

## ENTRETIEN

# Vers une masse critique d'actrices et d'acteurs du développement formé·es en capitalisation d'expériences



**Entretien avec Thiendou Niang,**  
consultant du cabinet Afrique communication



Afrique Communication est un cabinet privé fondé en 2004 à Dakar au Sénégal, et reconnu dans la sous-région dans le milieu de la coopération internationale. Son fondateur Thiendou Niang a travaillé 17 ans au Centre technique de coopération agricole et rurale - CTA à Wageningen (NL) qui a été précurseur dans la capitalisation d'expériences.

Afrique Communication propose des services d'élaboration et d'évaluation de stratégies et plans de communication, de stratégies de capitalisation d'expériences et de gestion des connaissances, ainsi que des audits, du coaching et de la formation dans ces différents domaines.

Thiendou Niang, nous parle des enjeux autour de l'implication des actrices et acteurs au niveau local dès le début des démarches, de l'appropriation des connaissances et du manque de réseaux locaux en matière de capitalisation d'expériences.

***Vous avez accompagné des processus de capitalisation d'envergure sur des programmes sectoriels multi-pays comme des processus plus modestes au sein de petites structures. Quels en sont les avantages ou les différences notoires ?***

Les programmes **sectoriels multi-pays**, comme celui sur l'entrepreneuriat rural, bénéficient d'une riche variété d'expériences et de pratiques à travers différents contextes culturels et géographiques qui offrent une perspective plus large. **La revue par les pair-es** avec une capitalisation croisée est un point fort : grâce à l'implication des pair-es professionnel·les, la portée est élevée. À cette échelle, elle a le potentiel de générer un impact significatif, influençant les politiques et pratiques à un niveau supranational. Avec une durée du processus de plusieurs années, la capitalisation sur l'entrepreneuriat rural a permis une démultiplication des compétences et un processus d'apprentissage plus abouti (avec Foire aux savoirs, formations) et un développement de l'institutionnalisation de la culture de capitalisation. Les programmes multi-pays disposent souvent de ressources substantielles, tant en termes financiers qu'humains, ce qui permet une approche plus systématique et approfondie de la capitalisation.

Cependant, leur point faible est leur complexité de gestion en raison de la diversité des actrices et des acteurs, ainsi que des contextes. Leur coordination nécessite des ressources humaines et financières importantes.

Les processus de **petites structures, au niveau du projet**, ont démontré leur agilité et leur flexibilité. Les petites structures peuvent souvent s'adapter plus rapidement et être plus réactives dans leur approche de la capitalisation, ce qui permet une plus grande parti-

nence et actualité des connaissances produites. Cela donne aussi la possibilité d'aller plus en profondeur, comme la mise en exergue des principaux résultats engrangés qui ont davantage contribué à l'apprentissage et à la diffusion de ces résultats dans l'amorce d'une nouvelle phase ou l'implémentation dans d'autres pays.

À part cela, les méthodologies et outils de capitalisation des programmes sectoriels multi-pays et ceux des petites structures n'ont pas de différences significatives. **Afrique Communication accompagne les individus porteurs de projets ou programmes pour qu'ils capitalisent par eux-mêmes**, et les appuie dans la planification de leur processus, la manière de réaliser une bonne collecte d'informations qui permette une triangulation, l'organisation des ateliers d'écriture et l'élaboration de leur stratégie de diffusion.

### **Vous accordez une importance clé à l'étape du choix du sujet de la capitalisation. Pourquoi ?**

J'ai souvent observé des capitalisations qui se dispersaient trop. Il est essentiel de concentrer l'effort de capitalisation sur des objectifs très spécifiques. J'ai accompagné de nombreuses équipes à utiliser un outil simple, mais rigoureux de repérage et de sélection de ce qui mérite d'être analysé et partagé avec d'autres acteurs. C'est une approche d'entonnoir qui balaye d'abord l'ensemble des expériences, les détaille en fonction de leur contexte puis aboutit à un consensus, en fonction de critères validés par tout le monde. Le niveau de maturité et la valeur ajoutée de l'expérience (innovation, changement pour les conditions de vie des populations) sont des critères importants (Voir la fiche outil « [Le tableau d'inventaire pour le choix des sujets](#) »). Utilisée très tôt dans le processus de planification, cette matrice a renforcé la mobilisation autour de la capitalisation. Il y a parfois 20-30 bonnes pratiques en début d'atelier et on retient environ cinq objets à approfondir. Lorsque les objectifs et les questions de capitalisation semblent déjà définies et scellées, l'accompagnement permet d'affiner, de réorienter et de les reformuler. Cela s'avère déterminant pour la qualité de la suite du processus et des résultats.

### **Quels sont vos constats sur la communication des résultats et des livrables de la capitalisation et sur la réappropriation des connaissances ?**

Afrique Communication travaille en étroite collaboration avec les chargés-es de communication des projets et programmes accompagnés, afin de définir des objectifs clairs de communication des résultats de la capitalisation. Ces objectifs doivent servir à influencer les politiques publiques et/ou à démultiplier les bonnes pratiques, en se basant sur des supports de communication spécifiques selon les publics ciblés. Il s'agit d'établir un plan précis comprenant les cibles, les indicateurs, les chronogrammes et les activités. Cette étape intervient en général après l'atelier national de partage des résultats de la capitalisation.

**Une durée de six mois est adéquate pour la diffusion des résultats d'une capitalisation : elle comprend un programme d'activités et chronogramme précis pour vérifier l'acquisition de connaissance. Cette étape importante peut représenter environ 10-15 % du budget de la capitalisation.**

Cela reste un défi d'intégrer dans les démarches de capitalisation les activités de diffusion des résultats, dont la communication d'influence des politiques publiques et l'adoption des bonnes pratiques par les communautés.

### Quels effets avez-vous constatés chez les organisations que vous avez accompagnées dans leur démarche de capitalisation d'expériences ?

Les démarches de capitalisation ne sont malheureusement pas systématiquement évaluées. Mais j'ai constaté qu'elles ont montré les effets suivants :

- renforcement de la coopération inter-actrices et acteurs, motivation des équipes ;
- mise en évidence des points d'amélioration des pratiques opérationnelles par le fait d'analyser des expériences ;
- dissémination efficace des bonnes pratiques capitalisées ;
- bonnes pratiques portées à la connaissance des politiques publiques.

Voici nos recommandations pour améliorer la qualité et les effets des démarches de capitalisation :

- produire systématiquement un recueil de notes à la fin de chaque phase ;
- renforcer l'implication des bénéficiaires dans les débats ;
- intégrer des activités de partage stratégique pour influencer les décisions politiques ;
- intégrer l'élaboration de stratégie de plaidoyer efficace pour impacter les politiques publiques ;
- développer des outils et mécanismes pour instaurer une culture d'apprentissage continu ;
- planifier la capitalisation dans les programmes annuels et élaborer une planification opérationnelle réaliste ;
- mettre en œuvre des stratégies pour faciliter l'adoption des bonnes pratiques par les communautés ;
- adopter une démarche proactive de communication et de plaidoyer basée sur les résultats de la capitalisation pour ainsi augmenter son impact sur le projet et au-delà.

Dans notre ouvrage à paraître, *Capitalisation, stratégies gagnantes*, nous avons suivi 10 organisations que nous avons accompagnées. La capitalisation les a poussées à repenser en profondeur leurs fonctionnements avec des effets pérennes intéressants : partenariats et travail en réseau renforcés, dispositifs de monitoring qui recueillent les apprentissages en continu afin de faciliter les prochaines capitalisations, ou encore généralisation du travail avec les anciennes bénéficiaires. Leurs performances opérationnelles ont été améliorées, la mise en valeur des initiatives a motivé leurs équipes et certaines ont acquis des bases pour mettre en place des stratégies de plaidoyer politique.

### Comment évoluent l'expertise et les réseaux locaux en matière de capitalisation d'expériences au Sénégal ou plus généralement en Afrique de l'Ouest ?

L'évolution de l'expertise africaine en matière de capitalisation d'expériences peut être résumée en plusieurs phases clés.

L'organisation locale IED Afrique a marqué le début de la capitalisation en Afrique au tournant des années 2000, en lançant l'initiative AGRIDAPE. Cette initiative documente et partage des expériences d'agriculture familiale basées sur l'utilisation optimale des ressources locales, c'est à dire des procédés naturels, dans le but de renforcer les capacités des individus et des sociétés. IED Afrique a publié en 2007 le premier manuel africain qui a vulgarisé la capitalisation pour l'animation villageoise autour des savoirs locaux.

En parallèle, des formations ont été dispensées au personnel des projets dans le cadre de grosses capitalisations comme celles de FIDAFRIQUE et du Programme d'adaptation en Afrique au changement climatique. Ces formations ont créé une masse critique d'expertise régionale dans la capitalisation des expériences.

Depuis 2011, Afrique Communication a pris le relais pour offrir des formations en capitalisation pour divers projets et programmes de développement.

Il n'y a pas encore une masse critique d'acteurs du développement formés en capitalisation d'expériences.

À l'échelle locale, un groupe d'expert-es composé d'institutions et d'entreprises, telles que SenEval, participe à la capitalisation et à l'évaluation. Au Sénégal, Afrique Communication a contribué à la création d'outils et de normes dans la gestion des connaissances. Mais les réseaux sont surtout internationaux, à l'instar de KM4Dev, la communauté mondiale axée sur le partage des connaissances dans le développement international, et du réseau apprenant F3E en francophonie. ●

*Entretien réalisé en janvier 2024.*



#### POUR ALLER PLUS LOIN

■ **Cabinet Afrique communication :**

<https://www.afriquecom.com>

<https://www.facebook.com/afriquecom>

■ **Fiche: Le tableau d'inventaire pour le choix des sujets, Outils de capitalisation, FGC 2025**

<https://www.fgc.ch/sites/default/files/documents/fgc-fiche-outilschoix-des-sujets-finale.pdf>