

# Capitalisation d'expériences et innovations institutionnelles en Afrique de l'Ouest

Thiendou Niang, Ndeye Coumba Fall

*EDITOR'S NOTE:* Paper presented at the IAALD XIIIth World Congress, Scientific and Technical Information and Rural Development, Montpellier, 26–29 April 2010.

**ABSTRACT:** The capitalization experiences built on development projects and programs in West Africa show the links between innovation and capitalizing on experience in a broad sense, including methodologies and practices. Thanks to the knowledge mobilized and lessons learned, these organizations develop their resources, their inter-institutional linkages, their organization and procedures as well as their own methodology and strategic leadership.

**RESUMÉ:** La capitalisation d'expériences permet de promouvoir des innovations institutionnelles. Les expériences de capitalisation des projets et des programmes de développement en

Afrique de l'Ouest montrent l'existence de liens entre capitalisation d'expériences et innovation au sens large, incluant les méthodologies et les pratiques. En effet, grâce au capital connaissance mobilisé et aux leçons apprises, ces organisations développent leurs ressources, leurs liens interinstitutionnels, leurs organisation et procédures, leur méthodologie et leur leadership stratégique.

**RESUMEN:** Las experiencias de capitalización que aprovechan los proyectos y programas de desarrollo en África Occidental muestran los vínculos entre la innovación y la capitalización de experiencias en un sentido amplio, incluyendo metodologías y prácticas. Gracias al conocimiento movilizado y las lecciones aprendidas, estas organizaciones desarrollan sus recursos, sus vínculos interinstitucionales, su organización y procedimientos, así como su propia metodología y liderazgo estratégico.

## Introduction

**Les acteurs du développement**, notamment les personnels impliqués dans les projets et programmes de développement et les organisations de la société civile, ont accumulé une expérience riche et diversifiée sur les approches en matière de développement. Ces approches concernent, entre autres, la création de richesses et la diversification des revenus, la promotion de systèmes de production durable, la gestion des ressources naturelles et des infrastructures. Cependant, les connaissances et savoirs acquis de ces initiatives et expériences ne sont pas toujours accessibles aux autres acteurs du développement, ce qui en limite la portée. En témoigne la quasi inexistence, en Afrique, de travaux scientifiques sur la capitalisation d'expériences. Parmi les raisons d'une telle situation, on peut citer le faible niveau de compétences des acteurs du développement en matière d'identification, de caractérisation et de formalisation des bonnes pratiques et de génération de connaissances. Il en résulte une non-traçabilité et une non-visibilité des expériences de développement en Afrique ainsi qu'une sous-valorisation des savoirs produits.

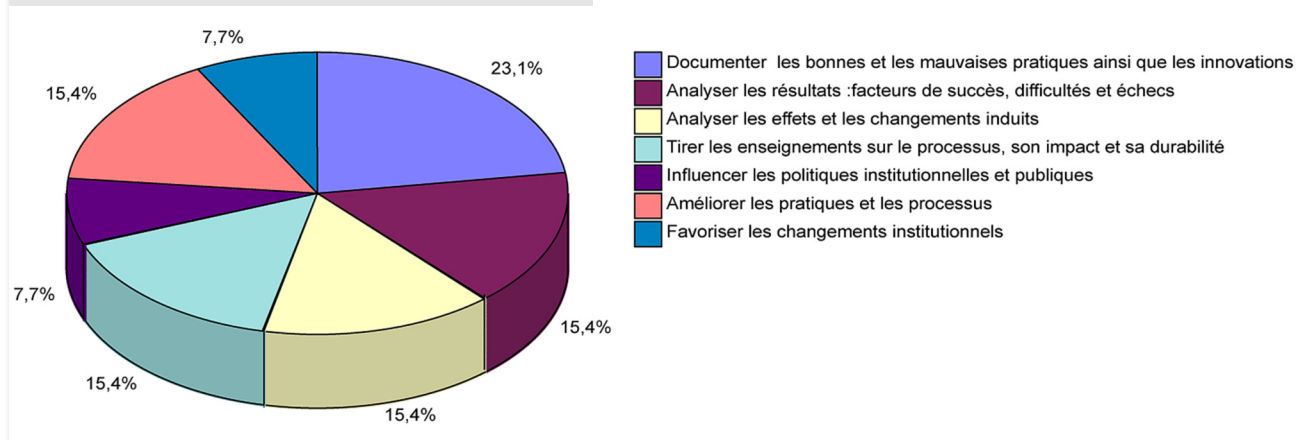
La capitalisation d'expériences est un processus participatif d'identification de thèmes d'enjeux, de collecte, d'analyse et de validation de l'information relative à une expérience donnée. L'enjeu est de partager cette expérience avec d'autres acteurs ou organisations en utilisant des supports adaptés; elle apparaît dès lors comme étant une réponse originale pour relever ces défis.

L'innovation est définie par le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) comme étant

un processus qui ajoute de la valeur ou apporte une solution à un problème d'une façon nouvelle. Pour être innovant, une idée, un produit ou une approche doit être nouveau dans le contexte dans lequel où il/elle est appliqué(e) et utile par rapport au but recherché ou pour résoudre un problème spécifique capable de durer après la période test. Il existe plusieurs types d'innovation incluant les innovations de type technologique et pratique, de type institutionnel, organisationnel, méthodologique et managérial (processus, partenariat, etc.) et de type politique (nouvelle mesure ou réglementation).

La présente communication se fonde sur les résultats d'une enquête menée auprès d'une trentaine de projets et programmes de développement agricole, d'ONG et d'associations et d'experts en capitalisation d'expériences principalement issus de pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Un questionnaire articulé autour des pratiques de capitalisation, ses avantages et ses contraintes a été envoyé par courriel aux cibles de l'enquête. Les résultats de cette enquête permettent de présenter une situation de référence de la capitalisation d'expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre en ce qui concerne les missions, les dispositifs organisationnels, les processus, les produits, les ressources et les enseignements. Cette communication traite des arguments permettant de montrer les articulations entre la capitalisation d'expériences et les innovations institutionnelles. Enfin, on y recommande les axes d'un programme d'appui permettant d'intégrer la capitalisation et le partage des connaissances dans la gestion des projets et programmes de développement.

FIGURE 1 – Objectifs de la capitalisation d'expériences



### Valeurs ajoutées de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences permet la découverte de la richesse des pratiques et des savoirs locaux non explorés et/ou valorisés. Elle fournit un raccourci pour améliorer les pratiques agricoles. Elle est un moyen de stocker des savoirs et des pratiques afin d'éviter leur disparition prématurée. Initiée par une personne appartenant à un groupe vulnérable (paysan pauvre en ressources, femme, éleveur), la capitalisation d'une expérience contribue, dans certains cas, à rehausser le statut social de l'innovateur. Enfin, elle permet la construction d'une identité propre à l'organisation, la traçabilité des initiatives, la lisibilité et la visibilité de l'expérience.

La capitalisation d'expériences a notamment pour objectifs de :

- générer des connaissances nouvelles pour améliorer les pratiques,
- documenter et reproduire les bonnes pratiques et analyser les échecs,
- inspirer d'autres acteurs du développement à adopter de nouvelles politiques institutionnelles ou publiques,
- conforter les partenaires dans la mobilisation de ressources.

Elle est un fil conducteur de l'efficacité au sein des organisations qui la pratiquent.

La capitalisation d'expériences est un processus multi-acteurs. Le plus souvent, plusieurs parties prenantes participent à l'exercice. Parmi elles, figurent les membres de l'équipe du projet, les bénéficiaires, les témoins de l'expérience et les facilitateurs de processus.

### Situation de référence de la capitalisation d'expériences

Les missions des organisations de développement en matière de capitalisation d'expériences s'articulent autour de la facilitation, la création et l'échange de connais-

sances, le suivi d'impact, la mise en œuvre des activités ainsi que l'analyse des succès et des insuffisances/échecs du projet/programme dans un processus d'apprentissage continu. A cela s'ajoutent la valorisation des initiatives des acteurs en vue d'accroître leur crédibilité vis-à-vis des décideurs et des partenaires du développement et l'amélioration de l'offre de services/produits/pratiques existants. Les objectifs poursuivis par ces organisations sont de documenter les bonnes et mauvaises pratiques ainsi que les innovations, de comprendre les facteurs de succès et d'échecs, les effets et les changements induits afin de tirer les enseignements sur des processus, leur impact et leur pérennité. En outre, il s'agit de comprendre l'influence des apprentissages sur les politiques institutionnelles et publiques. La figure 1 ci-après, issu des données de l'enquête, présente les objectifs de la capitalisation d'expériences (Figure 1).

L'animation du processus de capitalisation d'expériences est assurée par une équipe sous la responsabilité des chargés de suivi-évaluation ou des chargés de communication. Dans certains cas, les institutions ont recours à des consultants pour les accompagner dans l'élaboration d'un plan de capitalisation d'expériences, dans la gestion des interfaces entre les différentes parties prenantes et le contrôle de la qualité des processus et de produits.

Les organisations procèdent à des opérations d'identification, de sélection et de validation d'un thème de capitalisation. En outre, elles décrivent et analysent l'expérience avant de rédiger un document de capitalisation qu'elles diffusent. Cependant, les résultats de ces travaux ne font pas souvent l'objet d'un débat critique, ce qui limite la portée des enseignements.

Les outils et méthodes de capitalisation d'expériences généralement utilisés sont les fiches d'expérience et le SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles). Certains acteurs utilisent la croix des acteurs, le tableau des intérêts, le tableau des mesures, la grille des rôles et des entretiens de groupe. Aucune des institutions n'a mentionné l'existence de critères explicites ni celle de comité de sélection et de validation de thèmes de capitalisation d'expériences.

TABLEAU 1 – Supports de communication

Supports de Communication	Nb. cit.	Fréq.
Publications imprimées	20	90,9%
Publication	10	45,5%
Site Web	5	22,7%
Supports audio	2	9,1%
Photos	1	4,5%
Film documentaire	1	4,5%
Présentation powerpoint	1	4,5%
Participation à des foires + expositions itinérantes	1	4,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>22</b>	

Les supports de communication des résultats de capitalisation d'expériences les plus utilisés sont la publication, le livret, le poster et les cas de succès. Ensuite, viennent les cahiers thématiques, les récits de vie et les sites web. En dernier lieu, on note l'utilisation du film documentaire, la production de manuels de formation, la mise en place de stands d'exposition lors des foires et la diffusion d'émissions au niveau des radios FM (Tableau 1).

Les ressources allouées à la capitalisation d'expériences sont consacrées à la formation du personnel, aux publications et à la participation aux échanges des réseaux et communautés de pratique. Les organisations qui soutiennent les initiatives de capitalisation en Afrique de l'Ouest sont la Banque Mondiale, le FIDA, le Centre for Research and Information on Low External Input and Sustainable Agriculture (ILEIA), le MISEREOR ainsi que les gouvernements.

Les principales initiatives de politique institutionnelle inspirées par la capitalisation et l'échange d'expériences sont la reproduction de l'expérience par d'autres structures. A titre d'exemple, la caravane des initiatives du Projet de promotion des Micro-Entreprises Rurales (PROMER) I Sénégal, a permis, en tant que support d'information, la diffusion et l'adoption de la pratique des fours améliorés, qui a été répliquée dans les zones de Kaolack et de Fatick. Ces expériences ont également été reprises par d'autres projets d'entrepreneuriat rural.

Les principaux enseignements tirés des initiatives de capitalisation d'expériences sont centrés sur la connaissance du projet. Dans les projets interrogés, la capitalisation permet de systématiser les pratiques diffuses et de les porter à la connaissance des différents acteurs. Elle est à la fois un processus de formalisation et de valorisation des ressources, de partage des acquis et d'apprentissage. Elle constitue une forme de mémoire institutionnelle utile tant pour des praticiens que pour des concepteurs.

La capitalisation d'expériences permet la crédibilisation de l'institution prestataire auprès de l'institution commanditaire: elle accroît la notoriété du prestataire et fidélise et renforce les liens de partenariat créés.

Trois quarts des répondants considèrent que l'impli-

cation des acteurs dans la capitalisation d'expériences apporte beaucoup d'avantages dont le plus significatif est le renforcement des compétences, suivi de l'amélioration de la qualité, le gain financier et le gain de temps.

Certaines institutions mettent en avant l'amélioration de la visibilité institutionnelle, la prise de conscience des capacités, la duplication des pratiques et l'augmentation de la productivité. Par exemple, au Mali, la documentation d'une pratique novatrice portant sur le développement d'une couveuse à partir de matériaux locaux a fait l'objet d'une large diffusion. Ceux qui l'ont adopté ont ainsi quasiment triplé leur capacité de couvain initial.

Cependant, on note une faible reconnaissance de l'importance de la documentation des expériences. Un soutien minimal par l'allocation de ressources permettant de documenter les expériences n'est pas toujours assuré.

## Capitalisation d'expériences et innovation

En premier lieu, on constate la production de livrets de capitalisation d'expériences. On peut citer notamment le livret décrivant et présentant l'ensemble des outils de diagnostic et de planification établis par le Programme d'Aménagement des Bassins Versants (PABV) en 1995 en République de Guinée et financé par l'Union Européenne ainsi que le livret décrivant les démarches participatives de diagnostic et de planification utilisées pour le Projet de Gestion des Ressources Naturelles (PGRN) en 1998. A travers un processus d'auto-évaluation, les deux Unions de femmes appuyées par Enda Pronat à Diender et à Keur Moussa (Sénégal) ont également réalisé un livret pour présenter les résultats de leur démarche et déterminer leurs forces au sein de ces Unions en 2008.

On observe également la construction d'une compétence institutionnelle avérée en capitalisation. Plusieurs dizaines d'expériences ont été capitalisées et diffusées auprès des paysans, des chercheurs, des agents d'encadrement et des ONG. Il s'y ajoute la prise en compte des recommandations dans les dispositifs institutionnels et législatifs (capitalisation sur les conventions locales), la constitution de réseaux d'innovateurs dont les expériences ont été capitalisées et aussi de plusieurs réseaux nationaux de capitalisation des pratiques d'agriculture durable.

Il convient également de relever la capitalisation d'une vingtaine d'expériences dont certaines ont fait l'objet d'une publication dans la revue AGRIDAPE.

**Cas de succès** – Entre 1992 et 1996 le Dr Monty Jones et ses collaborateurs scientifiques à ont mis au point dans le cadre de l'Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest (ADRAO), des variétés

de riz NERICA (initialement appelée Bintou) qui ont été cultivées par les petits riziculteurs au Sénégal. L'expérience des chercheurs pour la production de riz a augmenté et permis d'assurer la sécurité alimentaire nationale. Cette expérience a été documentée à profusion dans des dépliants en couleur, films et documentaires, ainsi que dans des journaux et magazines internationaux. La documentation sur le riz NERICA a suscité un intérêt considérable en Afrique occidentale, auprès des partenaires du développement au niveau international et des donateurs. En conséquence, l'ADRAO a obtenu une reconnaissance internationale et une crédibilité scientifique de haut niveau et a pu mobiliser d'importantes ressources financières pour le financement de ses activités de recherche-développement sur le riz.

La Fondation Rurale pour l'Afrique de l'Ouest (FRAO) a été sollicitée par le FIDA, pour documenter une approche méthodologique pour la capitalisation d'expériences à l'attention des projets qui n'avaient aucune connaissance dans ce domaine. Avec le savoir qui en est résulté, la FRAO a incité les projets et programmes du FIDA à développer un réseau de partage des connaissances et des savoirs.

**Changements induits** – Plus de la moitié des personnes interrogées considèrent que la capitalisation d'expériences valorise les expériences et améliore la visibilité et la notoriété institutionnelle. Non seulement elle favorise l'apprentissage et le renforcement des capacités du personnel mais permet aussi le renforcement du travail d'équipe et le développement du partenariat et du réseautage. Un peu plus du tiers des personnes interrogées estime que la capitalisation d'expériences permet un meilleur positionnement stratégique, la constitution d'un capital de savoir et l'amélioration des pratiques institutionnelles au sein des projets et des programmes de développement. Près de 20% d'entre elles estiment que la capitalisation d'expériences facilite la disponibilité d'arguments pour le plaidoyer et, dans une moindre mesure, l'accessibilité à des ressources financières.

En effet, grâce au capital connaissance mobilisé et aux leçons apprises, ces organisations développent leurs ressources, leurs liens interinstitutionnels, leurs organisation et procédures, leur méthodologie et leur leadership stratégique (Tableau 2).

Les personnes interrogées proposent un changement de rôle social (passage du statut de producteur au statut de formateur) et un changement d'échelle (élargissement: l'appui passe d'une localité vers d'autres localités).

Le développement des capacités d'analyse des expériences permet aussi d'examiner de manière critique ces expériences en vue d'en tirer des leçons pour une utilisation plus large par d'autres acteurs.

TABLEAU 2 – Champs d'innovations

Innovations institutionnelles	Nb. Cit.	Fréq.
Développement des ressources	16	72,7%
Renforcement des liens interinstitutionnels	14	63,6%
Développement organisationnel	10	45,5%
Innovation méthodologique	9	40,9%
Renforcement du leadership	9	40,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>22</b>	

La capitalisation d'expériences permet aussi d'identifier l'apport de l'organisation dans un champ de pratique professionnelle ou sociale spécifique et de valoriser ainsi sa marque distinctive afin de mieux positionner l'organisation.

Elle fournit également des arguments pour le plaidoyer, la mobilisation de ressources particulièrement si les résultats obtenus permettent de promouvoir la crédibilité institutionnelle, levier essentiel pour attirer des partenaires et des collaborations.

Enfin, elle permet le renforcement de la connaissance organisationnelle et son ouverture vers d'autres institutions à travers son intégration dans un ou des réseaux ou communautés de pratiques. Le système d'apprentissage mutuel renforce le système de gestion d'une organisation et permet de générer et de mettre en valeur des savoirs locaux et les innovations.

**Défis et perspectives** – L'aspect le plus critique de la capitalisation d'expériences est la maîtrise des itinéraires: choix du thème, connaissance des sources d'informations, description de l'activité, analyse des succès et des faiblesses, communication appropriée. Il convient donc de bien maîtriser ce que les autres peuvent tirer de la capitalisation d'expériences et ce que la structure "capitalisatrice" attend de ce processus.

Un autre défi concerne la simplification des messages et des enseignements tirés de la capitalisation. La simplicité et la concision permettent de valoriser les résultats surtout si les cibles primaires sont constituées de communautés et de paysans analphabètes.

L'institutionnalisation de la politique et des pratiques de capitalisation constitue le défi majeur des projets et programmes de développement, et tout spécialement ceux d'entre eux qui ne documentent pas leurs expériences à temps entraînant le risque que ces dernières perdent tout leur sens et leur teneur en information. Diffuser le résultat de la capitalisation, afin de mieux faire connaître l'organisation et faire en sorte que d'autres en profitent, participe au développement d'une stratégie de communication institutionnelle qui est aujourd'hui mal maîtrisée.

C'est pourquoi il est très important de transférer les capacités en matière de formation sur la capitalisation

aux projets et programmes de développement et de promouvoir une stratégie de plaidoyer pour influencer les politiques nationales et institutionnelles, à partir des expériences et pratiques locales capitalisées. Ainsi, la capitalisation pourrait s'intégrer dans les pratiques organisationnelles pour devenir une culture institutionnelle favorisant des niveaux d'investissement adéquats.

**Développement des outils et méthodes** – Trentehuit pour cent des personnes interrogées ne disposent pas d'indicateurs leur permettant de mesurer l'apport de la capitalisation d'expérience. Les répondants qui en disposent indiquent comme critères le changement de statut et les retombées médiatiques. Elles mentionnent aussi le type et le nombre d'expériences adoptées suite à leur diffusion.

D'autres indicateurs suggérés sont l'incitation à la mise en place d'un site web pour la présentation des expériences capitalisées, le recrutement par un autre projet (au vu des réalisations capitalisées) et l'acquisition de nouvelles connaissances.

Il ressort de cette analyse de la situation en Afrique la nécessité de former les acteurs de développement sur le processus de capitalisation d'expériences. Ces sessions de formations doivent avoir un triple objectif :

- sensibiliser les décideurs sur les enjeux de cette approche,
- créer une masse critique d'animateurs de processus et de personnel de projet capables de documenter une expérience,
- les doter d'outils simples de capitalisation et de diffusion des pratiques.

Ces formations devraient être consolidées par des applications, des enseignements et les leçons apprises.

Il convient aussi de promouvoir le renforcement des réseaux d'information existants sur les pratiques de capitalisation d'expériences en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour partager les savoirs : émissions de radio, forums électroniques, sites web, bibliothèques virtuelles, centres de ressources et bases de données, rencontres et visites d'échanges, etc.

## Conclusion

Au total, la situation générale de l'Afrique de l'Ouest en matière de capitalisation d'expériences est globalement faible même si on assiste aujourd'hui à l'émergence d'initiatives pour documenter les pratiques dans les projets de développement. Les expériences actuelles montrent qu'il y a un lien fort entre capitalisation d'expériences et innovations notamment par l'identification et la mise en valeur de bonnes pratiques et la diffusion de celles-ci. Toutefois, les capacités dans ce domaine restent encore très faibles et il convient de renforcer les capacités des institutions de projets de développement en capitalisation d'expériences par la formation et par leur mise

en réseau. Ceci permettra de tirer le meilleur profit des savoirs et des innovations disponibles en Afrique.

## Lectures Complémentaires

EGFP. 2007. *Mise en œuvre et gestion financière du projet, un programme de formation destiné au personnel chargé de la mise en œuvre du projet*, Paris: FIDA, 237 p.

Fall, Ndeye Coumba, and Ndiaye, Adama. 2005. *Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre*, Dakar: FIDAFRIQUE, 57 p.

Fall, Ndeye Coumba and Ndiaye, Adama Abdoulaye. 2006. *Aide-Mémoire: appui à la composante capitalisation et valorisation des connaissances de FIDAFRIQUE, Mission d'appui au projet PAMER et aux points focaux du Burkina Faso*, Ouagadougou: FRAO, 20 p.

FIDA. 2007. *Gestion des savoirs, stratégie*. Rome: FIDA, 38 p.

FIDAFRIQUE, 2008, *Rapport de l'atelier de réflexion stratégique*, Dakar: FRAO, 24 p

IED Afrique. 2007. *Manuel pour la capitalisation d'expériences*, Dakar: IED Afrique, 49 p.

Niang, Thiendou. 2008. *Note de synthèse des ateliers de formation sur la capitalisation des initiatives des Acteurs Non Etatiques (ANE)*, Dakar: Forum Kurukan Fugan, 91 p.

Niang, Thiendou. 2009. *Atelier de formation sur la capitalisation d'expériences, 15 au 17 juin 2009, Matam (pour le compte du PRODAM): Rapport final d'exécution*. Dakar: Afrique Communication, 43 p.

Niang, Thiendou. 2009. *Atelier de lancement du réseau sous-régional FIDAFRIQUE-IFADAFRICA:*

*Partager les leçons et les expériences pour de meilleurs résultats dans le développement en Afrique Subsaharienne tenu du 20 au 22 avril 2009 à Nairobi*, Dakar: FRAO, 19 p.

Niang, Thiendou. 2009. *Rapport final d'exécution: ateliers de formation sur la capitalisation des expériences et des innovations*. Dakar, 26-29 octobre 2009; Accra, 16-19 novembre 2009, Dakar: FRAO, 29 p.

Niang Thiendou. 2009. *Le plaidoyer, une stratégie d'influence pour la bonne gouvernance et le développement: six cas de succès*, Bamako: ARIANE, 43 p.

Niang, Thiendou, and Keïta, Anne. 2009. *Renforcer les capacités de la société civile malienne en plaidoyer-lobbying: les leçons du programme ARIANE*, Bamako: ARIANE, 37 p.

## Contact Information

Thiendou Niang  
Cabinet Afrique Communication  
E-mail: acs1@orange.sn

Ndeye Coumba Fall  
Fondation Rurale pour l'Afrique de l'Ouest (FRAO)/  
FIDAFrique  
E-mail: ncfall@frao.info