

Inades Formation

**CAPITALISER SES EXPÉRIENCES
POUR AMÉLIORER SES COMPÉTENCES**

2010

**CAPITALISER SES EXPÉRIENCES
POUR AMÉLIORER SES COMPÉTENCES**

Capitaliser ses expériences pour améliorer ses compétences

Rédaction du document :

Marie Constance HOUEDANOU

Maquette et mise en page : **Aurélie BELLE**

Illustration : **Inades Formation**

© Inades Formation, octobre 2010

TABLE DES MATIERES

Pour quoi et pour qui ce guide ?	05
I. Qu'est-ce que la capitalisation des expériences ?	08
1.1. Un moyen pour bien gérer les savoirs acquis au cours de l'action ...	08
1.2. Un moyen privilégié pour renforcer les compétences individuelles et collectives	08
1.3. Un pilier essentiel de la Recherche-Action-Formation (RAF)	09
1.4. Une étape importante du cycle des projets	11
1.5. Pourquoi capitaliser ses expériences ?	13
1.6. Quelles expériences doit-on capitaliser ?	15
1.7. Qui a intérêt à capitaliser une expérience ou une action ?	16
1.8. A quel moment doit-on capitaliser une action ou une expérience ? ...	18
II Comment doit-on capitaliser les expériences ?	20
2.1. Le processus de capitalisation	20
- L'identification de l'objet ou du thème de la capitalisation	20
- L'analyse de l'objet d'une capitalisation	20
- La valorisation des " meilleures pratiques "	21
2.2. Comment identifier les expériences à capitaliser ?	23
- Créer d'abord le cadre de référence de la capitalisation	23
- Construire ensuite le plan détaillé d'un document de capitalisation ...	23
2.3. Comment analyser les actions/expériences à capitaliser ?	24
2.4. Comment valoriser les savoirs et les meilleures pratiques, produits de la capitalisation ?.....	25
- Modéliser les savoirs acquis au cours de l'action	25
- Concevoir des outils ou des technologies appropriées à partir des savoirs acquis au cours de l'action	26
- Diffuser les produits de la capitalisation	26
III Comment développer la capitalisation dans une institution apprenante ?	46
3.1 Créer un cadre institutionnel favorable	47
3.2 Mettre en place un dispositif opérationnel de capitalisation	47
3.3 - Soutenir la pratique des équipes opérationnelles	48
Conclusion	52
Quelques expériences capitalisées dans le Réseau Inades Formation	53



**Capitaliser pour mettre en valeur les apprentissages
et les savoirs des populations rurales**

Pour quoi et pour qui ce guide ?

En tant qu'institution apprenante, Inades Formation a une longue pratique de la capitalisation des expériences, même si, comme le disait Monsieur Jourdain de Molière, " *il faisait de la capitalisation sans le savoir*". Les livrets des cours agricoles par correspondance, les " livrets rouges " qui ont fait la notoriété de l'institution, sont, pour la plupart, une modélisation des sessions de formation qu'Inades Formation organisait dans les villages, à l'intention des agriculteurs et autres producteurs ruraux.

Avec le temps, les pratiques de capitalisation du réseau se sont de plus en plus formalisées et systématisées. La volonté et l'implication institutionnelles s'est exprimée à travers deux résolutions des Assemblées générales de 1995 et 1998. Celles-ci recommandaient :

- d'"intensifier la capitalisation et la production de matériel pédagogique et, de mieux intégrer les savoirs acquis au cours des accompagnements des populations rurales, dans les actions d'appui à ces populations" (résolution de l'AG 1995) ;
- de " mieux mettre en valeur les apprentissages et les savoirs des populations rurales et de faciliter les échanges et la formation des paysans, par d'autres paysans " (résolution de l'AG 1998).

Aujourd'hui, la capitalisation est un des moyens utilisés pour appuyer et consolider les actions menées sur le terrain pour accompagner les dynamiques organisationnelles paysannes.

Avec près de vingt années de pratique, il était temps que nous nous arrêtions pour analyser notre expérience et nos savoirs en capitalisation, afin de les partager entre nous et avec d'autres acteurs du développement du monde rural.

Ce guide s'inspire donc des pratiques de capitalisation du réseau Inades Formation.

Mais nous avons également puisé dans les expériences d'autres institutions de développement, notamment la Fondation Léopold

Mayer pour le Développement de l'homme (FPH), le Fonds international pour le Développement agricole (FIDA) et le Centre International d'Etudes pour le Développement local (CIEDEL).

Ce guide est destiné, en priorité, aux membres du réseau Inades Formation, afin de les aider à mettre en œuvre les recommandations susmentionnées.

Ce document pourra également aider les partenaires d'Inades Formation et les autres acteurs du développement du monde rural qui s'intéressent à la manière de mieux valoriser et partager leurs expériences.

Il est structuré autour des points suivants :

- une introduction qui présente les objectifs de production de ce guide ;
- un cadrage conceptuel sur la capitalisation des expériences ;
- une démarche de capitalisation, inspirée de celle du réseau Inades Formation ;
- des pistes pour aider à développer la capitalisation des expériences dans une institution apprenante.

Mais ce guide n'a pas la prétention de présenter une approche qui donne des réponses à toutes les situations de capitalisation. C'est un " guide " que chacun pourra adapter à sa propre situation et selon son propre génie. Bien entendu, il reste que l'appui de personnes-ressources expertes en planification et en gestion des projets et en communication et rédaction de documents pédagogiques, sera toujours utile pour modéliser et diffuser les savoirs à capitaliser.

Production de noix d'anacarde :

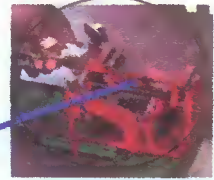
L'expérience d'Inades Formation Côte d'Ivoire en images



① La cuisson



② Le décortiquage



Un décortiqueur



③ La mise au four



④ Le dépelliculage



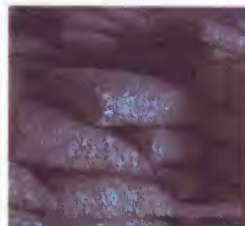
⑤ Des amandes dépelliculées



⑥ Le tri : une étape clé pour un marché sûr



⑦ La mise sous vide



⑧ Le produit fini

I. Qu'est-ce que la capitalisation des expériences ?

1.1. Un moyen pour bien gérer les savoirs acquis au cours de l'action

La capitalisation des expériences est un processus qui permet de gérer ses savoir, savoir-faire et savoir-être ; les anglophones la désignent sous le nom de "*Knowledge Management*". La pratique de la gestion des connaissances se développe de plus en plus dans les institutions dites " apprenantes ". Elle leur permet de capter et même d'anticiper plus facilement les différents changements qui interviennent dans leur environnement économique, social, technique, administratif, organisationnel, etc.

Le "*Knowledge Management*" permet à ces entreprises d'apprendre, à partir de leurs propres expériences, mais également, à partir des expériences des autres. Ce processus qui consiste à identifier, analyser, organiser et mémoriser les savoirs créés dans l'action, permet de transformer ces savoirs en connaissances partageables. Il permet ainsi à ces entreprises d'être plus efficaces, de réduire les incertitudes et les conflits, en puisant dans un capital d'expériences bien formalisées et donc facilement exploitables.

1.2. Un moyen privilégié pour renforcer les compétences individuelles et collectives

La capitalisation permet aux individus de réfléchir sur leurs actions individuelles ou collectives, pour en tirer des enseignements et formaliser les différents savoirs acquis à travers leurs pratiques. Ce travail de formalisation, de modélisation peut modifier la façon de poser les problèmes et ouvrir des perspectives nouvelles pour l'action.

Ce travail favorise l'auto-apprentissage et améliore l'aptitude des individus à saisir la complexité des situations et des problèmes rencontrés.

La capitalisation accroît donc les capacités d'innovation individuelles et collectives, en permettant aux individus et aux

entreprises de "s'ajuster en permanence à leur environnement"¹. C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que la capitalisation est " la dernière étape du cycle de l'apprentissage par l'expérience "².

La capitalisation ou le "*Knowledge Management*" est donc une manière pragmatique de se former ; elle favorise l'autonomie et l'apprentissage individuels et collectifs. Elle est une condition indispensable pour transformer l'action en apprentissage.

Qu'est ce que la capitalisation ?

A l'origine, le mot capitalisation faisait surtout penser au monde de la finance, des banques ou de l'industrie. Dans ce cadre, capitaliser signifie mettre de côté, thésauriser.

Aujourd'hui le terme capitalisation s'utilise de plus en plus en parlant des connaissances, du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être. Il s'applique également aux organisations qui produisent et dispensent du savoir, des connaissances.

Ces organisations et les individus qui les composent " produisent " et accumulent des expériences qui peuvent être capitalisées pour produire d'autres savoirs ou pour renouveler et accroître ceux qui existent.

Dans cette optique, la capitalisation des connaissances permet de mettre en place des procédures et de nouveaux modes opératoires qui vont guider les nouvelles pratiques et les nouveaux comportements individuels et collectifs dans ces organisations.

1.3. Un pilier essentiel de la Recherche-action-formation (RAF)

La RAF est le processus par lequel un acteur apprend en questionnant ses propres actions, ainsi que les résultats positifs ou négatifs produits par ces actions. Il peut, ainsi, en tirer des leçons pour améliorer ses connaissances et ses nouvelles actions.

La RAF permet de se placer en position de recherche sur soi-même, sur son environnement et sur ses actions. Cette recherche est entreprise dans une perspective de changement économique, social et politique. Elle peut avoir un impact sur l'environnement, la culture, etc.

¹ et ² FMK-consulting, Lettre d'info N° 2. FKM Consulting est une organisation de conseil, d'accompagnement et de formation pour le développement des ressources humaines durables.

La capitalisation est l'outil idéal qui permet de prendre le recul nécessaire pour cette recherche. Elle permet de questionner les actions/expériences et peut aboutir à une formalisation et à une appropriation partagées des démarches et des processus d'apprentissage. C'est en ce sens qu'on peut affirmer que la capitalisation des expériences est au cœur de la Recherche-Action-Formation. Elle permet aux acteurs de "découvrir leurs propres savoir et connaissances stratégiques ; de les valoriser pour créer une mémoire active susceptible d'être mise au service de l'amélioration et du renouvellement des valeurs et des savoir existants"*.



Fonds de Solidarité pour le Développement (Fonsdev) de Passakongo au Burkina. Capitaliser, un mot qui veut dire Thésoriser de l'argent, mais aussi, valoriser des connaissances

La Recherche-Action-Formation

La Recherche-Action-Formation (RAF) est une démarche itérative. Elle se fonde sur un aller-retour permanent entre quatre pôles essentiels d'apprentissage : l'analyse de contexte, les actions mises en œuvre, le suivi-évaluation et la capitalisation.

- L'analyse du contexte permet de faire des projections à court, moyen et long termes et de planifier des actions pour transformer ce contexte. Ces projections peuvent se traduire par des plans stratégiques et des programmes opérationnels d'actions qui portent en eux des hypothèses de changements de ce contexte.
- Les actions mises en œuvre sont l'expérimentation concrète des hypothèses retenues pour atteindre les changements escomptés.

* Source : Sylvie Robert, *Le capital Mémoire, identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions*, Paris ; Charles Léopold Mayer, 2006

- Le suivi/évaluation est un niveau d'apprentissage, fondé sur la collecte et l'analyse des données concrètes produites par les actions.
- La capitalisation conclut et valorise ce processus d'apprentissage. Elle identifie les bonnes pratiques, en tire des leçons et les valorise sous différentes formes (partage institutionnel ou avec d'autres acteurs, lancement d'autres projets, formalisation des méthodes et des approches, production de matériels pédagogiques, création de nouvelles valeurs, etc.).

La RAF a introduit une amélioration fondamentale dans les méthodes d'intervention d'Inades-Formation. Actuellement, l'institution ne cherche plus à transmettre du savoir et des connaissances ; elle facilite plutôt les apprentissages mutuels entre les différents acteurs du développement rural.

1.4. Une étape importante du cycle des projets

Un projet comprend plusieurs cycles ou phases. Chaque cycle de projet a souvent un objectif et une stratégie spécifiques ; il peut s'étendre sur une période d'une à trois années. Chaque cycle passe par les étapes suivantes :

- 1 **les préalables** qui correspondent à l'identification du champ d'intervention et du cadre institutionnel dans lequel le projet va évoluer. Cette étape comprend essentiellement l'analyse de contexte et la vérification de l'adéquation avec la mission de l'institution ;
- 2 **la planification stratégique** qui est l'étape de construction de la stratégie. Elle permet de définir ou de confirmer la vision et la finalité du projet ; de définir les objectifs et de construire les stratégies, les modèles d'actions, de suivi, ... spécifiques à l'étape concernée ;
- 3 **la programmation opérationnelle** qui permet d'identifier et d'agencer les activités ; elle permet également de programmer les ressources pour atteindre les résultats attendus ;
- 4 **la réalisation ou mise en oeuvre** qui est l'étape d'exécution des activités prévues dans le plan d'actions ;
- 5 **le suivi-évaluation** qui permet de vérifier, en cours de route, si l'action produit les effets attendus ; d'identifier les effets inattendus ; d'observer l'évolution du contexte du projet ; d'examiner l'interaction entre les acteurs.

- 6 **la capitalisation** est l'étape de valorisation des bons résultats (meilleures pratiques), de construction de nouveaux savoirs et/ou de valeurs individuelles ou collectives.

Les données récoltées au moment du suivi sont utiles à la capitalisation. Analysées à l'occasion d'une capitalisation, ces données permettent de mettre en évidence ce qui peut être source d'enseignements et de connaissances à partager au niveau institutionnel ou avec d'autres acteurs.

- 7 **Le réajustement** (ou le retrait) est surtout un processus de prise de décision quant aux modifications à apporter au projet.

Le suivi permet aux acteurs de "garder le cap" par rapport aux objectifs et aux autres options stratégiques de départ. Il se déroule souvent en trois étapes : la récolte de données, leur analyse et le réajustement de l'action ou du projet.

Le suivi peut s'appliquer au contexte ; il permet alors aux acteurs de mieux comprendre les réalités dans lesquelles ils interviennent. Le suivi appliqué à la logique d'intervention et/ou aux actions permet d'agir et de s'organiser de façon efficace et efficiente. Un bon système de suivi produit des données utiles à l'évaluation.

L'évaluation vise à déterminer la pertinence de la réalisation des objectifs, l'efficacité sur le plan du développement, l'efficience, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans les processus de prise de décision à la fois des bénéficiaires et des donateurs."

Certains produits des évaluations peuvent être utilisés pour la capitalisation.



Producteurs de café : la valorisation des meilleures pratiques a permis à ces producteurs d'améliorer la qualité de leur récolte

1.5. Pourquoi capitaliser ses expériences ?

Les organisations décident souvent de capitaliser leurs expériences pour valoriser leurs connaissances et améliorer leur productivité. Elles le font également pour sauvegarder des acquis, des savoirs et un savoir-faire, face à une très grande mobilité de leurs employés, notamment de leurs cadres et experts. Il faut toutefois signaler que capitaliser, ce n'est pas " archiver " ou " immortaliser " des savoirs, des actions. La capitalisation est une approche dynamique, prospective ; elle " permet d'exprimer des savoirs implicites, de les transformer en connaissances explicites et partageables ".

Aujourd'hui, les organisations qui veulent développer une culture apprenante, créent souvent les conditions pour permettre aux individus d'apprendre, à partir de leurs propres actions ; de se former en prenant en compte leurs expériences et leur contextes.

En tant qu'institution apprenante, Inades-Formation considère la capitalisation des expériences comme un moyen essentiel pour valoriser ses expertises et les apprentissages de ceux qu'il accompagne, notamment les populations rurales.

Dans le réseau Inades Formation, la capitalisation des expériences est une activité d'appui aux programmes et projets d'accompagnement des dynamiques paysannes. Elle est une composante essentielle de la Recherche-Action-Formation (RAF). La capitalisation aide ainsi le réseau Inades-Formation, les populations rurales et les partenaires du réseau, en général, à mieux apprendre des actions qu'ils mènent, pour participer à la construction d'un développement rural durable, géré par les populations rurales au mieux de leurs intérêts.

Qu'est-ce qu'une institution apprenante ?

" Une institution apprenante est une institution qui accorde une attention constante aux différentes formes de changement qui interviennent dans son environnement. Elle sait comment anticiper ces changements et modifier son comportement en conséquence. Elle sait apprendre à partir de sa propre expérience mais également à partir des expériences des autres.

Pour bien capter les différentes manifestations du changement au sein de son environnement, cette institution installe en son sein des fonctions de veille et de prospective. Elle questionne souvent la pertinence de ses normes et paramètres de fonctionnement ; elle a un regard critique sur les processus suivis et les décisions prises pour résoudre les problèmes rencontrés dans la poursuite des résultats à atteindre ; elle renouvelle ses savoirs et ses compétences à travers une formation continue permanente de son personnel, de ses cadres en particulier³ "

³ Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre, FIDAFRIQUE, octobre 2005

1.6. Quelles expériences doit-on capitaliser ?

*" Tout est capitalisable, mais il faut s'assurer que la mémoire de l'action existe et qu'elle peut être exploitée."*⁴

Les actions de capitalisation peuvent porter sur un aspect d'un projet, sur un thème spécifique de celui-ci, sur une étape, un cycle entier ou l'ensemble du projet. Les capitalisations peuvent également avoir pour objet les expériences institutionnelles ; elles permettent d'initier ou d'accompagner des réformes institutionnelles.

En 1995, par exemple, Inades Formation a capitalisé son Parcours pédagogique de 1962 à 1995⁵. Il a pu ainsi questionner ses démarches pédagogiques et leur évolution, à la lumière de ses réussites, de ses échecs et des évolutions du monde rural. Cette réflexion s'est poursuivie quelques années plus tard, en 2001. Elle a abouti à la définition de stratégies pour rendre l'Accompagnement des Dynamiques organisationnelles paysannes (ADOP) plus opérationnel.

La deuxième capitalisation faite au niveau institutionnel, a porté sur l'évolution institutionnelle du réseau Inades-Formation. Cette capitalisation a permis de mieux situer, dans le temps, l'effort d'adaptation nécessaire pour permettre au réseau de répondre plus efficacement aux évolutions du monde rural africain.

Comment choisir les thèmes d'une capitalisation ?

Une entreprise dispose souvent d'un nombre important et varié de thèmes susceptibles d'être capitalisés ; mais tous n'ont pas la même importance et la même pertinence. Le FIDA (Fonds international pour le Développement agricole) propose quelques critères pour guider dans le choix de ces thèmes.

- Tenir compte des objectifs globaux et spécifiques du projet : l'analyse des forces, des succès, des " échecs ", des facteurs qui les expliquent peut permettre aux acteurs de se fixer de nouvelles perspectives ; elle les aide ainsi à atteindre les objectifs du projet.
- Les savoirs, acquis dans la mise en oeuvre des activités pour atteindre ces objectifs, méritent souvent d'être identifiés, analysés, organisés et partagés. L'échange de ces savoirs est le meilleur système d'apprentissage pour les projets qui ont des domaines d'interventions similaires.

⁴ Note de synthèse du module de formation : Introduction à la capitalisation d'expérience, CIEDEL, juillet 2006

⁵ Notre parcours pédagogique, Inades Formation, octobre 1995

- Considérer les problématiques, défis et enjeux du développement. Il s'agit notamment de 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.

Le partage sur les méthodes et stratégies d'intervention peut profiter, non seulement aux acteurs, mais il peut également contribuer à un progrès plus rapide du continent dans ces différents domaines.

- Capitaliser les stratégies d'intervention des projets, à savoir, les stratégies d'intervention, les approches méthodologiques et organisationnelles planifiées et mises en œuvre, les stratégies d'information et de communication, de formation, de choix des zones d'intervention, de contractualisation, de pérennisation des résultats, etc. D'autres thèmes intéressants de capitalisation sont : l'accompagnement des bénéficiaires et le désengagement progressif ; le financement décentralisé ; la planification et le suivi-évaluation ; le développement et le transfert de technologies.

- Valoriser les résultats non attendus du projet : il peut arriver qu'un projet offre une solution à un problème qui n'était pas identifié comme tel dans l'étude de contexte. 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. Dans ce cas la capitalisation permet de revisiter les méthodes qui ont permis d'obtenir ces résultats. Elle peut également être une occasion pour analyser et réviser des certitudes.

Source : Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre, FIDAFRIQUE, octobre 2005

1.7. Qui a intérêt à capitaliser une expérience ou une action ?

" Celui qui sait, c'est celui qui fait. On capitalise d'abord pour soi et à partir de son savoir pratique ".

Les premiers acteurs d'une capitalisation sont ceux qui ont participé directement à l'action à capitaliser. Ils sont les mieux placés pour *" questionner cette action, en tirer des enseignements et formaliser les différents savoirs acquis à travers cette pratique "* ⁸.

Les questions suivantes peuvent aider à identifier ces acteurs : *Qui a intérêt à capitaliser ? Quel est l'intérêt de capitaliser ? A qui profitera cette capitalisation ? Autrement dit : qui capitalise et pour qui ?*

⁸ Note de synthèse du module de formation : Introduction à la capitalisation d'expérience, CIEDEL, juillet 2006.

Le Centre International d'Etudes pour le Développement local (CIEDEL) souligne que l'intérêt de capitaliser peut être individuel, collectif ou institutionnel.

Au niveau individuel, la capitalisation répond souvent au désir ou au besoin d'améliorer une pratique. Les capitalisations collectives sont souvent initiées par des équipes qui veulent améliorer leurs compétences collectives et renforcer ainsi leur notoriété, valoriser un savoir commun ou une identité partagée. Dans ces deux cas, les acteurs de la capitalisation sont les principaux détenteurs du savoir-faire spécifique, acquis au cours de l'action.

La capitalisation institutionnelle répond, quant à elle, au souci de conserver la mémoire des activités menées " dans un contexte où le savoir-faire migre, où les détenteurs de ce savoir transfèrent leurs connaissances vers d'autres opérateurs de la structure ou vers l'extérieur. Dans ce dernier cas, ceux qui produisent et mettent en œuvre le savoir sont souvent différents de ceux qui ont pour rôle de valoriser et de faire fructifier ce savoir "9.

Ces trois catégories d'acteurs peuvent être appuyés par des animateurs encore appelés facilitateurs. Ils ne sont pas nécessairement des acteurs directs de l'expérience à capitaliser ; ils sont des " ouvreurs de paroles ". Ils aident les acteurs directs à exprimer leur expérience de façon claire et logique.

Ces animateurs peuvent, en outre, être des experts de la problématique sur laquelle l'expérience capitalisée porte : décentralisation, filières agricoles, financement du développement du monde rural, pédagogie des adultes, etc. Dans ce cas, ils doivent être attentifs à l'expérience réelle, vécue par les acteurs. Ils peuvent aider ces acteurs à confronter ce vécu à la théorie pour mieux se projeter dans le futur.

Certaines capitalisations sont confiées à des auteurs externes (journalistes, spécialistes en capitalisation, etc.), L'auteur externe fait parler les acteurs de l'expérience pour recueillir leurs témoignages et leurs analyses ; et il rédige le document de capitalisation. Parfois également, cet auteur externe est responsable d'une équipe chargée de la rédaction du document. Mais ici, il faut souligner que, pour bien capitaliser, il ne suffit pas de bien connaître les détails d'une expérience.

⁹ Note de synthèse du module de formation : Introduction à la capitalisation d'expérience, CIEDEL, juillet 2006.

Seuls les acteurs directs d'une expérience sont vraiment en mesure de mettre en évidence leurs meilleures pratiques et les savoirs qu'ils ont acquis à travers leurs actions.

1.8. A quel moment doit-on capitaliser une action ou une expérience ?

La capitalisation porte sur une action ou une expérience vécue ; de ce fait, elle ne peut précéder cette action ou cette expérience. Elle peut, toutefois, intervenir lorsque cette action ou cette expérience est en cours ou à la fin de celle-ci. Mais, *" plus la période choisie pour capitaliser est longue et plus le travail d'introspection peut se révéler difficile et incertain, notamment dans la collecte des données, d'où le risque d'aboutir à des résultats approximatifs (...) Mais, lorsque les délais sont trop courts, on risque de ne pouvoir identifier avec certitude les savoirs fondamentaux produits par l'expérience capitalisée ".**

Il peut donc y avoir plusieurs moments clés pour capitaliser les savoirs acquis au cours d'une action ou d'une expérience. Cette capitalisation peut se faire lorsqu'un projet ou une expérience est à mi-parcours ou lorsqu'il se termine. Une capitalisation peut répondre à d'autres exigences : anticiper le départ d'un cadre spécialiste dans un domaine donné, soutenir une réorientation majeure dans un projet, capter et valoriser des faits ou des changements significatifs dans l'environnement de travail d'une organisation, etc.

Les acteurs de la capitalisation et leurs rôles

La capitalisation repose essentiellement sur quatre acteurs qui ont chacun des rôles spécifiques, différents de ceux des acteurs de l'expérience elle-même.

1. Le commanditaire de la capitalisation : dans une entreprise ou une institution, c'est souvent le responsable hiérarchique des acteurs qui ont mené ou accompagné l'action. Il choisit ou valide les objets ou expériences à capitaliser. La plupart du temps, ce choix intègre un aspect prospectif et utilitaire. Le commanditaire impulse et facilite (matériellement) la production de la capitalisation. Il doit avoir à cœur de valoriser ceux qui produisent.
2. Les producteurs de la capitalisation sont ceux qui ont participé d'une manière ou d'une autre à l'action à capitaliser. Ils connaissent les actions mises en œuvre et sont plus à même de les analyser pour mettre en évidence leurs "meilleures pratiques".

A Inades-Formation, les producteurs de la capitalisation sont, en général, les formateurs qui ont conduit un projet ou qui y ont participé. A cette équipe se joignent des représentants des organisations qui ont bénéficié des actions du projet. Pour élargir et enrichir la réflexion et les partages, d'autres partenaires sont consultés au cours de la capitalisation.

3. Le "facilitateur" est choisi par le commanditaire ou par les producteurs pour aider à capitaliser l'action ou l'expérience. Cette personne peut également avoir une fonction en relation avec la capitalisation (expert en capitalisation, chargé de capitalisation dans un projet, etc.) ; elle a alors pour mission d'aider les acteurs à s'exprimer sur leurs pratiques, leurs actions, leurs expériences. Le facilitateur est un "ouvreur de parole".

Inades-Formation a créé une Unité spécialisée dans la stimulation de la capitalisation des expériences du réseau. Cette Unité aide les commanditaires, à différents niveaux, à repérer les expériences du réseau qui méritent d'être capitalisées.

Elle peut appuyer la capitalisation de ces expériences. Elle est également chargée de produire des aide-mémoire et des guides pour permettre aux acteurs d'acquérir une certaine autonomie en matière de capitalisation.

4. La personne (ou le groupe) "miroir" intervient lors des échanges organisés, pour apporter une vision externe. Ces échanges peuvent se faire par écrit ou oralement (interviews, entretiens structurés, etc.) Cette personne ou le groupe miroir peut également participer directement à la rencontre de capitalisation. Le groupe miroir est souvent constitué par les futurs "consommateurs" du produit de la capitalisation.

A Inades-Formation, les personnes ou groupes "miroir" sont des partenaires directement engagés dans l'action à capitaliser. Parfois, il s'agit de partenaires influents dans le milieu où les actions à capitaliser se déroulent ou se sont déroulées.

Source : Capitaliser une expérience ; quelles méthodes, Charles Bordères et Guy Panisse - La Lettre du CEDIP -. En lignes. N° 10 - juin 1999.

II. Comment doit-on capitaliser les expériences ?

2.1. Le processus de capitalisation

Le processus de capitalisation repose sur trois éléments essentiels : l'**identification de l'objet** de la capitalisation, l'**analyse de cet objet** et la **valorisation des résultats et des produits** de la capitalisation.

- **L'identification de l'objet ou du thème de la capitalisation**

Cette identification consiste à recenser et à comprendre les besoins en capitalisation des individus ou d'une entreprise et à créer un cadre de référence par rapport aux objets de la capitalisation. Ces objets peuvent être l'action menée, une thématique, une démarche, des résultats.

Pour identifier ces objets, il faut répondre à la question suivante : **“qu'est-ce que nous voulons capitaliser et pour quoi ?”**

Les réponses à cette question permettent de choisir les objets ou thèmes de la capitalisation, de les hiérarchiser en fonction de leur importance ou urgence. Ces réponses permettent, également, d'identifier plus facilement les acteurs " *producteurs ou demandeurs d'expérience* " correspondant à chaque objet ou expérience à capitaliser. Ces réponses permettent, enfin, de mettre en place les dispositifs nécessaires pour capter les informations à analyser.

- **L'analyse de l'objet d'une capitalisation**

Cette analyse permet de mettre en évidence les **“comment”**, c'est-à-dire les mécanismes qui ont permis d'obtenir des résultats et d'acquérir des savoirs au cours de l'action. Cette analyse permet, également, de tirer des leçons et de les transformer en connaissances individuelles ou collectives partageables (les meilleures pratiques).

Nos **“meilleures pratiques”** sont les leçons que nous tirons des succès ou des échecs de nos actions ou de nos expériences. *“Ces meilleures pratiques sont potentiellement utiles à d'autres acteurs pour nourrir leurs stratégies. Elles peuvent être mesurées à partir de leur efficacité et de leur efficience, de leur impact et de leur viabilité. Elles peuvent, également, être évaluées en fonction des valeurs éthiques qu'elles portent en elles ou qui les sous-tendent et/ou, de leur capacité à produire de l'innovation”*¹⁰



Un atelier de capitalisation : les participants analysent leurs expériences

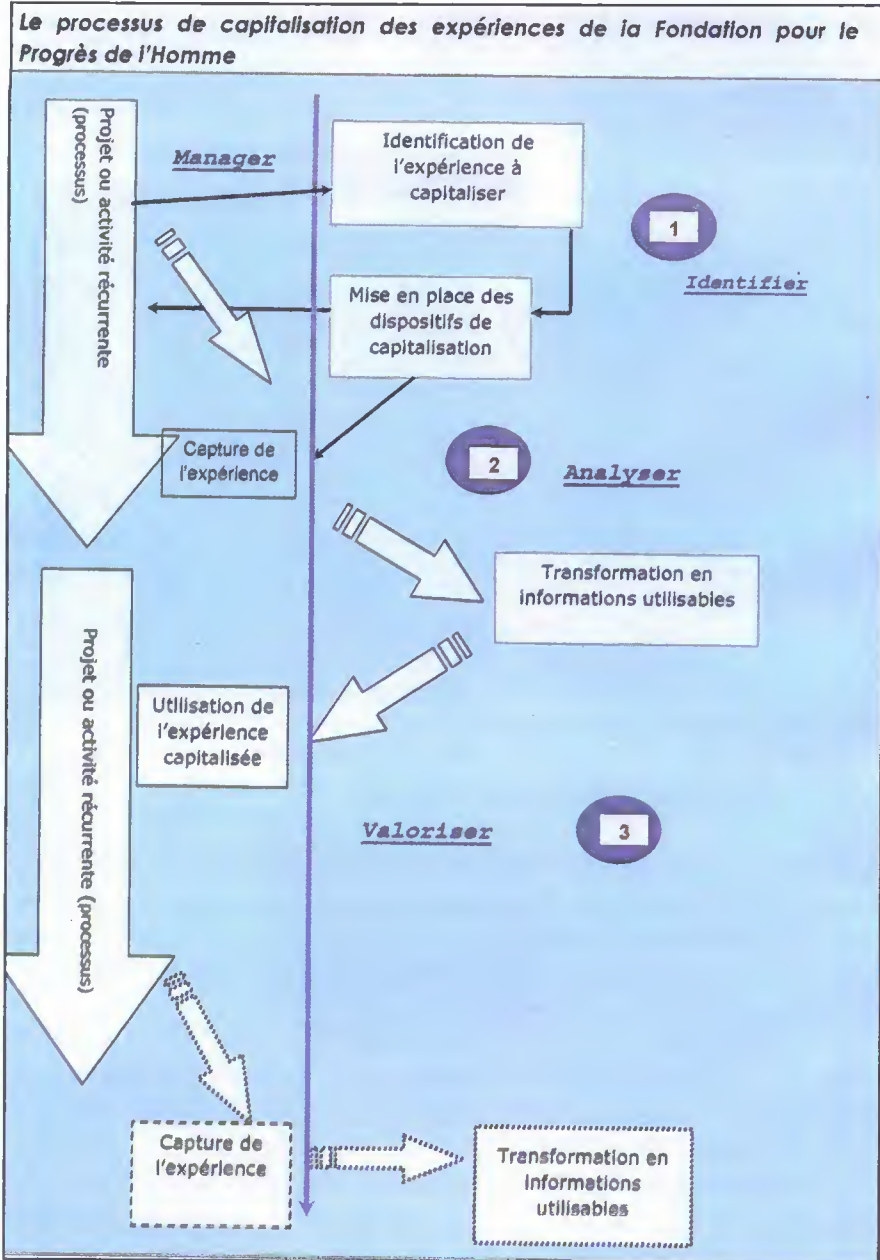
● La valorisation des “meilleures pratiques”

La valorisation des savoirs et du savoir-faire acquis au cours des actions consiste à élaborer des produits pour permettre à d'autres d'utiliser ces savoirs et savoir-faire. Les produits peuvent être des histoires de vie, la modélisation de démarches, de méthodes ou la conceptualisation de ces savoirs.

Cette valorisation sera toutefois incomplète, si les produits de la capitalisation ne sont pas mis à la disposition des utilisateurs. Plusieurs supports de diffusion peuvent être utilisés : des fiches techniques ou méthodologiques, des notes de capitalisation ou des documents écrits plus élaborés, des articles dans les journaux, des émissions radiodiffusées ou télévisées, des conférences, des expositions de photographies, du théâtre, des CD, des films, des groupes de discussion sur Internet, des bases de données, etc.

¹⁰ Manuel du cycle des projets, Fondation Terre des Hommes, décembre 2001

Le processus de capitalisation des expériences de la Fondation pour le Progrès de l'Homme



Source : Sylvie Robert, Le capital Mémoire, identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions, Paris ; Charles Léopold Mayer, 2006

Quels que soient le mode et la forme de valorisation choisis, ceux-ci doivent être adaptés aux attentes, aux besoins et aux ressources des utilisateurs potentiels identifiés.

2.2. Comment identifier les expériences à capitaliser ?

- **Créer d'abord le cadre de référence de la capitalisation**

Pour concevoir et mettre en place ce cadre de référence ou dispositif opérationnel de la capitalisation, il convient de répondre à la question suivante : ***qu'est-ce que nous voulons capitaliser et pour quoi ?***

Le CIEDEL propose deux méthodes pour construire ce cadre de référence ou dispositif de capitalisation :

- o *rechercher des informations* dans des documents comme les rapports d'activités, les notes méthodologiques, etc. Il souligne, toutefois, que ces documents permettent de retrouver les actions, mais qu'ils sont souvent muets sur le "comment" ;
- o *mobiliser la mémoire des acteurs*. Cette démarche est plus intéressante si l'action capitalisée est relue de façon chronologique. Cette relecture permet d'identifier, dans le temps, des éléments pertinents comme les acteurs, leurs actions, les résultats attendus et les résultats obtenus, les points d'inflexion. Les points d'inflexion sont les éléments, les facteurs qui ont fait évoluer l'action de façon significative.

- **construire, ensuite, le plan détaillé d'un document de capitalisation**

L'identification des éléments à capitaliser peut également permettre de construire des cadres de référence spécifiques au moment même de la capitalisation. A Inades-Formation, nous construisons un "Plan détaillé" du document de capitalisation. Ce plan permet de mettre en évidence les éléments importants et le déroulement chronologique des faits dans l'action à capitaliser.

Il est construit à partir d'une question inductrice, posée aux acteurs de la capitalisation réunis en atelier : *“Si vous deviez raconter votre expérience, quels sont les points dont vous voudrez absolument parler ?”*.

Ces acteurs notent leurs réponses sur des cartes, “une idée par carte”. L'animateur de l'atelier collecte ces cartes et les affiche sur un tableau. Ces cartes sont organisées selon l'ordre chronologique de déroulement de l'action. Les participants peuvent produire d'autres cartes lorsqu'ils estiment que des faits importants n'ont pas été mentionnés. Ils peuvent, également, choisir de passer sur certains détails. Dans ce cas, certaines cartes sont laissées de côté ou supprimées.

Tout ce travail d'identification, de remémoration se fait de façon participative parce que *“c'est celui qui a agit qui sait”*¹¹. Le résultat, c'est une image de l'action, le plan détaillé du document de capitalisation.

2.3. Comment analyser les actions/expériences à capitaliser ?

Au cours d'un exercice de capitalisation, l'analyse porte en général sur les points suivants : les hypothèses d'actions, les réalisations, les méthodes utilisées, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les nouveaux défis ou hypothèses d'actions qui découlent de ces résultats. Ces analyses doivent prendre en compte les problématiques qui ont suscité l'action. L'analyse du contexte, réalisée au lancement de l'action ou du projet, peut être une source utile d'informations, de même que les résultats des suivis et des évaluations.

Toutes ces analyses permettent de mettre en évidence les leçons et les savoirs que les acteurs tirent de leurs pratiques, et surtout la façon dont ces savoirs ont été acquis. Ces analyses peuvent être transcrites dans un document de synthèse écrit ; la production de ce document est partie intégrante de l'action de capitalisation ; il doit être l'œuvre du groupe des “producteurs/capitaliseurs”.

¹¹ Note de synthèse du module de formation : Introduction à la capitalisation d'expérience, CIEDEL, juillet 2006

2.4. Comment valoriser les savoirs et les meilleures pratiques, produits de la capitalisation ?

L'analyse permet de repérer les "savoirs (et le savoir-faire) fondamentaux endogènes transposables". Pour être "transposables" " et donc intéressants à partager, ces savoirs doivent être différents de ceux qui sont déjà connus et utilisés par d'autres acteurs. Les savoirs endogènes sont ceux qui sont créés par l'action ou le projet ; ils témoignent de la capacité des acteurs à créer un nouveau savoir-faire et de leur capacité d'innovation.

Voici des exemples de questions que le CIEDEL propose pour guider la réflexion, au cours de la phase valorisation du processus de capitalisation.

- o Comment avons-nous acquis le consensus des populations locales ?
- o Comment avons-nous négocié avec les autorités locales ?
- o Comment avons-nous défini les tâches de chacun ?
- o Comment avons-nous fait le suivi ?
- o Quel savoir-faire pouvons-nous mobiliser désormais, pour réaliser l'action programmée si nous voulons être plus efficaces ?

Ici, l'objectif principal est de " mettre en évidence les savoirs créés par l'action, les savoirs propres aux acteurs et, parmi tous ces savoirs, ceux qui sont intéressants à conserver pour être réutilisés et/ou partagés ". Une fois les savoirs endogènes repérés, la valorisation consistera à les mettre sous une forme qui facilite leur utilisation par d'autres acteurs.

● Modéliser les savoirs acquis au cours de l'action

La modélisation est une forme intéressante de valorisation parce qu'elle permet de proposer un ou des modèles, dont chacun peut s'inspirer et que chacun peut adapter et faire évoluer. Elle consiste à "mettre en forme les savoirs acquis dans l'action pour les rendre compréhensibles et utilisables par des acteurs qui n'ont pas fait le même cheminement et la même expérience que les acteurs ou les auteurs de la capitalisation".

La modélisation se fait à partir des résultats de l'analyse de l'action ; elle s'appuie sur les leçons que l'analyse a mises en évidence, elle prend également en compte les évolutions constatées et les alternatives ou nouveaux défis identifiés par les acteurs.

La modélisation permet donc de "restituer les savoirs acquis dans une nouvelle logique d'action".

- **Concevoir des outils ou des technologies appropriées, à partir des savoirs acquis au cours de l'action**

En travaillant avec les populations rurales depuis 1972, le réseau Inades Formation a accumulé beaucoup de savoirs et de savoir-faire qu'il valorise de différentes façons : production de documents méthodologiques, amélioration et vulgarisation des pratiques et des savoirs paysans, mise au point de technologies appropriées, etc. Le triangle à pentes est une de ces technologies améliorées.

Le triangle à pentes

Pendant plusieurs années, Inades-Formation Burkina a formé des paysans dans la construction de diguettes en pierres pour lutter contre l'érosion des sols et la sécheresse. Dans la zone de Boussou, située à l'orée de la zone sahélienne au Nord de Ouagadougou, la capitale du Burkina Faso, les paysans peu lettrés avaient du mal à faire correctement les "relevés topographiques" nécessaires pour construire des diguettes efficaces. La valorisation des observations et des savoirs acquis pendant cinq années de pratique, de 1986 à 1991, a permis à Inades-Formation de proposer le triangle à pentes à ces populations.

En utilisant cet instrument, les paysans ont pu construire des diguettes plus efficaces. Les bonnes terres ont ainsi pu rester dans les champs, le niveau de la nappe phréatique est remonté, la production du petit mil, du sorgho et des arachides a augmenté de 50 à 150%. Les paysans, suivis par Inades Formation, sont devenus les "formateurs" d'autres paysans qui voulaient lutter, également, contre l'érosion et produire plus. Le triangle à pentes est aujourd'hui une "marque déposée" d'Inades Formation Burkina.

- **Diffuser les produits de la capitalisation**

La diffusion est un aspect important de la valorisation des produits de la capitalisation. Pour se donner les moyens de cette diffusion, il faut identifier les supports, les contenus et les modes de diffusion les mieux adaptés aux publics/utilisateurs de ces savoirs.

Il peut se révéler utile de traduire les documents produits pour faciliter leur diffusion et leur utilisation. Des exemplaires du document seront alors déposés dans des lieux fréquentés habituellement par ces utilisateurs.

Dans certains villages du Burkina, par exemple, les paysans gèrent des kiosques où l'on peut trouver des livrets d'alphabétisation, des documents qui proposent des techniques et des méthodes pour bien produire et bien gérer les exploitations agricoles et les revenus, des documents de capitalisation, etc. Ces documents sont déposés par des organismes d'appui au développement rural. Le gérant du kiosque reçoit une commission sur les ventes. Cette façon de fonctionner permet, non seulement, de rapprocher les publications des utilisateurs mais elle procure des revenus aux gérants des kiosques.

Inades-Formation vend parfois les documents produits à un prix modique. Souvent, il les offre aux partenaires qui ont contribué à la réalisation de l'expérience (organisations paysannes, partenaires techniques et financiers, autres structures d'appui au développement du monde rural). Il utilise également ces documents comme "cartes de visite", pour faire sa promotion auprès de certains partenaires.

Inades-Formation Burkina a fait le choix de publier des extraits de ses capitalisations dans les revues et bulletins ruraux qu'il publie parfois avec la collaboration de comités de rédaction, composés en majorité, de paysans. Il a également créé dans les villages, des bibliothèques villageoises qui sont des lieux de partage des expériences capitalisées.

Pour capitaliser ses expériences, Inades-Formation organise généralement des ateliers qui réunissent entre dix et vingt personnes, représentant les principaux acteurs de l'expérience à capitaliser. Les échanges, au cours de ces ateliers, aboutissent à la production d'un document rédigé par les participants, avec l'appui d'un ou de deux facilitateurs. Ceux-ci aident les acteurs à analyser leurs actions et à transcrire les résultats de leurs réflexions dans un style simple, vivant et agréable à lire. Les documents produits au cours de ces ateliers sont parfois traduits dans des langues locales pour faciliter leur diffusion, notamment auprès des leaders et des membres des organisations paysannes. Rappelons que les populations rurales sont les premiers partenaires d'Inades-Formation ; elles sont donc les premiers utilisateurs des savoirs diffusés à travers ces capitalisations.

Le tableau, des pages suivantes, présente les différentes étapes de préparation et d'animation d'un atelier de capitalisation. Les objectifs de chaque étape, ainsi que les méthodes d'animation utilisées et les résultats attendus et obtenus, sont décrits de façon assez détaillée. Un temps peut commencer alors que l'autre est encore en cours. La durée des temps peut également varier parce que les animateurs doivent s'adapter au rythme des participants, tout en ayant le souci de gérer la durée globale de l'atelier.

Cette durée est de 6 jours mais les animateurs doivent ajouter le temps à consacrer à la préparation, à la relecture, la correction et la simplification des textes produits au cours de l'atelier, ainsi qu'à la finalisation du document. Les participants sont également amenés à travailler en dehors des heures d'atelier pour produire des textes.

Pour favoriser la disponibilité des uns et des autres, et permettre une meilleure concentration sur le travail de capitalisation, les ateliers sont souvent organisés loin des lieux de travail habituel des participants, dans des lieux qui favorisent la réflexion et la concentration. Ces lieux de rassemblement sont également choisis de manière à faciliter les visites sur le terrain, de manière à favoriser la recherche d'informations complémentaires, auprès d'autres acteurs de l'action capitalisée.

Pour capitaliser ses expériences, Inades-Formation organise généralement des ateliers qui réunissent entre dix et vingt personnes, représentant les principaux acteurs de l'expérience à capitaliser. Les échanges, au cours de ces ateliers, aboutissent à la production d'un document rédigé par les participants, avec l'appui d'un ou de deux facilitateurs. Ceux-ci aident les acteurs à analyser leurs actions et à transcrire les résultats de leurs réflexions dans un style simple, vivant et agréable à lire. Les documents produits au cours de ces ateliers sont parfois traduits dans des langues locales pour faciliter leur diffusion, notamment auprès des leaders et des membres des organisations paysannes. Rappelons que les populations rurales sont les premiers partenaires d'Inades-Formation ; elles sont donc les premiers utilisateurs des savoirs diffusés à travers ces capitalisations.

Le tableau, des pages suivantes, présente les différentes étapes de préparation et d'animation d'un atelier de capitalisation. Les objectifs de chaque étape, ainsi que les méthodes d'animation utilisées et les résultats attendus et obtenus, sont décrits de façon assez détaillée. Un temps peut commencer alors que l'autre est encore en cours. La durée des temps peut également varier parce que les animateurs doivent s'adapter au rythme des participants, tout en ayant le souci de gérer la durée globale de l'atelier.

Cette durée est de 6 jours mais les animateurs doivent ajouter le temps à consacrer à la préparation, à la relecture, la correction et la simplification des textes produits au cours de l'atelier, ainsi qu'à la finalisation du document. Les participants sont également amenés à travailler en dehors des heures d'atelier pour produire des textes.

Pour favoriser la disponibilité des uns et des autres, et permettre une meilleure concentration sur le travail de capitalisation, les ateliers sont souvent organisés loin des lieux de travail habituel des participants, dans des lieux qui favorisent la réflexion et la concentration. Ces lieux de rassemblement sont également choisis de manière à faciliter les visites sur le terrain, de manière à favoriser la recherche d'informations complémentaires, auprès d'autres acteurs de l'action capitalisée.

AVANT L'ATELIER

Se mettre d'accord sur le travail à faire et s'organiser

● Le Directeur du BN (DBN) ou le Secrétariat général d'Inadés-Formation (SG) valide les termes de référence, de la capitalisation. Ceux-ci précisent les objectifs de la capitalisation, les résultats et les produits attendus, le nombre de jours.

● Le DBN, (avec le SG ou/et le Conseil d'Administration national) choisit les animateurs de l'atelier.

● Le DBN choisit les membres de l'équipe de capitalisation (les participants à l'atelier) : ces personnes ont été ou sont impliquées dans l'expérience à capitaliser.

● Le DBN choisit les lieux où l'atelier se tiendra ; il s'assure de la disponibilité des moyens pédagogiques nécessaires (ces moyens sont précisés dans la partie "pendant l'atelier du tableau).

● Documents des termes de référence.

● Internet

● Téléphone

● Le DBN (le commanditaire)

Objectifs

Méthodes

Moyens

Animation

LA

PRÉPARATION

PENDANT L'ATELIER

Les participants font connaissance et se mettent d'accord sur le cadre de référence du travail

Objectifs

Méthodes

- Tour de table de présentation (Nom, prénoms, implication dans l'expérience à capitaliser),
- Recueil des attentes des participants par rapport à l'atelier,
- Choix des horaires de travail en commun :

⇒ *il ne faut pas dépasser 6 heures de travail ensemble dans une journée : 4 heures le matin, 2 heures l'après-midi ;*

⇒ *si on est dans les locaux du BN, travailler ensemble uniquement dans la matinée (4 à 5 heures ; les formateurs peuvent alors s'occuper de leurs tâches habituelles, dans l'après-midi ; mais ce n'est pas l'idéal pour bien se concentrer sur la capitalisation) ;*

⇒ *prévoir une pause café vers 10h00 ou 10h30, pour entretenir un climat de travail détendu.*

Moyens

- Tour de table,
- Cartes Zopp ou feuilles de papier A4, divisées en trois,
- Marqueurs,
- Papier collant (scotch mural),
- Papier collant (scotch mural),
- Grandes feuilles (papier conférence),
- Pause café.

Animation

- Le facilitateur

JOUR 1

TEMPS 1

MISE EN ROUTE DE L'ATELIER

	<p>Objectifs</p> <p>Les participants s'entendent sur le contenu du document à produire et construisent ensemble le plan détaillé de ce document.</p>	
<p>TEMPS 2</p>	<p>Méthodes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur pose une question inductrice (par exemple, "si vous deviez raconter cette expérience à quelqu'un qui n'y a pas participé, qu'est-ce que vous lui diriez ?") ; ● Chaque participant écrit sa réponse sur une carte ; il peut écrire autant de cartes qu'il veut. Mais il écrit une seule idée par carte. Il écrit en caractères lisibles (capitales) ; ● Le facilitateur recueille les cartes et les affiche une par une, en les lisant d'abord à haute voix ; ● En faisant participer tout le monde, le facilitateur commence par regrouper les cartes : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>il met l'une sur l'autre, les cartes qui disent la même chose ;</i> ⇒ <i>il met l'une à côté de l'autre, les cartes dont les idées se complètent ;</i> ⇒ <i>il respecte l'ordre chronologique de déroulement de l'action/expérience ; capitalisée ;</i> ⇒ <i>il peut également respecter la chronologie des faits.</i> 	
<p>CONSTRUCTION DU PLAN DÉTAILLÉ DU DOCUMENT DE CAPITALISATION</p>	<p>Moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tableau, mur ou panneau protégé par du papier Kraft, ● Cartes Zopp ou feuilles de papier A4, divisées en trois parties ● Marqueurs, ● Papier collant (scotch mural), ● Grandes feuilles (papier conférence). 	

<p>TEMPS 2 (SUITE)</p>	<p>Animation</p> <p>Résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur <p>Les différents chapitres du document à produire sont progressivement mis en évidence. Cela donne le plan détaillé du document.</p>
<p>JOUR 2</p> <p>TEMPS 3</p> <p>CONSTRUCTION DU DOCUMENT DE CAPITALISATION, CHAPITRE PAR CHAPITRE</p>	<p>Objectifs</p> <p>Méthodes</p>	<p>Les participants s'entendent sur le contenu des chapitres et des paragraphes du document.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur colle au tableau, les cartes produites la veille, et qui donnent des informations sur le premier chapitre du document. ● Il donne une consigne pour permettre aux participants de compléter les informations du premier chapitre. (Par exemple " Comment tout a commencé " ou " Comment les choses se sont passées au début de l'expérience ? "). ● Chaque participant produit autant de nouvelles cartes qu'il veut pour répondre à cette consigne (Une idée par carte, écrire de façon lisible). ● Comme la veille, le facilitateur affiche les cartes et les regroupe avec l'aide des participants. Il met de côté les cartes qui expriment des idées qui peuvent aller dans d'autres chapitres du document, afin de les utiliser plus tard.

TEMPS 3 (SUITE)

- Les participants et le facilitateur construisent ainsi, ensemble et progressivement, le premier chapitre du document ; ils dégagent le contenu des paragraphes de ce chapitre, en faisant attention à la succession logique des faits, des idées et des paragraphes eux-mêmes.
- Le facilitateur reprend les idées du chapitre sur une grande feuille (papier conférence). Le travail, fait en commun, a permis de produire ainsi le plan détaillé du premier chapitre du document.
- Dès que ce plan est prêt, les participants choisissent deux ou trois personnes pour achever la rédaction du chapitre, à partir du "plan détaillé" qu'on leur remet.
- On procède de la même façon pour tous les chapitres du document.

Note : *Le travail de construction collective des chapitres est nécessaire pour la production d'un document qui reflète la réalité des faits vécus par chaque participant. Ce travail permet, également, un partage de l'expérience commune parce que souvent, chacun en a vécu seulement un bout. Mais, ce travail peut vite devenir ennuyeux s'il se prolonge au-delà du jour 2. L'animateur doit donc veiller à bien gérer le temps de travail. Pour ce faire :*

- ⇒ *Le facilitateur ne doit pas laisser les discussions se prolonger trop longtemps sur un point ou une idée.*
- ⇒ *lorsqu'un point suscite de longues discussions, il doit proposer une synthèse des idées échangées par les participants pour les mettre d'accord et passer à un autre point.*

<p>TEMPS 3 (SUITE)</p>	<p>Moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tableau, mur ou panneau protégé par du papier Kraft ● Cartes Zopp ou feuilles de papier A4, divisées en trois parties ● Marqueurs, ● Papier collant (scotch mural), ● Grandes feuilles (papier conférence), ● Le facilitateur <p>Animation</p> <p>Résultats</p> <p>Le plan détaillé ou premier "brouillon" de chaque chapitre du document de capitalisation est construit en commun. Les rédacteurs vont le compléter en faisant des phrases simples pour exprimer les idées qui sont ressorties des discussions. Ils peuvent, également, compléter ces idées et les approfondir. Il est parfois utile de proposer les références précises de documents où les rédacteurs peuvent trouver les informations complémentaires, pour approfondir les idées échangées en plénière.</p>
<p>JOUR 3</p> <p>TEMPS 4</p> <p>RECHERCHE D'INFORMATIONS COMPLÉMEN- TAIRES</p>	<p>Objectifs</p> <p>Les participants s'entendent pour trouver des informations complémentaires auprès d'autres acteurs (paysans, partenaires, officiels, etc.)</p> <p>Méthodes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si les participants décident de recueillir les témoignages, opinions ou analyses d'autres acteurs ou de tierces personnes impliquées dans l'expérience/action capitalisée, ils doivent réfléchir ensemble pour choisir ces personnes. ● Le DBN ou le formateur responsable du projet prend rendez-vous avec les personnes à rencontrer.

TEMPS 4 (SUITE)

- ⇒ *Les rendez-vous doivent être pris, si possible, à la fin du jour 2.*
- ⇒ *Le DBN prévoit les moyens de déplacement.*
- Les participants produisent ensemble une grille d'entretien :
 - ⇒ *Chacun écrit une ou deux questions à poser aux personnes à interviewer.*
 - ⇒ *On regroupe les questions pour avoir un " guide " d'entretien.*
 - ⇒ *On se met d'accord sur les personnes qui feront l'interview (les rédacteurs de ce ou de ces chapitres).*
- Les personnes désignées pour la recherche d'informations complémentaires (et l'animateur) vont faire les interviews et/ou recueillir les témoignages.
 - ⇒ *Elles utilisent le guide d'entretien, en toute liberté, en cherchant à provoquer la communication des éléments recherchés. Elles prennent des notes.*
 - ⇒ *Si possible, elles prennent des photos de réalisations qui illustrent les propos des personnes interrogées.*
 - ⇒ *Après l'entretien, elles mettent par écrit, dans un langage simple, l'essentiel de l'interview. Le texte est saisi à l'ordinateur.*
- Les informations complémentaires (chiffres, textes juridiques, etc.) peuvent également se trouver dans des rapports ou d'autres types de documents.
 - ⇒ *Le DBN ou le formateur responsable du projet ou d'autres acteurs du projet met les documents nécessaires à la disposition des rédacteurs.*

<p>TEMPS 4 (SUITE)</p>	<p>Moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Téléphone pour les rendez-vous, ● Cartes Zopp (ou feuilles A3 divisées en 3), ● Marqueurs, ● Papier collant (scotch mural), ● Grandes feuilles (papier conférence), ● Véhicules pour le déplacement, ● Grille d'entretien ou questions à poser, ● Blocs notes et bics pour prendre des notes au cours de l'interview, ● Appareil photos (numérique si possible), ● Documents divers pour la recherche d'informations complémentaires.
<p>TEMPS 5 RÉDACTIONS INDIVIDUELLES OU EN ÉQUIPES</p>	<p>Objectifs Méthodes</p>	<p>Le rédacteur rédige les différents chapitres du document</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les rédacteurs s'organisent pour rédiger le chapitre qu'on leur a confié ; ● Ils cherchent des compléments d'informations dans les documents mis à leur disposition ;
<p>Animation</p>	<p>Résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le DBN ou le formateur en charge du projet ● Le facilitateur ● Des compléments d'informations sous la forme d'interviews ou de témoignages ● Des informations précises sur les chiffres, les dates qui rendent les récits plus concrets. ● Des photos de réalisations pour illustrer les témoignages.

● Ceux qui ont réalisé les entretiens ou recueilli les témoignages rédigent également leurs textes :

- ⇒ *Les rédacteurs respectent la logique inscrite dans le "draft", du chapitre élaboré en plénière*
- ⇒ *Ils s'efforcent d'utiliser un langage simple et clair (verbes à la forme active, phrases courtes, pas trop de mots abstraits ou savants, personnalisation des textes avec l'emploi du mot " nous ", plutôt que " on ", etc.),*
- ⇒ *L'animateur leur apporte un appui pour la rédaction s'ils le souhaitent.*

● Les rédacteurs saisissent ou font saisir leur texte sur l'ordinateur

● Ils mettent le texte saisi sur une clé USB ou sur un CD et le remettent à l'animateur

Moyens

- Ordinateurs
- Clés USB ou CD
- Documentation diverse

Animation

- Les équipes constituées pour la rédaction
- Le facilitateur

Résultats

Les chapitres du document sont maintenant rédigés et saisis.

TEMPS 5 (SUITE)

<p>JOUR 5</p>	<p>Objectifs</p>	<p>Le facilitateur aide les rédacteurs à simplifier le style de leurs textes et à clarifier certaines idées</p>
<p>TEMPS 6</p>	<p>Méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ <i>Cette étape est facultative mais elle se révèle souvent très utile pour la suite du travail.</i> ⇒ <i>Le facilitateur travaille individuellement avec les rédacteurs.</i> ⇒ <i>Il les aide à exprimer certaines idées plus clairement et plus simplement.</i> ⇒ <i>Il les aide à corriger certaines tournures et les fautes de frappe</i>
<p>SIMPLIFICATION, CLARIFICATION DES TEXTES</p>	<p>Moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur regroupe tous les textes reçus dans un seul document, en tenant compte du plan détaillé conçu ensemble les jours 1 et le 2 de l'atelier.
<p>TEMPS 7</p>	<p>Animation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordinateurs ● Le facilitateur et les rédacteurs
<p>APPROPRIATION DES TEXTES PAR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS</p>	<p>Résultats</p>	<p>Les textes sont maintenant rédigés dans un style vivant et attractif.</p>
<p>TEMPS 7</p>	<p>Objectifs</p>	<p>Les participants s'approprient le document rédigé et l'enrichissent.</p>
<p>APPROPRIATION DES TEXTES PAR L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS</p>	<p>Méthodes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● L'ensemble des textes rédigés et regroupés dans un seul document est projeté sur un écran.

TEMPS 7
(SUITE)

- Il est lu une première fois pour vérifier la conformité du contenu du document avec le les plans détaillés élaborés les jours 1 et 2 de l'atelier :
 - ⇒ *des participants sont choisis pour lire, à tour de rôle et à haute voix, l'ensemble du document projeté ;*
 - ⇒ *les autres écoutent attentivement et en silence ; ils notent soigneusement leurs remarques et leurs questions.*
- Le document est lu une deuxième fois ; cette fois-ci, chapitre par chapitre pour vérifier chaque point du contenu du chapitre et l'enrichir :
 - ⇒ *Celui qui lit s'arrête à la fin de chaque paragraphe ;*
 - ⇒ *Les participants peuvent proposer des simplifications, des informations complémentaires, des corrections (faits, dates,...).*
 - ⇒ *ils peuvent proposer des "encadrés" ou des tableaux de synthèse pour enrichir le document (ces encadrés et tableaux donnent, en effet, des informations plus détaillées ou des exemples pour illustrer certains faits ou résultats) ;*
- Lorsque l'idée de produire un encadré est retenue, les participants peuvent proposer des contenus. La rédaction est confiée à un ou deux participants ;
 - ⇒ *Ces rédacteurs trouvent du temps pour rédiger leurs textes, en dehors des heures de l'atelier ; ces textes sont relus, corrigés et enrichis en suivant la même méthode que pour les autres textes du document.*

<p>TEMPS 7 (SUITE)</p>	<p>Moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Écran ou mur blanc ● vidéo projecteur ● Ordinateur ● Courant électrique ● Le facilitateur ● l'ensemble des participants <p>Animation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur saisit directement les corrections sur lesquelles le groupe s'est entendu ; il n'oublie pas d'enregistrer pour ne pas perdre ces corrections. <p>⇒ <i>Si le facilitateur n'a pas eu le temps de faire un premier " toilettage " des textes proposés, comme indiqué au temps 6 et, si ces textes sont rédigés de manière un peu compliquée, le travail d'appropriation prend souvent beaucoup de temps.</i></p> <p>Résultats</p> <p>Le document rédigé a été corrigé et enrichi par l'ensemble des participants. Ceux-ci garantissent, ainsi, l'exactitude des informations données. Ils s'approprient aussi les meilleures pratiques qui leur permettront de poursuivre et d'améliorer l'action.</p>
--	---	---

<p>TEMPS 8 (Suite)</p>	<p>Animation Résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur et/ou un participant <p>Le titre retenu rend bien compte du contenu du document et la majorité des participants (qui sont des acteurs du projet) s'y reconnaissent.</p>
<p>TEMPS 9 MISE EN PAGE ET DIFFUSION</p>	<p>Objectifs Méthodes</p>	<p>Choix des photos et une mise en page adaptées aux publics visés par la publication du document</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les participants et l'animateur choisissent ensemble les photos qui illustreront le mieux le contenu de chaque chapitre. Le plus simple est d'utiliser des photos numérisées. <p>⇒ <i>Pour le choix du nombre de photos, il faut tenir compte du nombre de pages retenu pour le document.</i></p> <p>⇒ <i>Pour choisir le nombre de pages du document de capitalisation, il faut tenir compte de la matière traitée, du public visé et du coût d'impression du document.</i></p> <p>⇒ <i>Il faut éviter de produire un document trop volumineux. Il vaut mieux produire plusieurs documents sur différents aspects d'une expérience.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur peut proposer une police de caractère, en tenant compte du public visé. La taille de la police est également choisie, en fonction de ce public.

<p>TEMPS 9 (Suite)</p>	<p>Moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Photos ● Ordinateur ● Vidéo projecteur ● Écran ● Electricité <p>Animation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur et les participants à l'atelier. <p>Résultats</p> <p>Le document de capitalisation est terminé. Il doit maintenant être relu soigneusement, pour éliminer toutes les fautes de frappe. La dernière étape est la mise en page finale, avant l'impression du document.</p>	
<p>APRES L'ATELIER</p>		
<p>Le document est mis en page, imprimé et diffusé. Il peut être traduit pour faciliter son appropriation par les acteurs qui sont alphabétisés dans les langues locales.</p> <p>L'animation ici sera assurée ou coordonnée par le Directeur du Bureau national ou le commanditaire de la capitalisation.</p>		

<p>TEMPS 9 (Suite)</p>	<p>Moyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Photos ● Ordinateur ● Vidéo projecteur ● Écran ● Electricité <ul style="list-style-type: none"> ● Le facilitateur et les participants à l'atelier. <p>Le document de capitalisation est terminé. Il doit maintenant être relu soigneusement, pour éliminer toutes les fautes de frappe. La dernière étape est la mise en page finale, avant l'impression du document.</p>
<p>Animation</p>	<p>Résultats</p>	

APRES L'ATELIER

Le document est mis en page, imprimé et diffusé. Il peut être traduit pour faciliter son appropriation par les acteurs qui sont alphabétisés dans les langues locales.

L'animation ici sera assurée ou coordonnée par le Directeur du Bureau national ou le commanditaire de la capitalisation.

QUELQUES OUTILS POUR COLLECTER LES INFORMATIONS A CAPITALISER

L'observation : elle permet de capter des informations uniques que les autres outils ne peuvent réaliser, à cause de leur rigidité.

- Observer de préférence avec les bénéficiaires eux-mêmes,
- interpréter les changements et leurs conséquences ;
- transcrire et partager les résultats de l'observation.

La consignation chronologique des données : consigner uniquement les données utilisables pour des analyses.

- Les "indicateurs" et "moyens de vérification" du cadre logique peuvent guider.
- Vérifier que toutes les données nécessaires à une lecture facile des indicateurs sont consignées.
- Vérifier également que les échéances de collecte des données correspondent avec l'échéance des indicateurs.

Les enquêtes périodiques : des méthodes d'enquête qualitative sont le "KAP (Knowledge-Attitude-Practice)" ou le "KPC (Knowledge-Practices-Coverage)". Le SEPO (Succès-Echecs-Potentialités-Obstacles), ou "SWOT" en anglais (Strength-Weakness-Opportunities-Threats)".

L'entretien structuré ou formalisé : méthode très participative, se réalise avec l'aide d'un questionnaire.

L'entretien semi-structuré (entretien semi-directif) se fait à partir d'une check-list des sujets ou questions à aborder ; il permet aux interlocuteurs de s'exprimer plus librement.

III. Comment développer la capitalisation dans une institution apprenante ?

La capitalisation des expériences est un des meilleurs moyens permettant à une institution apprenante d'assurer une veille efficace et un renouvellement de ses savoirs et de son savoir-faire. Quelles dispositions doit-elle prendre pour développer cette pratique en son sein ? Comment éviter que la capitalisation ne soit qu'un simple " effet de mode " au sein de cette institution ?

Pour créer un terrain favorable à la capitalisation, il est parfois utile de commencer par des capitalisations ponctuelles. Celles-ci peuvent être périodiques ou non mais il faut surtout sensibiliser et éduquer tous les niveaux de l'institution à cette nécessité. La pratique de la capitalisation doit, en outre, être intégrée à un processus large et trouver sa place dans le cycle des projets et dans le cycle de croissance de l'institution.

Un premier principe à prendre en compte : le développement de la capitalisation dans une organisation ne peut reposer sur des initiatives individuelles ou sur la bonne volonté et les pratiques de quelques-uns.

Un deuxième principe : le développement de cette pratique prend appui sur une conviction et une détermination affichée des instances dirigeantes de cette institution. Ces responsables doivent " impulser la dynamique interne, définir les règles du jeu, orienter et maintenir cette préoccupation dans le temps ".

Le développement de ces principes repose essentiellement sur la création d'un cadre institutionnel favorable, la mise en place d'un dispositif opérationnel de capitalisation et un soutien effectif aux équipes opérationnelles.

3.1 Créer un cadre institutionnel favorable

La création d'un cadre institutionnel peut favoriser le développement et l'intégration de la capitalisation. Ce cadre sera fondé sur les éléments suivants :

- un engagement institutionnel reposant sur une analyse stratégique initiale ;
- une organisation du système pour intégrer la capitalisation aux autres stratégies et méthodes d'actions de l'institution ;
- une prise en compte des besoins de l'institution pour faire fonctionner efficacement le système ;
- un accompagnement des acteurs à tous les niveaux ;
- une valorisation des personnes et des productions.

3.2 Mettre en place un dispositif opérationnel de capitalisation

Pour être vraiment opérationnel, le dispositif de capitalisation doit être intégré au dispositif de suivi-évaluation des projets et des autres actions de cette institution.

A Inades-Formation, depuis 2005, nous expérimentons ce genre de dispositif que nous avons appelé dispositif de *Planification-suivi-évaluation-capitalisation (PSECap)*. Pour nous, il s'agit en fait d'intégrer la capitalisation dans le cycle de nos projets, afin mieux capter et valoriser les résultats de ces projets.

Le dispositif de suivi-évaluation des projets est, en effet, un instrument intéressant pour repérer les "points d'inflexion" des actions et des expériences. Il permet de collecter des informations pour *"s'assurer que les actions mises en œuvre produisent bien les effets attendus, identifier les effets inattendus, observer l'évolution de la situation et du contexte du projet, examiner l'interaction entre les acteurs, etc."*. Il peut, également, fournir des informations qui aident à *"déterminer la pertinence de la réalisation des objectifs, l'efficacité sur le plan du développement, l'efficience, l'impact et la durabilité, etc."*

Le premier dispositif PSECap, mis en place à Inades-Formation Côte d'Ivoire en juillet 2005, avait pour objectif de capter les évolutions et les changements significatifs produits par le projet de professionnalisation des producteurs d'anacarde. Il devait permettre de collecter des données pour interpréter ces évolutions et ces changements. En effet, depuis 2000, à travers ce projet, Inades Formation Côte d'Ivoire accompagne les producteurs d'anacarde du Nord de la Côte d'Ivoire, afin de les aider à se professionnaliser et à mieux structurer cette filière.

La démarche de construction du dispositif de capitalisation a été améliorée en juin 2006 avec le projet d'Inades-Formation Togo, intitulé *Projet de construction d'un mouvement paysan (MP)* autour de la filière céréales. Ce projet vise à " promouvoir la professionnalisation des petits producteurs de céréales, afin de les aider à relever le défi de la sécurité et de la souveraineté alimentaire au Togo ". Dans l'encadré en fin de chapitre, nous résumons la démarche suivie pour construire le dispositif de capitalisation d'Inades-Formation Togo.

3.3 - Soutenir la pratique des équipes opérationnelles

Pour soutenir les pratiques de la capitalisation en son sein, une institution apprenante devra ;

- fournir les ressources nécessaires aux acteurs, en les aidant notamment à accéder facilement aux informations. Pour ce faire, elle doit veiller à la collecte et à l'archivage de ces informations (rapports d'activités et autres documents internes relatifs à l'objet de capitalisation) ;
- s'assurer de l'implication des différents acteurs dans le processus de description et d'analyse des expériences et actions à capitaliser.

Pour y parvenir, elle doit veiller à associer ces acteurs aux équipes de capitalisation ; il s'agit, entre autres, des "bénéficiaires" de l'expérience, des leaders communautaires, des autorités, ainsi que des représentants d'autres institutions pouvant donner leurs points de vue. Il convient, toutefois, de souligner que le point de départ ici, c'est

motivation des acteurs à faire partie du processus et leur désir de générer de nouvelles connaissances pour améliorer leurs actions et pratiques ;

- encourager ces acteurs à faire preuve d'une ouverture d'esprit, d'une attitude d'auto-évaluation et d'auto-critique pour décrire ce qu'ils ont fait mais aussi pour analyser ces actions de façon détaillée et en profondeur. Les encourager à présenter les choses, conformément à la réalité et pas comme ils auraient voulu qu'elles se soient passées.

Au-delà de l'ouverture d'esprit, les acteurs de la capitalisation, notamment ceux qui appartiennent à l'institution, doivent posséder un certain nombre d'aptitudes et de capacités spécifiques : être capables de faciliter un atelier d'échange et de réflexion, d'interviewer des gens ou d'enregistrer l'information, d'analyser les actions et les savoirs générés par ces actions, de faire et de présenter des synthèses.

L'organisation peut, toutefois, enrichir ses compétences internes et celles de l'équipe des acteurs en faisant appel à des compétences extérieures complémentaires.

Enfin, l'institution doit veiller à s'approprier les résultats de ses capitalisations pour les réintégrer dans l'action. Plusieurs propositions peuvent être examinées à ce niveau :

- appuyer la recherche par une représentation au moins ponctuelle, voire permanente sur le terrain ;
- éduquer les bailleurs à un niveau qualitatif de "reporting" des activités qu'ils financent, en prenant en compte les enjeux politiques et socio-économiques ;
- créer des instances de contrôle-qualité.
- prendre l'habitude d'écrire, surtout sur ses pratiques et, de diffuser ces écrits.

DEMARCHE DE CONSTRUCTION DU DISPOSITIF PSECap D'INADES-FORMATION TOGO

Rappelons que ce dispositif de capitalisation a été construit pour le Projet de construction d'un mouvement paysan (MP) autour de la filière céréales. Ce projet comporte cinq volets :

1. le renforcement des organisations des petits producteurs et leur mise en réseau ;
2. le renforcement des capacités de production de ces exploitants ;
3. la commercialisation des céréales ;
4. l'accès aux services financiers ;
5. la coordination de la mise en œuvre du programme.

La démarche d'élaboration du dispositif PSECap a consisté à articuler le programme de capitalisation autour du plan de suivi-évaluation du projet. Le travail de réflexion et de construction de ce dispositif s'est déroulé au cours d'un atelier qui a réuni des délégués des Unions des organisations de producteurs de céréales (UOPC), des délégués d'ICAT, un organisme d'appui togolais et des formateurs d'Inades-Formation Togo. L'atelier s'est déroulé en quatre temps principaux. Les travaux de groupes réunissaient chaque fois des représentants de chacune des catégories des acteurs du projet, participant à l'atelier. Cette organisation a permis de prendre en compte les attentes de chaque groupe d'acteurs.

1. **Réappropriation du projet de construction d'un mouvement paysan autour de la filière céréales par les acteurs** : ici, un formateur du BN a exposé les grandes lignes du projet et répondu aux questions des participants. Cet exposé a été complété par l'apport de quelques notions théoriques sur le concept " projet " : qu'est-ce qu'un projet ? Qu'est-ce que le cycle d'un projet ? Quelle est la place du suivi, de l'évaluation et de la capitalisation dans ce cycle ? Quels sont les outils de collecte des informations pour le suivi des projets ?
2. **Finalisation du dispositif de suivi-évaluation du projet de construction d'un mouvement paysan autour de la filière céréales**. Les participants ont revisité le cadre logique du projet et proposé un dispositif de suivi-évaluation spécifique pour chacune des trois catégories d'acteurs impliqués dans le projet, Il s'agit des organisations paysannes, d'Inades-Formation Togo, l'ICAT et les autres structures d'appui partenaires du projet. Ce dispositif de suivi-évaluation comprend donc deux niveaux : le niveau des OP et le niveau institutionnel.
3. Des apports théoriques sur la capitalisation des expériences : ici, il s'agissait notamment d'apporter des informations sur les principales étapes du processus de capitalisation, les outils de collecte et d'analyse des informations à capitaliser ; les produits de la capitalisation ; les méthodes et modes de valorisation des informations capitalisées.
4. Construction du dispositif de capitalisation intégré au dispositif de suivi-évaluation. Ce dispositif est publié en annexe de ce guide.

Le dispositif PSECap va permettre à chaque catégorie des acteurs du projet de valoriser ses actions. Ce dispositif permettra, en outre, aux acteurs de " repérer la complémentarité des compétences des autres acteurs afin de construire ensemble un mouvement paysan fort autour de la filière céréales au Togo".



Les formateurs d'Inades Formation sont souvent les acteurs principaux des capitalisations réalisées dans le réseau

Conclusion

La capitalisation permet de valoriser les expériences. Elle peut aider à une gestion optimale des savoirs et du savoir-faire acquis au cours de ces expériences. Mais, ce processus consomme du temps et des ressources. Il doit donc être planifié 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 ;
- des structures de diffusion pour partager les savoirs acquis, au moins au sein de l'organisation, sinon avec d'autres partenaires.



Quelques expériences capitalisées dans le Réseau Inades Formation

IF capitalise ses expériences depuis 1995. Ci-dessous, quelques unes de ces capitalisations :

- **La couveuse améliorée**, Inades-Formation Burkina.
- **La capitalisation des modules de formation**, Inades-Formation Congo.
- **L'expérience de formation-installation des jeunes agriculteurs à AGOU**, Inades-Formation Côte d'Ivoire.
- **La capitalisation de la Recherche-Action de stratégies d'intervention auprès des femmes (RASf)**, IF Cameroun.
- **Expérience de l'organisation paysanne UKOBAMU**, Inades-Formation Rwanda.
- **Vegetable processing**, Inades-Formation Tanzanie.
- **Dian-Asra ou une dynamique organisationnelle au féminin**, Inades-Formation Tchad.
- **Techniques naturelles de protection des cultures, des récoltes et des animaux**, Inades-Formation Togo.
- **Notre parcours pédagogique de 1962 à 2005**, Inades-Formation SG.
- **Capitalisation de l'évaluation globale du réseau Inades-Formation**, Inades-Formation Secrétariat général.
- **Notre parcours institutionnel de 1962 à 2004**, Inades-Formation SG.
- **La communication participative pour le développement, ARCOPAD : l'expérience d'un réseau au service des ONG et des organisations à la base**, Inades-Formation SG, CRDI/IDRC.

NB : Cette liste n'est pas exhaustive. Elle n'est qu'un aperçu de la capitalisation d'expériences par Bureau national. Plusieurs autres documents relatifs aux expériences capitalisées dans divers domaines et par pays peuvent être consultés ou acquis auprès des bureaux nationaux, selon la disponibilité des stocks. Pour tout renseignement, prière vous adresser au Bureau national le plus proche ou au Secrétariat général.

BUREAUX NATIONAUX ET ADRESSES

IF BURKINA

01 BP 1022 Ouagadougou
Tél.: (226) 50 34 03 41
Fax : (226) 50 34 05 19
E-m.: inadesb@fasonet.bf

IF BURUNDI

BP 2520 Bujumbura
Tél.: (257) 22 22 25 92/
22 22 65 49
Fax : (257) 22 22 65 86
E-m.: inades@cbinf.com

IF CAMEROUN

BP 11 Yaoundé
Tél.: (237) 22 21 15 51/
22 21 17 48
Fax : (237) 22 21 11 44
E-m.: inadesformation@if-cameroun.net

Antenne de Bamenda

P.O.Box 252 Bamenda
Tél.: (237) 33 36 11 80
Fax : (237) 33 36 15 17

Antenne de Maroua

B.P. 167 Maroua
Tél.: (237) 22 29 13 82
Fax : (237) 22 29 30 24

IF CONGO (R. D.)

BP 5717 Kinshasa
Tél.: (243) 99 41 637
(243) 98 31 05 34
Fax : (243) 9 88 01 695
Fax : (322) 706 58 73
E-m. : inadesforcongo@yahoo.fr
inadesformation@ic.cd

Antenne de Kananga

B.P, 70 Luluabourg-Kasaï Occidental
63, Av. de la Corniche
Commune de Kananga

Antenne de Kikwit

B.P. 254 Kikwit (Bandundu)
35, Av. Lukengo-Kikwit-Plateau

IF CÔTE D'IVOIRE

BP 1085 Cidex 1 Abidjan
Tél.: (225) 22-50 40 71
Fax : (225) 22-50 40 72
E-m.: ifciab@aviso.ci

IF International KENYA OFFICE

P.O.B. 1905 Machakos
Tél.: (254) 145 21 595
Fax : (254) 145 20 319
E-m.: inadesk@jambo.co.ke

IF RWANDA

BP 866 Kigali
Tél.: (250) 58 47 13
Fax : (250) 58 26 12
E-m. : inades@rwandatel1.rwanda1.com
E-m. : inades_rwanda@yahoo.com

IF TANZANIE

P.O.B. 203 Dodoma
Tél.: (255) 26 235 42 30
Fax : (255) 26 235 47 22
E-m.: Inadesfo@yahoo.com

IF TCHAD

BP 945 Ndjaména
Tél.: (235) 2 51 70 24
Fax : (235) 2 51 52 70
E-m.: inades.formation@intnet.td

Antenne de Moundou

B.P. 70 Moundou
Tél.: (235) 2 69 14 99
Fax : (237) 2 69 10 71
E-mail : inades.antenne@intnet.td

IF TOGO

BP 12472 Lomé
Tél.: (228) 225 92 16
Fax : (228) 225 92 17
E-m.:inadesformation@togo-met.com

LE RESEAU INADES FORMATION EN AFRIQUE



Inades-Formation Secrétariat général

Cocody, rue C 13 Brooker Washington

08 BP 8 Abidjan 08

Tel : 22 40 02 16 - Fax : 22 40 02 30

E-Mail : ifsiege@inadesfo.net / Site Web : www.inadesfo.org