services Internet (par exemple un serveur web) internes à un réseau local, c'est-à-dire accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local, ou bien d'un ensemble de réseaux bien définis et invisibles de l'extérieur.

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 intègre pleinement 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 très bien 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). D'autre part, étant donné la nature "universelle" des moyens mis en jeu, n'importe quel type de machine peut être connectée 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 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. C'est ainsi qu'à côté de cela, le système de suivi-évaluation continue d'accumuler les nombreuses fiches écrites produites par les agents à la base, dont la saisie et le traitement s'avèrent fastidieux.

Limites pour le partage de connaissances :

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.

5.3 Les approches et les outils de partage dans les villages et la zone d'intervention

Le partage des connaissances dans les villages et la zone d'intervention du projet constitue le domaine où réside l'un des enjeux les plus cruciaux de la gestion des connaissances, à savoir, la valorisation des savoirs locaux. L'interface entre le projet et les paysans ne se réduit pas à un simple transfert de savoirs, vu dans un sens unidirectionnel des techniciens et chercheurs vers le paysan. Il s'agit, plutôt, d'instaurer une dynamique de collaboration équitable où le partage des responsabilités et des pouvoirs de décisions 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.

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.

5.3.1 Les outils de diagnostic

Le diagnostic participatif des Systèmes d'Information et de Communication en milieu rural.

Cette méthode utilise les outils du diagnostic participatif ou MARP (Méthode Active de Recherche et de Planification Participative) pour identifier les réalités, contraintes et besoins d'information et de communication des populations des villages (Ndiaye, 2000). Par exemple, **le diagramme de Venn** peut être utilisé pour illustrer les relations de communication entre les organisations locales et l'extérieur.

LE DIAGRAMME DE VENN

Définition:

C'est un diagramme qui est dessiné à même le sol ou sur papier selon les situations, ou fait à l'aide de pierres et de cailloux pour caractériser les relations entre personnes et institutions.

Pour une équipe de diagnostic intéressée par un thème particulier, ces diagrammes permettront 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.

Objectifs :

Avec cet outil, les membres de l'équipe du projet pourront :

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

Procédé :

Pour les diagrammes de Venn :

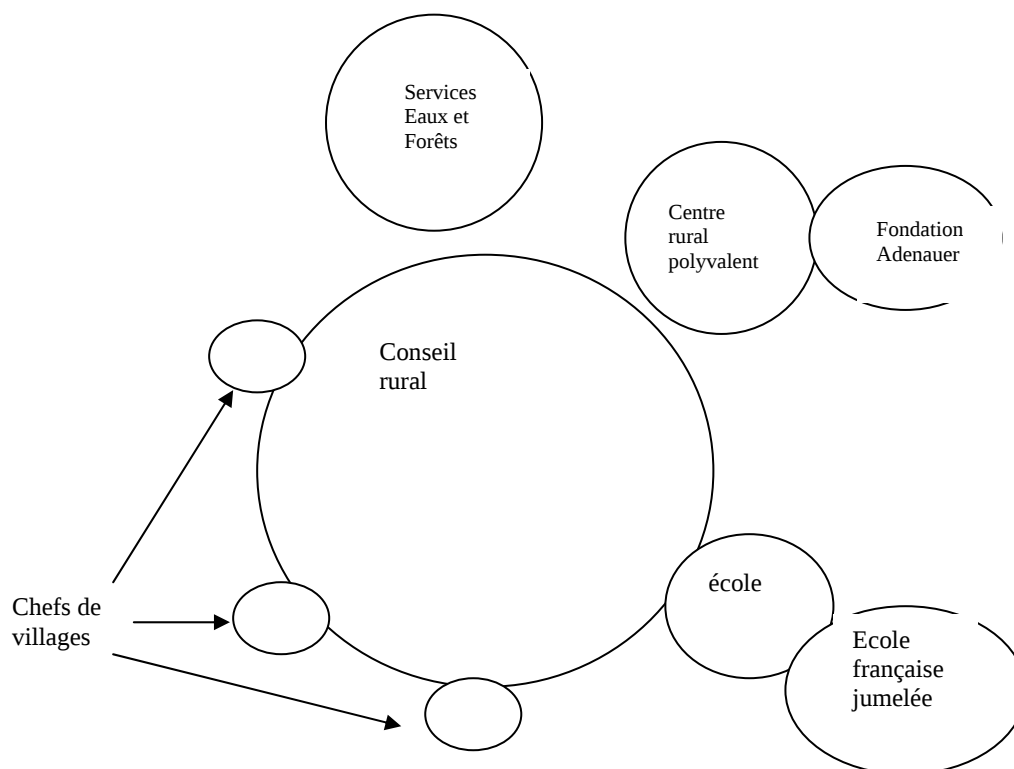
- 1) Avec l'aide de quelques partenaires bien informés, identifier les principales personnes et institutions intervenant dans la prise de décision concernant le thème ou l'activité et discuter de leur rôle.
- 2) Le nom de chaque personne et de chaque institution est inscrit dans un cercle (celui-ci est 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.

Remarques et suggestions :

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.

Diagramme de Venn des relations institutionnelles du village de Sinthiou Malem au Sénégal.



D'autres outils tels que le profil historique des moyens de communication, les diagrammes de flux, la carte des infrastructures de communication et l'enquête sur l'environnement médiatique du ménage sont aussi utilisés pour décrire le Système d'Information et de Communication (SIC) du village. 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., (.

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'information sur le milieu, l'élaboration de questionnaire, l'enquête de terrain, l'étude qualitative et l'enquête sur les ménages ruraux.

5.3.2 Un outil de communication : la radio rurale

La radio rurale est un véritable 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 est un outil de 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.

Limites pour le partage de connaissances :

L'insuffisance de ressources humaines adéquates constituent une des premières limitations des radios. M. Keita (FAO, 2001) note, dans le cas du Mali, le manque évident de professionnalisme des animateurs recrutés sur le tard 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 ces radios qui n'ont pas les moyens financiers de remplacer des appareils, voire même une réelle menace à leur existence.

En outre, de graves problèmes de rentabilité apparaissent dans la gestion des radios qui touchent 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.

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 radio rurale aient une formation préalable sur les activités de leur auditoire cible, afin de préparer des émissions adéquates et des messages pertinents.

Opportunités :

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 groupes de femmes sont des organisations répandues en milieu rural. Si ces groupes sont encouragés à se réunir, à écouter et à débattre des programmes radiophoniques spécialement conçus pour eux et ensuite à envoyer leurs commentaires aux stations de radio, les résultats peuvent, sans doute, être probants.

5.3.3 Outils d'exploitation des savoirs locaux : les ateliers paysans

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

Définition :

C'est une rencontre où les agents des projets rassemblent un groupe de paysans dans l'objectif d'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.

Objectifs :

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 locale.
- etc...

Procédé :

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. Exemple, pour l'analyse d'un problème, celles-ci seraient :

- ☞ dans le domaine en question, quel est le problème le plus important ?
- ☞ quelles sont les causes et conséquences de ce problème ?
- ☞ quelles sont les possibilités de solution à ce problème ?
- ☞ parmi ces possibilités, que voulez-vous faire en priorité ?

Une autre manière de traiter les problèmes est d'utiliser l'arbre à problème. L'arbre à problème est un dessin en forme d'arbre utilisé pour représenter un problème donné et ses causes et conséquences. Le problème posé est représenté par le tronc, les racines figurent les causes et les conséquences sont illustrées par les branches. Pour analyser un problème à l'aide d'un arbre il faut :

- ✓ bien formuler le problème à analyser de manière à ce qu'il soit clair et sans équivoque ; il sera représenté par le tronc de l'arbre ;
- ✓ discuter de toutes les conséquences de ce problème en figurant chacune d'elles par une branche ;
- ✓ identifier les causes de ce problème en représentant chaque cause primaire (ou directe) par une racine principale. Des causes secondaires (ou indirectes) peuvent être ressorties et figurées sous forme de ramification 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 autre critère.

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, réponse aux questions, recommandations.

Points forts et limites pour le partage de connaissances :

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.

La limite peut résider dans la difficulté de manager avec efficacité le groupe de paysans en direction des objectifs de connaissance ciblés, ce qui dépend de la taille et de la composition de l'auditoire, mais aussi des talents des facilitateurs.

L'atelier de conception et de planification d'innovations :

Les agents des projets doivent garder à l'esprit que les producteurs ruraux expérimentent continuellement 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. Partant de ce constat, les projets doivent donc pouvoir renforcer ces pratiques en essayant de voir qu'est-ce que les institutions de recherche et de conseil agricole et rural peuvent offrir de plus pour améliorer l'impact et la qualité des résultats de ces expérimentations. C'est dire que le savoir local se construit par la conjugaison de connaissances provenant d'expériences, de logiques et de rationalités diverses. C'est ce principe qui justifie les ateliers de conception et de planification d'innovations.

Objectifs :

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.

Procédé :

Le cheminement pédagogique suit différentes étapes :

- 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 :

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 a été conçue suivant les critères de ce dernier, est un gage d'appropriation du processus. 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-outil » 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'un atelier de conception d'expérimentation (FRAO, 1996)

Première journée				
Objectif	Activité	Durée	Procédé	Animateur
Partager les objectifs de test	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	GARDA
	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	GARDA
Définir les critères de test	Caractérisation des rizières du Kolonding : - <i>types de rizières</i> - <i>contraintes</i>	14h 30 - 15h 15 mn	Questionnement, cartes	GARDA
	Etude des critères de choix des variétés : - <i>quels critères mettre en avant ?</i> - <i>quelles variétés choisir ?</i>	15h 15 - 16h	Hiérarchisation et matrice de classement	GARDA
Définir les conditions de test	Choix des expérimentateurs : - <i>qui doit faire les tests ?</i> - <i>selon quels critères ?</i>	16h - 16h 30 mn	Questionnement	GARDA
Repas et fin de la journée				
Deuxième journée				
Définir les conditions de test	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	GARDA SWMU
	Répartition des rôles et responsabilités : - <i>qui doit faire quoi ?</i>	15h - 15h 45 mn	Questionnement et échanges	GARDA
	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	GARDA
Conclusion de l'atelier	Synthèse des résultats et recommandations pour la mise en oeuvre	16h 15 - 17h 15 mn	Exposé et échanges	GARDA

5.3.4 Les visites d'échanges :

Elles constituent des modalités 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.

Objectifs :

Contribuer au 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.

Remarques et Suggestions :

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 soit formulés et compris par les participants ;
- ✓ que les rôles et responsabilités de chaque participant soient bien définis.

Points forts et limites pour le partage de connaissances :

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 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.

5.4 Les outils d'échange au niveau national et international

5.4.1 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. 74% de ceux qui ont été enquêtés déclarent utiliser Internet de manière importante et plus du tiers (36%) disposent même d'un site web. Les discussions menées avec certains agents montrent qu'ils se documentent beaucoup à partir de l'Internet. L'usage de cet outil sera 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. Les axes d'orientation de ce chantier peuvent être étudiés à travers divers enjeux :

☞ L'exploitation des NTIC en milieu rural, est caractérisée par :

- 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, et
- les faibles capacités de maintenance des équipements disponibles sur place en milieu rural.

De ce fait, 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.

C'est ainsi que la notion *d'intermédiaires communautaires* est évoquée par Bruce Girard (FAO, 2001) citant Richard Heeks, c'est-à-dire « 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, qui ne ferait qu'enrichir leur fonction d'interface entre les projets et la population rurale.

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 par faute de maîtriser des démarches et des méthodologies pertinentes pour les appréhender. Cela justifie la nécessité de doter les projets et leurs partenaires de bonnes méthodes de diagnostic et de communication vers les populations rurales.

plus que des technologies, les besoins portent sur des contenus riches, qu'ils soient numériques ou non. La lutte contre la pauvreté se mène avec du savoir et le savoir est véhiculé en termes de contenus (Girard, op.cit).

5.4.2 Les publications écrites

Les publications écrites constituent l'un 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. Tenant compte de cette ambition, quelques enjeux doivent être cernés :

- 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. 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.
- 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.
- 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, et
 - la publication en ligne des ouvrages et revues en exploitant les ressources d'Internet.

5.4.3 La stratégie de communication

Le secteur de la communication constitue un point faible des projets du FIDA, en général puisque plus de 52 % des projets ne disposent ni de centre de documentation, ni de site web, de personnel spécialisé dans ce domaine et de plan de communication. Il y a donc une faiblesse organisationnelle que les projets doivent combler en se donnant les moyens de définir et de mettre en œuvre des stratégies adéquates de communication. L'offre en élaboration et appui à la mise en œuvre de stratégies de communication est assez substantielle dans de nombreux pays africains. Les ressources en ligne existent aussi et, en nous inspirant de l'une d'elles provenant de la FAO les indications suivantes peuvent être données :

- la **stratégie** de communication peut se définir comme «un plan-cadre» comprenant une combinaison d'interventions de communication capables de susciter les changements

nécessaires en matière de connaissances, d'opinions, d'attitudes, de croyances ou de comportements au niveau de la population visée en vue de résoudre un problème de développement, selon un calendrier donné (souvent à moyen terme) et compte tenu des ressources disponibles.

- pour **élaborer leur stratégie de communication** les projets devraient, au moins, définir un cadre stratégique et son volet opérationnel.

5.5 Canevas de formulation de projet de capitalisation et de diffusion des connaissances :

Objectif :

Planifier avec l'équipe du Projet et ses partenaires des projets de capitalisation et d'échanges d'expériences et de connaissances.

Canevas :

1. Thème

2. Objectif

3. Cibles

4. Support :

- livre,
- brochure,
- fiche technique,
- dessins,
- film,
- CD audio-visuel,
- cassette audio
- etc.

5. Plan d'action pour sa réalisation :

- durée
- ressources,
- personnes impliquées

6. Stratégie de diffusion et partage :

- priorités
- ressources
- partenaires et rôles
- résultats attendus

VI. 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. Cette approche se veut participative donc consommatrice de temps et de ressources, ce qui veut dire qu'elle ne peut être improvisée et nécessite une planification dans les programmes de travail annuels. 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, les projets du FIDA 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.

VII BIBLIOGRAPHIE

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

Fall C et Ndiaye A. : rapport d'exécution appui à Fidafrrique.

FAO, (2001) : atelier international sur la radio rurale.

FAO (2002) : guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia. Département du Développement Durable.

FIDA (2002) : Managing for impact in Rural Development : A guide for project M&E

F3E (1999) : guide méthodologique : l'évaluation de l'impact. CIEDL

Grieshaber C (2000) : Pas à pas. Développement des groupes. Manuel de formation. DES. ZEL.

Marsaud O. (2004) : L'édition africaine, entre déboires et espoirs Le secteur peine encore à s'organiser. L'@rignée Lundi 19 Janvier 2004

Michiels and Van Crowder, 2001 : Discovering the "Magic Box": Local appropriation of information and communication technologies (ICTs). Sddimensions. FAO

MINISTERE 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 .

PNUD (2002): guide du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats.

Senge, Peter et al, The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, Doubleday, 1994.

TOUNESSi : 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.

Cécile Zieglé- 2004 : typologie des capitalisations : où vous situez-vous ? Coordination sud

Peter SENGE (avec Alain Gautier) 1997 : « la cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent ».

FIDA (novembre 2002) FIDAFIQUE PHASE II : Création d'un réseau régional d'information en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Pierre de Zutter – FPH 1994 : Des histoires, des savoirs, des hommes «l'expérience est un capital, de l'expérience à la connaissance».

Philippe Villeval (handicap International) & Philippe Lavigne Delville (Gret) (octobre 2004) : capitalisation d'expériences...expérience de capitalisation. Comment passer de la volonté à l'action.