

Comment les acteurs de terrain deviennent les auteurs de la capitalisation et du partage d'expériences ? Les ateliers d'écriture et de capitalisation, un levier pour le développement des échanges Sud-Sud

Odile Balizet^a et Jean Mège^{b*}

^aAMIVEC, Marseille France ; ^bSave the Children, Abidjan, Côte d'Ivoire

Les auteurs de cet article relatent l'expérience, qu'ils ont développée durant six ans au sein d'un programme d'accès aux services énergétiques où ils ont étroitement collaboré : l'un en tant que responsable du développement des capacités, l'autre en tant que responsable de la communication puis de la gestion des connaissances. Ils ont placé la capitalisation et le partage des expériences au cœur du dispositif de développement des capacités avec l'écriture (ateliers d'écriture et de capitalisation) par les professionnels du programme comme un des leviers essentiels en vue du partage des connaissances. Dès lors qu'une dynamique de capitalisation et de partage s'est développée, ils ont réalisé un travail de gestion du changement, reposant sur des exercices de revue du programme par les acteurs à la charnière entre auto-évaluation et capitalisation des expériences. Le partage d'une vision commune, des enjeux, des forces et des faiblesses du programme et l'identification des expériences innovantes a été déterminant pour créer une intelligence collective reposant sur le capital commun ainsi que pour organiser une dynamique en réseau. Ils analysent le rôle déterminant qu'ont joué les ateliers d'écriture pour transformer les rapports entre les équipes de projet, pour valoriser leurs expériences individuelles et collectives et les amener à prendre le risque de les partager. Ces ateliers ont permis aux acteurs de devenir auteurs, l'accent étant mis sur la communication et les échanges entre pairs. Les auteurs s'interrogent sur la durabilité des réseaux formels et informels et sur leurs limites lorsque la dynamique de partage et de promotion des innovations n'est pas entretenue et enfin sur les moyens à mettre en œuvre pour maintenir cette dynamique en tenant compte des phases de développement du projet.

Contexte : le programme plates-formes multifonctionnelles – son extension à plusieurs pays

Le programme plates-formes multifonctionnelles (PTFM)¹ est la composante opérationnelle du programme d'accès à l'énergie pour la lutte contre la pauvreté (PREP), soutenu par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il vise à mettre en place des agro-entreprises rurales durables et reproductibles en Afrique de l'Ouest. L'un des principaux objectifs de ce programme est d'augmenter la productivité des femmes en zones rurales tout en allégeant les tâches ménagères avec le parti pris ambitieux de leur en confier la propriété et la gestion. Une plate-forme multifonctionnelle permet d'offrir des services énergétiques pour des applications à caractère productif, social,

*Auteur pour correspondance. Courriel : jeanmege@gmail.com

individuel et collectif ainsi qu'un accompagnement technique et d'appui au développement socio-économique local aux groupements féminins villageois auxquels ces équipements sont confiés. Le programme couvre cinq pays, dont le Mali où le programme a été expérimenté, le Burkina Faso et le Sénégal puis, plus récemment, la Guinée et le Ghana. Actuellement, il se développe au Bénin, Niger, Tchad et Togo. L'expérience relatée dans cet article concerne essentiellement les cinq premiers pays, soit environ 150 professionnels directement affectés au programme par recrutement national ou à travers des associations et des organisations non gouvernementales (ONG) locales, chargées de son exécution sur le terrain.

Ainsi, lorsqu'en tant que responsable du développement des capacités et responsable de la communication puis de la gestion des connaissances, nous avons commencé à diffuser le programme PTFM dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, la référence commune était l'expérience malienne, où le projet avait vu le jour et avait été testé sur le plan technologique puis dans sa dimension socio-éducative. Ce détail a toute son importance car l'obsession autour des machines (il fallait que cela marche) a survalorisé la partie technique, le rôle des techniciens est resté longtemps prégnant dans l'histoire du projet. De nombreux guides sur la partie technique et socio-éducative, rédigés par des consultants internationaux, ont servi de base à la diffusion du programme.

Nous aurions pu mettre en place un système de développement des capacités qui se limite à diffuser ce modèle, au demeurant bien conçu et très pragmatique, avec l'avantage certain d'être un support solide à la diffusion du programme, mais dont les limites étaient :

1. qu'il avait été conçu a priori et qu'il était donc peu imprégné de la réalité du terrain et de ses contraintes ;
2. que la composante technique était survalorisée au détriment du développement des capacités des groupements féminins villageois et de l'accompagnement du développement socio-économique local ;
3. qu'il était ambitieux et idéal : selon le modèle, les femmes rurales non alphabétisées, cibles du projet et gestionnaires des équipements devenaient très rapidement des « expertes » chargées de former les groupements féminins des villages voisins. Ce modèle idéal, avec des résultats difficiles à atteindre, dans le temps et avec les moyens impartis, confrontait les équipes à leurs limites car les objectifs très ambitieux les poussaient à surestimer leurs résultats et à masquer les difficultés du terrain.

Cependant, après une première visite de terrain dans les trois pays pionniers (Mali, Burkina Faso et Sénégal), dont l'objectif était un diagnostic des besoins en formation et la préfiguration du système de développement des capacités, il nous est apparu que les expériences développées, durant les phases pilotes d'équipement de 50 villages et de développement d'une expertise nationale et locale, étaient beaucoup plus riches que le modèle initialement conçu. Les contraintes de l'application et de la diffusion du modèle avaient généré une multitude de solutions alternatives et innovantes, dont personne ne parlait lors des rencontres régionales puisqu'il était plus simple de se référer au modèle « orthodoxe » commun aux trois pays. Cependant, il subsistait un certain nombre de problèmes non résolus, dont le suivi au niveau local, pour lesquels une réflexion collective était à conduire rapidement en partant des initiatives que chacun avait développées pour y faire face. Enfin, les équipes disposaient des compétences requises pour assurer la gestion du projet dans cette phase pilote. Chacune ayant spontanément enrichi les composantes du programme en fonction des dominantes de son capital de compétences internes, cela

constituait, si l'on travaillait à la mise en commun, un capital d'expérience très riche sur l'ensemble de la démarche du projet.

Capitaliser – un outil de développement des capacités entre pairs

De cette phase diagnostic, nous avons tiré quelques idées forces qu'il était important de partager avec l'ensemble des équipes des programmes nationaux comme un préalable pour parvenir à mettre en place un dispositif de développement des capacités dont le socle serait l'apprentissage par l'expérience et un partage équitable des expériences. Ces idées forces tirées du diagnostic étaient les suivantes :

- L'antériorité d'un pays et d'une équipe au sein du programme n'est pas synonyme de légitimité ni de qualité. Certes, l'équipe pionnière dispose de plus d'expérience mais, l'adaptation du modèle aux réalités du terrain et au contexte local génère des innovations et d'autres formes d'expérimentations parfois plus pertinentes.
- Chaque programme national et chaque équipe possèdent ses points forts et ses points faibles du fait de son histoire ainsi que des compétences individuelles et collectives de ses membres. Le partage développe les capacités de tous et enrichit ainsi tout le monde.
- Les leçons tirées dans l'analyse des expériences conduisant à des échecs et des erreurs génèrent souvent plus de connaissances et de savoirs que les réussites ou, tout au moins, elles ont une plus forte portée pédagogique pour permettre à des confrères d'éviter les mêmes pièges.

C'est ainsi que la capitalisation et la gestion des connaissances ont commencé à trouver leur place au sein des programmes. Forts de ces constats et analyses, nous avons donc proposé une stratégie régionale de développement des capacités, reposant sur l'apprentissage par l'expérience, dont un des axes majeurs était la capitalisation, le partage des expériences et la promotion des innovations.

Cette stratégie prévoyait la première année :

1. L'organisation du système de partage des expériences sur la base d'un modèle de « fiche d'expérience »² validé par toutes les équipes.
2. La capitalisation du modèle de gestion du programme développé par l'ONG Tin Tua dans l'Est du Burkina Faso, qui a donné naissance à la publication *Des moulins pas comme les autres*.³ Nous souhaitons au travers de ce travail faire la promotion d'un modèle alternatif de gestion du programme par des ONG partenaires. Du fait de l'histoire, de l'organisation et du savoir-faire de l'ONG Tin Tua, ses interventions conjuguèrent, dès l'installation des équipements, alphabétisation et appui à la gestion et au développement socio-économique local, points faibles du modèle malien.

Cependant, pour lancer la dynamique de mise en réseaux des équipes, deux questions restaient en suspens :

1. Comment donner envie aux équipes d'écrire pour partager leurs expériences et surmonter les réticences par rapport à une forme d'écriture réflexive et plus personnelle ?

Pour les équipes, l'écriture est souvent un exercice imposé par une obligation de « reporting » envers les partenaires techniques et financiers. En parcourant la littérature du projet, nous avons partagé un constat : les écrits professionnels étaient souvent pauvres, formalistes et construits à partir de « copié/collé », sans véritable travail substantif ni valorisation de l'excellent travail fourni par les équipes des pays.

2. Comment pousser les équipes à produire des connaissances partageables sur la base de leurs expériences ?

Il fallait absolument sortir du schéma traditionnel de la transmission des connaissances de « celui qui sait » vers « les ignorants », de celui qui « a l'expérience » vers « les novices » et faire admettre à tous que chaque expérience représentait une partie du capital commun du projet qui deviendrait formateur et source d'enrichissement pour tous.

Ces deux questions fondamentales et les réflexions qui en ont découlé nous ont amené à développer une méthodologie décrite tout au long de cet article et résumée ainsi (Figure 1) :

Susciter l'envie d'écrire et de partager les expériences – socle du développement des capacités

Nous avons donc proposé d'expérimenter, comme première formation régionale, un atelier d'écriture et de capitalisation.⁴

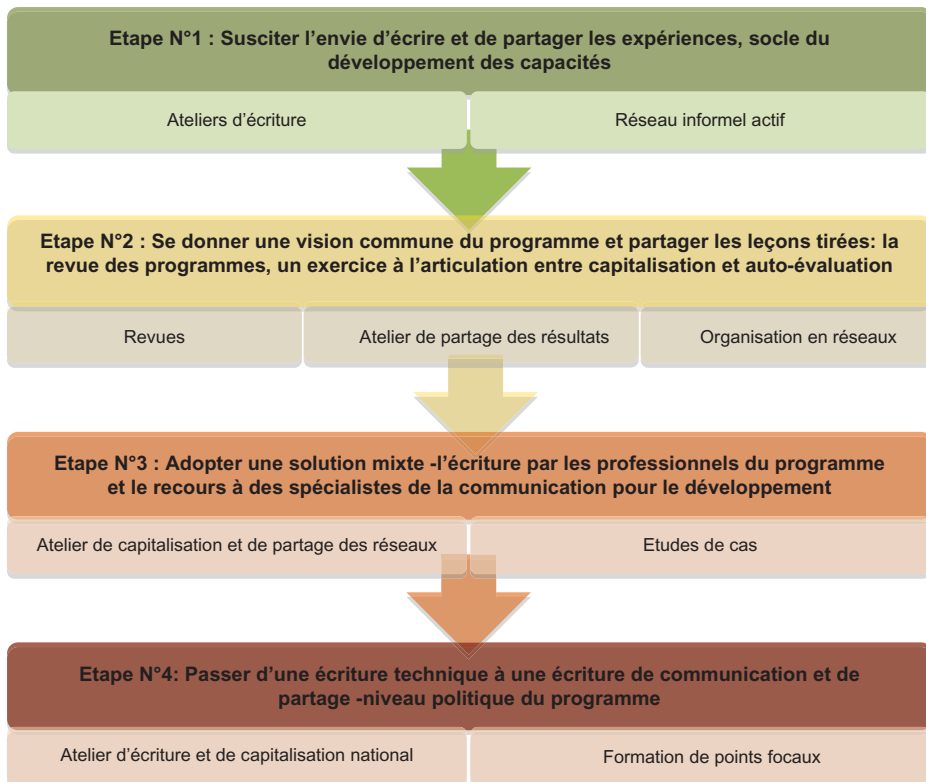


Figure 1. Approche méthodologique – les quatre étapes.

Pour cette première étape, l'atelier s'est surtout centré sur comment « écrire autrement » avec une alternance d'exercices, de reportages, de récits d'expériences personnelles et professionnelles, ainsi que de lectures de production en binôme, en trio ou en grand groupe. Un facilitateur par pays a été désigné et a participé à l'animation de l'atelier.

Les résultats, issus de l'évaluation de l'atelier et la qualité des échanges ultérieurs nous ont montré que nous avions gagné notre pari car :

- les participants ont pris plaisir à écrire pour communiquer et, pour la plupart, leur appréhension à écrire s'est débloquée ;
- les participants se sont connus autrement que dans les jeux de rôles traditionnels des ateliers régionaux et ont porté un autre regard sur chaque expérience et sur chaque analyse exposées par un confrère ;
- les participants sont ainsi passés d'une posture de concurrents et de survalorisation des résultats nationaux à une posture de « confrères » ayant en partage le programme PTFM ;
- spontanément un réseau informel d'échanges très conviviaux et d'appui-conseil s'est constitué entre les participants ;
- la mixité des participants (cadres nationaux, membres des équipes locales, agents de terrain) a favorisé la fluidité et la qualité de la réflexion entre tous les niveaux du projet. Ce principe de mixité des publics a été adopté pour tous les ateliers du programme après consensus général alors que, à budget égal, cela réduisait le montant des « per diem » par personne au profit d'un plus grand nombre de participants.

Le témoignage d'une participante, responsable des activités génératrices de revenus (AGR) dans une équipe locale, recueilli en fin d'atelier, résume le pari gagné de ce premier atelier :

Avant l'atelier, je redoutais même d'aller au cybercafé de peur d'avoir reçu des mails et de devoir y répondre, surtout ceux envoyés par des collègues des autres pays. Maintenant je me sens prête à échanger avec vous tous. Je ne vais plus peser chaque mot pendant des heures !

Depuis, cette personne contribue très activement au réseau informel au niveau local, national et sous-régional. Son expérience en tant que responsable des AGR du programme est précieuse pour l'ensemble du réseau et les nouvelles recrues et elle partage les nombreux outils et projets innovants qu'elle a mis en place.

Se donner une vision commune du programme et partager les leçons tirées – la revue des programmes, un exercice à l'articulation entre capitalisation et auto-évaluation

A la suite de la première étape, nous avons réfléchi à comment donner une assise institutionnelle à la composante « développement des capacités » du programme. Après avoir réussi à impliquer une quinzaine de membres des équipes, sur la base du volontariat, dans une logique de capitalisation et de partage des expériences, il fallait désormais impliquer l'ensemble des équipes nationales, les bureaux-pays du PNUD, ainsi que les partenaires techniques et financiers du programme, si nous voulions construire un dispositif productif et durable autour de la capitalisation et le partage des expériences comme axe central du développement des capacités.

L'occasion nous en a été donnée par la mise en œuvre de revues réalisées par les équipes des trois principaux pays impliqués dans le programme. Dans le cadre de la recherche-action qui visait la refonte du système de suivi-évaluation du programme, nous avons mis au point collectivement la méthodologie de revue commune aux trois pays (Burkina Faso, Mali et Sénégal). Les principaux points ciblés étaient l'organisation des activités de gestion par les groupements féminins villageois, le fonctionnement technique et le développement socio-économique de l'entreprise plate-forme multifonctionnelle ainsi que les activités connexes développées par des micro entreprises à partir de l'apport d'énergie. Par ailleurs, les écarts liés à la réduction du niveau de pauvreté des villages entre la situation de référence et la revue des mêmes indicateurs, sur la base des objectifs du millénaire pour le développement à un, deux, voir trois ans, ont été analysés.

Ces revues ont été un moment très important pour les équipes, puisqu'elles ont visité et analysé la situation de 570 villages équipés en plate-forme multifonctionnelle par le programme. La totalité des villages était ciblée car les équipes souhaitaient se doter d'une vision exhaustive du travail réalisé. Nous disposions ainsi d'un univers riche puisque la gestion du projet était différente d'un pays et d'une équipe à l'autre. Ainsi, les résultats nous ont permis de nous livrer à un exercice prospectif, nécessaire au changement d'échelle du programme, mais aussi à l'amélioration de sa qualité.

Le fait que ce soit les équipes elles-mêmes, sans appui extérieur et avec une méthodologie conçue collectivement, qui réalisent ce travail d'auto-évaluation et de capitalisation de leurs expériences avant de se lancer dans des programmes plus ambitieux de changement d'échelle, a été central dans la dynamique de partage mais surtout dans la consolidation des acquis de leur expérience ou dans leur rapport à l'évaluation. En effet, lors des évaluations institutionnelles externes des projets, alors que les équipes étaient très engagées dans l'organisation et le dialogue avec les consultants, leurs contributions aux rapports d'évaluation étaient mineures voire inexistantes. Ceci était en partie dû au jugement, parfois auto-dévalorisant de leur travail, mais surtout au langage technique utilisé par les consultants ainsi qu'aux modalités de réponses (via l'écrit). Tout ceci générait en eux un sentiment de dépossession de leur action et les ramenait à un strict rôle d'exécutant.

A l'inverse, les revues ont permis aux équipes de développer leurs propres analyses sur les résultats du programme et de les partager. Les seuls appuis extérieurs dont elles ont bénéficié ont contribué à la mise au point de la méthodologie, de la mise en forme des résultats, de la préparation de l'atelier de partage et, par la suite, de l'écriture des documents de synthèse. Les résultats de ces revues ont donné lieu à un atelier régional de partage des résultats et des perspectives des programmes où étaient invités tous les partenaires du projet. Les principaux résultats de l'atelier ont été les suivants :

1. Une culture commune et collaborative s'est construite à travers cet exercice et ce temps de partage.
2. La méthodologie initiale du projet a été analysée et enrichie à l'épreuve des réalités de terrain. Au vu de l'ingéniosité dont les femmes ont fait preuve pour gérer, maintenir et développer les plates-formes multifonctionnelles ainsi que des activités nées du temps libéré, la principale leçon tirée a été de mieux prendre en compte les savoirs et les capacités des femmes à s'organiser et à gérer, c'est-à-dire à porter un regard plus positif sur leur potentiel, malgré leur faible niveau d'alphabétisation. La seconde leçon, à l'image de toutes les stratégies développées par les femmes pour que, coûte que coûte, la plate-forme fonctionne et leur évite un retour aux corvées manuelles de pilage, décorticage, a été une leçon de flexibilité. Ceci a permis d'assouplir de nombreuses règles qui s'étaient érigées en normes obligatoires

et qui étaient objet de débats permanents entre les pays, lors des ateliers, pour peu que ces normes soient différentes d'un pays à l'autre. Par exemple, le nombre de membres dans les comités de gestion, la maintenance préventive, n'avaient plus à être objet de débat puisque les femmes avaient démontré qu'elles avaient adapté avec succès les règles prescrites en fonction des difficultés rencontrées et de l'évolution du contexte local.

3. Les participants se sont mis d'accord, après analyse des résultats, pour énoncer les 10 principales leçons ainsi que les 10 principales forces et faiblesses du projet, au plan régional mais aussi national. Les principales expériences innovantes ainsi que des bonnes pratiques à capitaliser, à intégrer à la méthodologie et à diffuser à l'ensemble des pays ont été identifiées par tous.
4. La synthèse de ces analyses communes, incluant les axes de progrès définis en commun, a servi de « charte commune », comme une sorte de guide de gestion de la qualité et a orienté tous les plans d'actions, tous les ateliers, toutes les activités de recherches – développement méthodologiques et techniques conduites avec pour pays leader celui dont les pratiques innovantes avaient été reconnues par tous.
5. Des réseaux thématiques se sont structurés : système de suivi-évaluation, technique, développement socio-économique local et par la suite la création du réseau des ONG partenaires chargées de la mise en œuvre et du développement du programme sur le terrain.
6. L'organisation d'ateliers annuels de capitalisation et de partage des expériences de chaque réseau a été programmée, avec, durant l'année, un travail de recensement des innovations et la production d'études de cas sur les bonnes pratiques.
7. La publication des revues⁵ a été programmée et un travail complémentaire de capitalisation de l'expérience par pays a été réalisé avec le concours de consultants spécialistes de la communication pour le développement.
8. Les villages, où de graves dysfonctionnements techniques ou organisationnels ont été détectés, ont bénéficié d'un plan d'appui et de relance.

Adopter une solution mixte – l'écriture par les professionnels du programme et le recours à des spécialistes de la communication pour le développement

La deuxième étape nous a ainsi permis d'asseoir institutionnellement le dispositif de développement des capacités dans une dynamique de partage, d'ancrer le programme dans une dynamique de changement, de structurer le dispositif en réseau et de relancer la production de documents et de fiches dont l'objectif était la communication entre pairs lors des ateliers régionaux des réseaux. Un second atelier d'écriture a été organisé, moins centré sur l'écriture que sur la capitalisation.⁶

Pour cet atelier, les premiers inscrits ont été les cadres techniques nationaux qui n'avaient pourtant pas souhaité participer au premier atelier d'écriture. Les retours positifs du premier atelier d'écriture ainsi que le partage des analyses des résultats des revues les ont transformés en chefs de file de la dynamique de partage. Ils se sont investis pour promouvoir et partager les innovations technologiques issues du terrain alors que, jusqu'à présent, ils fonctionnaient plutôt dans une logique descendante et communiquaient avec les équipes locales davantage sur des informations techniques et des normes. L'atelier de capitalisation et de partage du réseau des techniciens, résultant d'un long travail de préparation en amont, a été le plus riche en échanges d'expériences et a donné lieu à la conception très participative d'un fond d'innovation technologique sous-régional. Nous étions maintenant loin des premières formations techniques où les discussions tournaient autour de rivalités

nationales sur les options technologiques choisies et où chaque pays embellissait à loisir ses résultats.

Un module sur la communication des résultats a été conduit en parallèle afin que les cadres nationaux soient plus à l'aise pour communiquer sur le programme. Mais nous étions face à une contrainte forte, celle du temps, ainsi qu'à une pression à communiquer rapidement sur les résultats du programme et à les rendre visibles. Même si l'ensemble des productions était publié, le temps de développement et d'appropriation était long. Les réseaux fonctionnaient bien de façon informelle mais la production et la diffusion de fiches d'expérience étaient très faibles et les points focaux formés lors des deux ateliers d'écriture étaient peu actifs.

De plus, nous souhaitions que chaque pays construise sa propre stratégie de capitalisation et de partage des expériences. Nous avons donc réfléchi à des produits intermédiaires : des études de cas sur des bonnes pratiques inscrites dans une logique de collection, qui alimenteraient les ateliers des réseaux, valoriseraient les programmes⁷ et les équipes locales. Pour ce faire, nous avons eu recours à des consultants nationaux, afin que les équipes disposent par la suite de personnes ressources familiarisées avec la culture du programme et sensibles au concept de capitalisation.

Nos premières expériences ont été peu fructueuses et ont demandé un travail considérable de réécriture et de réorganisation de contenu car les produits livrés relevaient davantage de l'étude sociologique et technique que du produit d'un travail participatif de capitalisation à partager et diffuser. Nous avons donc réfléchi à relancer la production d'études de cas avec le concours d'un spécialiste en communication pour le développement et en capitalisation qui puisse former et superviser les consultants nationaux lors du lancement des prochaines études de cas. Nous inscrivions notre action dans la ligne des propos de Pierre de Zutter (1994) qui nous invite à « dépasser les anciens modèles d'écriture et faire l'apprentissage d'une expression plus chaude, plus apte au dialogue » et qui encore « après bien des années d'obsession pour la capitalisation » inscrit le processus de capitalisation dans sa dimension de communication et insiste sur le produit final et sur sa forme : « puisque la capitalisation de l'expérience s'inspire de l'idée et de l'envie de partage, sa méthodologie prend pour axe la diffusion, elle s'en sert pour mobiliser, dynamiser et orienter ».

Passer d'une écriture technique à une écriture de communication et de partage – niveau politique du programme

L'expérience encouragée du programme PTFM a permis de servir de point d'entrée à la Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et à l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) pour le développement du *Livre blanc pour une politique régionale sur l'accès aux services énergétiques des populations rurales et péri-urbaines pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement* ratifié par les Etats membres. L'appui, par le PNUD, à 14 pays désireux de mettre en œuvre une politique nationale d'accès aux services énergétiques, s'est traduit, entre autres, par une organisation multisectorielle aux niveaux sous-régional et national : la création de groupes multisectoriels nationaux (GMN) et régionaux constitués de représentants des principaux secteurs impliqués dans l'accès à l'énergie pour la lutte contre la pauvreté (agriculture, éducation, santé, secteur privé, etc.). Pour la mise en œuvre de ces politiques, le développement d'outils de partage a été une priorité : un site web, une lettre d'information trimestrielle participative ainsi qu'un atlas sous-régional, outil de valorisation et de partage des expériences d'accès à l'énergie ont été mis en place.

Pour alimenter les pages pays de cet atlas, la question de la production de fiches d'expérience s'est à nouveau posée. Nous sommes ainsi passés par une première étape pilote, à travers un atelier national d'écriture et de capitalisation au Niger, puis par une deuxième étape, à savoir un atelier sous-régional de formation de points focaux en capitalisation des expériences chargés d'inciter et d'appuyer les GMN à faire part de leurs expériences et à les partager via l'atlas.

L'atelier national réunissait les membres du groupe multisectoriel composé de cadres ministériels issus des secteurs de l'énergie, de l'éducation, de l'agriculture, etc., chaque participant ayant sa propre culture institutionnelle et des niveaux d'écriture très différents. Le pari était d'arriver à produire au moins cinq fiches d'expériences produites à « quatre mains », dans l'optique de l'approche multisectorielle, qui capitalise des expériences nationales. Par exemple, le pari de deux participants, l'un du ministère de l'énergie, l'autre de l'éducation, d'écrire une fiche sur l'expérience des télévisions scolaires où plus de 700 villages avaient été alimentés en électricité durant plusieurs années, dans le but de tirer des leçons de cette expérience est illustratif des enjeux de cette démarche. Cet atelier a permis tout d'abord aux participants de faire connaissance et de se connaître autrement que dans les relations de travail interinstitutionnelles habituelles et donc de créer une dynamique de production collective au sein du GMN. A notre niveau nous avons pu mesurer la nécessité de former des points focaux nationaux dont le rôle serait de suivre les auteurs de fiche d'expérience jusqu'à la publication de ces dernières dans l'atlas et pour ce faire, de définir le profil des point focaux et de développer des termes de référence type. Au niveau des outils et de la méthodologie de l'atelier, nous avons pu tirer des leçons et améliorer nos supports notamment pour faciliter le passage d'une écriture technique, précise et descriptive, à une écriture de partage et de communication et la préparation de l'atelier régional nous a conduit à repenser et à rééquilibrer les temps dédiés au travail sur la capitalisation, la communication et au travail d'écriture proprement dit pour la production des fiches.

Pour l'atelier régional, le but était de produire des fiches d'expérience pour les 14 pays, pour alimenter l'atlas énergétique tout en formant des points focaux qui prennent le relais de l'atelier et appuient les GMN nationaux à capitaliser les expériences nationales et produire des fiches d'expérience jusqu'à leur mise en ligne. En effet, hors de la dynamique des ateliers d'écriture, les temps dédiés à la capitalisation et à la production de fiches étaient inexistantes et la production faible. Les participants ont été choisis, parmi les GMN, sur des critères précis (inclus dans les termes de références définis lors de l'atelier national pilote au Niger) avec en priorité leur intérêt pour l'écriture et la capitalisation et leur capacité à faciliter les processus. L'enjeu principal était pour les participants de comprendre ce qu'est la capitalisation des expériences et de passer d'une écriture technique à une écriture davantage « communicante » et qui donne envie au lecteur de contacter les auteurs et acteurs de l'expérience pour en savoir plus et s'en inspirer.

La méthodologie suivante a été utilisée durant l'atelier (Figure 2) :

Les premiers moments de l'atelier visaient à permettre aux participants de comprendre leur rôle au sein du processus de capitalisation et de comprendre davantage ce qu'est la capitalisation. Ainsi, les participants ont pu :

- Définir collectivement les concepts clés de l'atelier à savoir :
 - définir en groupe ce que signifie la capitalisation afin de s'appropriier le concept et le processus de capitalisation ;
 - se rappeler les règles de base de la communication écrite pour passer d'une écriture technique à une écriture de partage ;



Figure 2. Approche méthodologique – atelier de production de fiches d’expériences.

- réfléchir collectivement sur ce qu’est l’innovation pour, partant des expériences, identifier des expériences dont on puisse tirer des leçons originales.⁸
- Développer collectivement les outils de l’atelier, à savoir :
 - définir le profil d’un lecteur-type de la fiche d’expérience, pour pouvoir se mettre à sa place et avoir le réflexe d’écrire en fonction de ce qui peut susciter son intérêt pour l’expérience ;
 - construire le format des fiches d’expérience sur la base d’un modèle de fiche type pour mieux s’approprier l’outil ;
 - construire collectivement des grilles d’analyse de la qualité des productions pour éviter les jugements de valeur (grille d’auteur et grille de lecteur/auditeur), qui étaient utilisées aussi comme fiche conseils aux rédacteurs et aux lecteurs.

Sur la base de la définition des concepts clés et des outils dont la conception collective permet une appropriation progressive par tous, les participants étaient prêts à choisir les thèmes des fiches, argumenter leur choix devant le groupe, rédiger leurs fiches d’expérience en binôme tout en réalisant ponctuellement des exercices oraux et écrits. Pour bâtir la méthodologie et les allers-retours entre narration, rédaction, analyse critique et les changements de posture, chacun étant successivement, narrateur, auteur, auditeur, facilitateur et

critique, nous nous sommes partiellement inspirés de *L'Art du récit*.⁹ Le changement de posture systématique, la variation de la taille des groupes de production et les situations alternées de production et de « feedback » permettent à chaque individu et à chaque binôme de percevoir la progression du groupe et de s'appropriier les concepts clés de la capitalisation des expériences, de la communication pour le développement et enfin de son rôle en tant que point focal national et formateur d'ateliers nationaux.

Les résultats de cet atelier ont été la réalisation de fiches de capitalisation mises en ligne sur l'atlas et la programmation des ateliers nationaux co-animés par le point focal national et un des formateurs régionaux.

Leçons tirées : favoriser la gestion de la qualité et du changement au sein d'un programme – le rôle clé de la capitalisation et de l'implication des acteurs par l'écriture

En conclusion, ces six ans d'expérience nous ont beaucoup appris et nous en tirons quelques leçons que cet article nous donne l'occasion de partager.

D'abord au niveau des résultats il nous semble que nous avons réussi à créer les conditions d'un réel partage de vision, d'objectifs, d'outils et de réflexion, de par notre détermination à inscrire le programme dans une logique collaborative, en partie parce que quelques idées et convictions simples ont guidé notre action :

1. Les acteurs, à tous les niveaux du projet, sont considérés comme des contributeurs potentiels au capital commun de savoir et de savoir-faire du programme car comme l'écrit Pierre de Zutter (1994), « tous ces acteurs sont riches en vécu de toutes sortes, ils ont tant à offrir sur les apprentissages de leur pratique, mais ils ne trouvent jamais ni l'occasion ni la manière d'entrer au partage ».
2. La capitalisation des expériences est un exercice par lequel se transforment les expériences en connaissances partageables, dont les premiers bénéficiaires sont ceux qui capitalisent. « L'un des buts prioritaires de la capitalisation c'est le partage, c'est mettre les acquis de l'expérience au service de tous. Capitaliser c'est donc s'obliger à exprimer et ainsi se former. Capitaliser c'est également collaborer directement à l'auto formation des autres » (de Zutter 1994).
3. La volonté de construire le développement des capacités de façon participative à partir du matériau vivant que sont les expériences et les pratiques innovantes des individus et des groupes plutôt que de mettre en place un dispositif de formation descendant qui parte des besoins, ou des supposés besoins du public (chemin faisant nous avons d'ailleurs détecté collectivement certains besoins additionnels qui ont donné lieu à des modules de formation ad hoc).
4. L'apprentissage actif par l'action et le partage, principe clé du programme. Toutes les formations reposent sur des mises en situations concrètes à tous les niveaux du programme, avec des formes de tutorat pour les nouvelles équipes formées par des professionnels expérimentés d'autres pays, des voyages d'études qui créent des liens privilégiés entre deux équipes, des réunions trimestrielles inter-villageoises entre les groupements féminins au niveau du terrain, etc.

Mais, si nous avons réussi à susciter cette envie de partager et si les ateliers d'écriture ont été un levier puissant, nous n'avons pas réussi à créer un réflexe de capitalisation au niveau des équipes. Pour le programme plates-formes multifonctionnelles, le changement d'échelle des programmes a plongé les équipes dans l'action avec son corolaire : la pression

des résultats. Pour le niveau politique du programme, l'action n'a pas été poursuivie et nous en étions encore à un stade expérimental où les échanges d'expériences commençaient à être formateurs pour ceux qui en ont bénéficié, mais la phase de démonstration et de consolidation du dispositif était loin d'être aboutie.

Finalement, il nous semble que si le dispositif de développement des capacités ne repose pas de façon volontariste sur les quelques principes et convictions énoncés, le risque est de revenir rapidement à un dispositif classique de développement des capacités qui part de l'offre et de la demande de formation et met les acteurs en position de consommateurs plutôt qu'acteurs. La capitalisation devient souvent un exercice confié à des consultants en complément des évaluations statutaires du projet. Le partage des expériences a lieu lors d'ateliers ponctuels et, même s'il est structuré sous forme de réseaux formels ou informels, il repose plus sur de l'échange d'informations, de la mise en valeur de bonnes pratiques, que sur de l'auto-formation réciproque. De même, la gestion et le partage des connaissances peut amener à la production d'outils séduisants et sophistiqués dédiés au projet des savoirs, avec des flux d'information conséquents qui donnent de la visibilité au projet mais qui ne contribuent que superficiellement au développement des capacités des groupes cibles, car les questions clés de : Qui contribue au partage ? Quelle qualité et teneur des échanges ? Quelles leçons sont tirées des expériences et comment elles inspirent d'autres acteurs ? restent posées. Dans le cadre de notre expérience, nous avons souvent affirmé que le premier et peut-être seul résultat pérenne dont nous tirions une grande fierté est la dynamique du réseau informel que nous avons su créer, dans laquelle les ateliers d'écriture ont joué un rôle déterminant pour transformer les regards et donner envie de partager pour apprendre.

Notes

1. <http://www.energyaccessafrica.org>
2. Modèle de fiches de la Fondation pour le progrès de l'homme et du réseau d'information et de documentation pour le développement durable et la solidarité internationale (RITIMO).
3. *Des Moulins pas comme les autres*, PNUD, 2008, est disponible à l'adresse suivante : <http://www.pnud.bf/DOCS/moulins.pdf>
4. Les produits issus de l'atelier sont disponibles au sein de « Recueil de l'atelier d'écriture », PNUD-PREP, 2005.
5. « Comment faire un grand bond en avant sans trébucher », Revue du programme PTFM du Mali PNUD-PREP, 2008.
6. Les produits issus de l'atelier sont disponibles dans la publication *Un autre regard sur l'énergie – Récits de professionnels autour de la plate-forme multifonctionnelle*, PNUD-PREP, 2008.
7. *Business de femmes, business solidaire et Karité mon amour*, PNUD-PREP, 2009.
8. Le concept d'innovation étant réfléchi sur la base des travaux du Fonds international de développement agricole (FIDA).
9. *L'Art du récit*, Coopération technique suisse, 2006.

Référence

de Zutter, Pierre, 1994. *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*. Paris : Fondation pour le progrès de l'homme.