

Institutionnalisation de la capitalisation d'expériences au PROMER, Sénégal

Thiendou Niang et Hawa Sow Bousso Ndiaye

Le Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PROMER II) a pour but de lutter contre la pauvreté en milieu rural par la création et/ou la promotion de micro et petites entreprises générant des emplois pérennes en entraînant une augmentation et une diversification du revenu des ménages dans une perspective d'égalité femme – homme. Le PROMER II a inscrit dans sa stratégie d'intervention l'institutionnalisation de la capitalisation des expériences dans le but de rendre lisibles et visibles les réalisations et acquis du projet en vue d'améliorer les pratiques et d'inspirer les politiques publiques de promotion de l'entreprenariat rural. Les principales initiatives pour l'institutionnalisation s'articulent autour de l'inscription des activités de gestion des savoirs dans le programme de travail et budget annuel, le développement d'une méthodologie et des outils de travail, la formation-action des cadres du PROMER sur les techniques de capitalisation d'expérience. Il s'y ajoute la production des supports de capitalisation, la diffusion et le partage des leçons apprises. Parmi les acquis, on peut noter la production de livrets de capitalisation, la réalisation de fiches d'expérience, la production d'un guide de capitalisation des expériences sur l'entreprenariat rural au Sénégal. Les facteurs de succès identifiés portent sur l'accompagnement technique et financier du Fonds international de développement agricole (FIDA) à travers la formation du personnel sur les techniques de capitalisation et les missions d'appui pour l'appropriation de la méthodologie, l'implication dans le processus des bénéficiaires, des prestataires de services et des partenaires et le partage des acquis avec d'autres experts. La principale leçon tirée de l'expérience du PROMER est que l'institutionnalisation réussie de la capitalisation d'expérience dans un projet suppose l'engagement du management de son unité de coordination.

Mots-clés capitalisation d'expérience, gestion des connaissances, institutionnalisation de processus, PROMER, Sénégal

Introduction

En se fondant sur la pensée de Maurice Hauriou¹ et de Max Weber², l'institutionnalisation peut être définie comme étant un processus de formalisation des pratiques d'identification, d'acquisition, de capture et de conservation des innovations et leçons apprises. Cette institutionnalisation intègre la planification des actions, la budgétisation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des activités, ainsi que l'intégration des bonnes pratiques dans la gestion stratégique du projet. L'institutionnalisation de la capitalisation d'expérience du Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PROMER) s'inspire de cette définition et se donne comme objectif d'atteindre une efficacité et une efficience organisationnelles à travers l'organisation d'une mémoire institutionnelle pour faciliter le passage à l'échelle, le renforcement de capacités des acteurs et la maîtrise des procédures favorisant ainsi le gain de temps et la fluidité des démarches.

L'enjeu de l'institutionnalisation de la capitalisation d'expériences au PROMER est, selon son management, de disposer d'une base de connaissances pour faciliter la rationalisation, la valorisation des pratiques et le passage à l'échelle

En 1997, l'État du Sénégal, soutenu par le Fonds international de Développement agricole (FIDA), a mis en place le Projet de Promotion des Micros Entreprises rurales (PROMER I) dont l'ambition est de favoriser l'émergence d'un sous-secteur productif formel, diversifié et dynamique en milieu rural. Les objectifs de la première phase pilote (1997 à 2005) constitués notamment de la création ou consolidation de 1 231 micro entreprises rurales non agricoles dans les régions de Tambacounda, Kolda, Kaolack et Fatick et de 3 350 nouveaux emplois permanents ou saisonniers ont été globalement atteints.

Sa stratégie d'intervention était axée sur 3 principes de bases : étude du milieu, écoute attentive des bénéficiaires (communication), information des bénéficiaires pour leur permettre d'avoir accès aux technologies appropriées, aux sources d'approvisionnement, aux marchés et au financement. L'État du Sénégal, le FIDA et la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) se sont accordés pour financer l'extension du « *Projet de Promotion de l'Entreprenariat rural – Phase 2 (PROMER II)* » d'une durée de sept ans (2006 à 2013) et d'un coût global de 9 478 milliards de francs CFA.

Le PROMER II devait consolider les acquis de la première mise en œuvre et s'étendre à de nouvelles zones (régions de Diourbel, Thiès, Louga et Matam) tout en prenant en compte les divers enseignements tirés lors de la phase pilote. Il devait en outre travailler à la structuration et la professionnalisation de l'entreprenariat rural, dans ses zones d'intervention, ainsi qu'à l'amélioration de l'environnement politique, législatif et institutionnel des affaires en milieu rural sénégalais. La première phase du projet PROMER a généré plusieurs bonnes pratiques en termes d'innovation (l'introduction de la caution solidaire, l'utilisation des foires commerciales pour rapprocher l'offre rurale de la demande urbaine, le développement des

services des entreprises) et connu des échecs (notamment la boutique des MER confrontée à la rupture de stock et l'irrégularité dans la qualité des produits).

Toutefois, l'expérience vécue a été insuffisamment documentée en raison d'une absence d'orientation en matière de gestion des connaissances. En conséquence, la revue à mi-parcours du PROMER de mai/juin 2009 a recommandé la capitalisation des expériences et la gestion des savoirs du projet en l'intégrant à la stratégie de gestion des savoirs du FIDA.

Eléments clés de la stratégie de gestion des savoirs du FIDA³

En 2007, le FIDA a élaboré une stratégie de gestion des savoirs dans le but de favoriser le partage des connaissances et l'apprentissage systématique dans le cadre des programmes pays afin d'améliorer l'efficacité des programmes et influencer les politiques.

Cette stratégie, s'est focalisée sur le développement des réseaux régionaux d'apprentissage.

Ainsi, le FIDA a soutenu la création et le développement de FIDAFRIQUE, réseau de promotion du partage des savoirs pour la réduction de la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne. Ce réseau vise à accroître l'impact des actions en milieu rural par l'amélioration des processus d'apprentissage et de la pertinence des politiques publiques.

Dans ce cadre, les projets nationaux et programmes régionaux du FIDA tels que le PROMER II ont bénéficié de programmes de renforcement de capacités en appui au développement de bases de données et de plateformes et à la publication de documents de capitalisation tels que les cahiers de capitalisation du réseau FIDAFRIQUE sur l'entrepreneuriat rural.

Approche d'institutionnalisation

L'objectif général de l'institutionnalisation de la capitalisation d'expériences au PROMER II est de rendre lisibles et visibles les réalisations et acquis du projet dans le but d'améliorer les pratiques et d'inspirer les politiques publiques de promotion de l'entrepreneuriat rural. De façon spécifique, l'institutionnalisation de la capitalisation d'expériences vise à i) documenter les savoirs pour éviter la déperdition, ii) développer une culture d'apprentissage mutuel et d'amélioration des pratiques, iii) capturer les bonnes pratiques dans le but de les reproduire à l'échelle et les échecs pour ne pas les reproduire, iv) soutenir le processus de planification et de suivi-évaluation du PROMER II et v) partager les acquis de l'expérience dans une perspective de passage à l'échelle.

Le processus d'institutionnalisation de la capitalisation a suivi cinq grandes étapes. La première phase du projet PROMER qui a duré de 1997 à 2005 a généré plusieurs innovations. Toutefois l'expérience vécue a été insuffisamment documentée. Il s'y ajoute un déficit de culture de remise en cause des pratiques et des processus (application des critères d'éligibilité au financement des bénéficiaires, performance des normes de suivi des prestataires, critères de choix des partenaires stratégiques, etc.).

Ce déficit résulte d'une absence d'orientation dans la gestion des connaissances. En conséquence, la revue à mi-parcours du PROMER a recommandé la capitalisation des expériences et la gestion des savoirs du projet. C'est dans ce contexte que le PROMER II a inscrit dans sa stratégie d'intervention l'institutionnalisation de la capitalisation des expériences.

Cette étape a été suivie par la planification des activités de capitalisation, le développement d'outils méthodologiques (fiches de capitalisation d'expérience, cadre d'analyse, format de diffusion).

Ensuite, le PROMER a fait participer les chargés de la communication et de suivi-évaluation à une formation sur la capitalisation d'expérience et organisé une série de sessions sur le même thème au profit de son personnel pour créer une masse critique de compétences internes pour porter le projet de capitalisation. Le PROMER a également inscrit dans son Programme de Travail et de Budget Annuel des activités de capitalisation d'expérience supervisées par une chargée de la capitalisation appuyée par une équipe d'animation et un expert accompagnateur de processus de capitalisation. Enfin, le PROMER a organisé des séries de capitalisation d'expérience dont les résultats ont été diffusés et partagés dans le cadre des réunions des projets du FIDA, des rencontres nationales et à travers le site du FIDAFRIQUE.

Amélioration de la planification des activités du projet par l'acquisition de connaissances provenant d'autres pays

Dans le cadre du PROMER II, les principales acquisitions de connaissances provenant d'autres projets nationaux ou régionaux ont permis l'accès à des technologies, des méthodes et approches de travail qui ont renforcé le processus de planification en termes de prise de décision, de développement de partenariat et de réponse aux besoins non satisfaits des Micro et Petits Entrepreneurs Ruraux (MPER) :

- Des kits d'équipement de bases provenant du projet de promotion de l'entrepreneuriat rural au Ghana, ont permis de dynamiser la création d'entreprises. Avant la mise à disposition de ces kits, le nombre d'entreprises créées par le PROMER était extrêmement faible, car les jeunes n'avaient pas les moyens de financer leur installation.
- Les décortiqueuses et armoires à séchage des noix de cajou adaptées à partir des modèles du Sri Lanka ont permis de suppléer le travail manuel très pénible pour les entrepreneurs dans le cadre du PROMER I.
- Les presses, concasseurs, torréfacteurs pour la transformation du Karité adaptés à partir du Burkina et fabriqués par le Lycée technique de Kédougou avec le PROMER I ont contribué à l'allègement de la pénibilité du travail des femmes.

Par ailleurs, le PROMER a élaboré et mis en œuvre un tableau de suivi du Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA), conçu à l'issue d'une formation en suivi évaluation, qui a permis entre autres d'améliorer le management par l'aide à la prise de décision, de renforcer la collaboration et l'interaction entre les composantes.

Ces acquisitions ont permis de connaître l'importance de la capitalisation dans la vie d'un projet, son processus de mise en œuvre, les différents acteurs impliqués et la nécessité d'un point focal chargé d'assurer la centralisation de toutes les connaissances disponibles dans le cadre de l'exécution du projet. Par exemple, le voyage d'étude au Ghana a permis au PROMER d'identifier une opportunité pour résoudre les problèmes soulevés, notamment la question de l'accès aux innovations technologiques et l'utilisation idoine des ressources dans la vie des MPER. Ainsi les responsables du PROMER ont perçu qu'en capitalisant les pratiques d'un autre projet, on peut non seulement résoudre les problèmes existants, gagner du temps pour la mise en œuvre de nouveaux projets, comprendre les implications du processus.

Toutefois, l'une des principales limites de l'acquisition de connaissances de sources extérieures est l'adaptation, pas toujours évidente, au programme que le cadre logique et ces indicateurs clés peuvent ne pas prévoir. On peut aussi noter le nombre restreint d'agents pouvant effectivement participer au processus d'acquisition de nouvelles connaissances du fait des coûts de participation élevés (frais de voyage et de séjour). L'autre limite est le nombre restreint d'innovations étudiées lors des visites d'expériences.

Les principales avancées du PROMER II en termes de disponibilité d'une mémoire institutionnelle sont la production de 17 documents dont 4 films, qui ont fait l'objet d'une large diffusion sous différentes formes, supports et canaux tels que la distribution des versions physiques, la mise en ligne (<http://www.fidafrique.net/rubrique391.html>), les émissions radios en français et langues locales, etc. Un guide sur l'entrepreneuriat rural a produit en fin de projet a été publié.

La disponibilité d'une mémoire institutionnelle sous forme de base de données et de bibliothèque électroniques internes au PROMER II a permis d'avoir une documentation de qualité des expériences en vue d'une bonne visibilité du projet auprès des acteurs et partenaires. Cet intérêt et cette visibilité ont garanti la reconnaissance de l'utilité sociale et économique du PROMER par les autorités et partenaires au développement.

Les leçons issues des expériences capitalisées (caution solidaire, service de développement d'une entreprise) ont été exploitées (reproduction des bonnes pratiques, correction des limites, développement des compétences) dans la promotion et la consolidation des micros et petites entreprises dans des segments bien définis : accès aux marchés (participation aux foires régionales, nationales et internationales), introduction de nouvelles technologies dans les processus de production (boulangerie artisanale, menuiserie métallique, vannerie,

transformation des fruits et légumes, etc.), accès au financement (principe de la caution solidaire), accès aux équipements de base pour les jeunes et les femmes (subvention en kits).

Le principal facteur de succès de la contribution de la capitalisation d'expériences dans le PROMER II est l'engagement du personnel et du management qui a garanti la qualité de la facilitation du processus de capitalisation dans un esprit d'équipe animé par un fort désir de partage et de critique constructive.

Dans la mise en œuvre de la capitalisation au PROMER, quatre catégories d'acteurs se sont mobilisées : la Direction du PROMER (directeur du PROMER), l'équipe technique et la chargée de la capitalisation. Le Directeur a pris la décision d'investir dans la capitalisation, facilité le processus et mobilisé l'équipe du projet. Il s'est également engagé dans la rédaction d'articles, a veillé à la mise en œuvre des activités du processus dans les délais et présenté les résultats aux chargés du projet et à la réunion régionale de projets du FIDA de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. L'équipe technique constituée du Directeur des opérations, le Responsable du volet Financement et le Responsable du Suivi-évaluation appuyé par les relais régionaux, ont contribué de façon significative au choix des thèmes prioritaires, à la collecte des données, à la production d'écrits et au contrôle de qualité de la production.

La chargée de la capitalisation a joué un double rôle de contributrice et d'animatrice du processus (appui à l'élaboration des termes de référence, recherche d'un consultant accompagnateur, mobilisation des contributeurs, organisation d'ateliers d'écriture, suivi de la production, etc.).

Les facteurs de succès identifiés portent aussi sur l'accompagnement technique et financier du FIDA (FIDAFrique et le programme de gestion des savoirs du FIDA), de celui de la FRAO avec la mise en place d'outils (manuel) de capitalisation, formations à travers la participation du personnel aux ateliers de formation sur les techniques de capitalisation à des missions d'appui de FIDAFrique. La principale leçon tirée de l'expérience du PROMER est que l'institutionnalisation réussie de la capitalisation d'expériences dans un projet suppose l'engagement du management de son unité de coordination avec la désignation d'un point focal pour la gestion des savoirs et la mise en place d'un comité d'animation du processus de capitalisation, et la collaboration de ses bénéficiaires et prestataires de services ainsi que de ses partenaires au développement.

Toutefois, on peut noter comme limite l'insuffisance des données sur les situations de références pour mieux apprécier les évolutions. On peut également évoquer le montant du budget alloué à la gestion des savoirs. Au moment de la formulation du PROMER II, l'activité de « *Gestion de savoirs* » n'a pas été correctement prise en compte du fait de la méconnaissance des enjeux de la capitalisation dans le management d'un projet. C'est pourquoi, suite au plaidoyer de la chargée de la gestion des savoirs soutenu par le Directeur

du PROMER et appuyé par le chargé du portefeuille pays du FIDA des arbitrages ont été effectués dans les derniers PTBA du PROMER II en 2011, 2012 et 2013.

Facilitation de la mise en œuvre des activités

La capitalisation des expériences du PROMER II a permis de garantir une bonne visibilité au projet, une réduction des délais d'exécution et donc des coûts d'intervention. A la fin de la première phase du projet, seuls les acteurs associés directement à l'évaluation avaient une claire idée du niveau d'atteinte des résultats et pour certains acteurs « *on ne savait pas ce que faisait le projet ni ce qu'il a permis de réaliser* ». Avec les activités de production des documents de capitalisation, l'organisation de caravanes d'information, la participation aux foires où les produits de capitalisations ont été diffusées, la mise en ligne des supports de communication, bon nombre d'acteurs ont commencé à découvrir les compétences, les réalisations, les succès et ont commencé à formuler des demandes de services directs (appui-conseil, formation, information).

Dans le cadre de l'élaboration des politiques sectorielles (promotion des PME⁴, de l'emploi), l'Etat du Sénégal s'est approprié l'expérience du PROMER en intégrant les bonnes pratiques.

La capitalisation de la mise en œuvre de la stratégie de partage des risques a permis de repérer les points d'attention, notamment l'insuffisante implication de la majorité des membres dans la vie du groupe de caution, du faible niveau de circulation de l'information au sein du groupe, les relations services financiers décentralisés (SFD)/groupes de caution s'inscrivent dans un environnement de différence de niveau de capacité où la gestion du partenariat n'est pas réalisée avec le même niveau d'appréciation⁵. La résolution de ces problèmes identifiés ont permis de dynamiser davantage l'offre de services financiers et de réduire les coûts de transaction.

Enfin, la capitalisation d'expériences permet au PROMER de proposer des axes de plaidoyer pour des réformes institutionnelles et politiques (plaidoyer pour la reconnaissance de la boulangerie artisanale, création d'un programme national de promotion de l'entrepreneuriat rural).

La capitalisation des expériences a participé au renforcement des capacités en management de projet dans le cadre du PROMER II en soutenant le processus de planification et de suivi évaluation du projet ; en développant une culture d'apprentissage mutuel et d'amélioration des pratiques. Dans un article paru dans Agridape⁶, le PROMER II montre l'efficacité de sa démarche de suivi-évaluation capitalisée. En effet ce système a permis entre autres une meilleure performance du projet à travers la combinaison du suivi physique et du suivi financier, une meilleure visibilité dans l'imputation des lignes budgétaires, une meilleure prise en charge du suivi de la mise en œuvre des activités du projet par chaque chef de composante

grâce à une bonne planification et un bon suivi de la mise en œuvre et une amélioration du management et la prise de décision.

La prise en compte des éléments d'apprentissage a indubitablement participé au renforcement des capacités en management de projet dans le cadre du PROMER II.

Le renforcement des capacités en management de projet dans le cadre du PROMER II a garanti une meilleure planification des activités, une disponibilité des outils de suivi, d'évaluation périodique et d'analyse critique.

Optimisation du système de suivi-évaluation

Selon Mme Fatoumata Sané GUISSÉ, chargée du Suivi-évaluation au PROMER II , « *du moment où, le passage à l'échelle était devenue un objectif majeur, l'analyse des échecs et des réussites donnait une place de choix à la qualité des résultats. En réalité, avant la formation en capitalisation, nous avions une situation de référence sur les indicateurs du cadre logique et du Système de Gestion des résultats et de l'Impact (SYGRI), mais c'est après la formation en capitalisation qu'on a vraiment cerné l'importance d'avoir une bonne situation de référence aussi exhaustive que possible, c'est-à-dire sur toutes les activités du projet afin qu'on puisse documenter les expériences. Il fallait dès lors avoir des résultats fiables à partir des indicateurs quantifiables et vérifiables. A partir de là, on peut dire que la capitalisation a contribué à l'amélioration de la fiabilité des situations de référence. Après avoir permis de fixer une bonne situation de référence, le suivi et même l'évaluation devenaient une chose facile à partir d'outils conçus de manière participative comme le Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA). Au cours des trois dernières années, les appuis en direction des MPER ont été mieux ciblés et planifiés, ce qui a permis une meilleure activité de suivi-évaluation.* ».

Conclusion

Au total, l'institutionnalisation de la capitalisation d'expériences permet d'améliorer la planification des activités du PROMER II, de faciliter leur mise en œuvre et d'optimiser le suivi-évaluation du projet en tant que tel. Les succès enregistrés par le PROMER II suggèrent la nécessité pour les projets de développement d'institutionnaliser la capitalisation d'expérience et de la gestion des savoirs dès leur conception pour tirer parti de ses avantages.

Références

Ahmed Hady Seydi ; Ibrahima Sory Diallo. 2011. Quand le partage des risques garantit l'accès durable au crédit. In Livret de capitalisation (PROMER II), La promotion des micros

et petites entreprises rurales : un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté en milieu rurale. Pp. 10-14.

FIDA, 2007. Stratégie de gestion des savoirs. 97p.

Maurice Hauriou, 1927. Précis de droit administratif.

Max Weber, 1995. Economie et société, tome 1, les catégories de la sociologie.

Ministère des Mines, de l'Industrie, de l'Agro-industrie et des PME /Direction des Petites et Moyennes Entreprise, 2010. Lettre de politique sectorielle des PME. 40p.

PROMER, 2012. Évaluer simultanément les prévisions et les réalisations du projet grâce à un tableau de suivi synthétique : les acquis du PROMER 2 au Sénégal. *In AGRIDAPE, Numéro Spécial Banjul, Gestion Axée sur les Résultats au service de la réduction de la pauvreté rurale : leçons du 7e forum régional du FIDA*.p14.

A propos des auteurs

Dr *Thiendou NIAN*G, Expert en capitalisation d'expériences, Directeur du cabinet Afrique Communication (Sénégal) a accompagné les processus de capitalisation du PROMER et des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre.

E-mail: acs1@orange.sn/niangthiendou@yahoo.fr

Mme *Hawa Sow Bousso NDIAYE*, Consultante en capitalisation d'expérience, a assuré la fonction de chargée de l'Information, de la Communication et de la Gestion des savoirs au PROMER (Sénégal).

E-mail: hawasowbousso@yahoo.fr

Notes

¹ Maurice Hauriou, 1927. Précis de droit administratif.

² Max Weber, 1995. Economie et société, tome 1, les catégories de la sociologie.

³ FIDA, 2007. Stratégie de gestion des savoirs.97p.

⁴Ministère des Mines, de l'Industrie, de l'Agro-industrie et des PME /Direction des Petites et Moyennes Entreprise, 2010. Lettre de politique sectorielle des PME. 40p

⁵ Ahmed Hady Seydi ; Ibrahima Sory Diallo. 2011. Quand le partage des risques garantit l'accès durable au crédit. *In Livret de capitalisation (PROMER II), La promotion des micros et petites entreprises rurales : un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté en milieu rurale*. Pp. 10-14.

⁶ PROMER, 2012. Évaluer simultanément les prévisions et les réalisations du projet grâce à un tableau de suivi synthétique : les acquis du PROMER 2 au Sénégal. *In AGRIDAPE, Numéro Spécial Banjul, Gestion Axée sur les Résultats au service de la réduction de la pauvreté rurale : leçons du 7e forum régional du FIDA*.p14.