

CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Apprendre ensemble
et améliorer **nos actions**

Sommaire

ÉDITO

**La capitalisation des expériences
ou l'art du *comment*** P.3

01_La capitalisation des expériences : de quoi parlons-nous ? P.5

Passer de l'action à la compréhension partagée des expériences
Capitaliser, ce n'est pas évaluer, encore moins communiquer

02_Pourquoi capitaliser ? P.8

Bénéfices de la capitalisation des expériences
Créer une culture de la capitalisation

03_Initier et conduire une capitalisation des expériences P.12

Concevoir une capitalisation des expériences :
les fondamentaux pour réussir

Les 5 étapes de la capitalisation des expériences

CONCLUSION

**Apprendre ensemble et améliorer
ses actions avec le F3E** P.17

Pour aller plus loin... P.18

LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES OU L'ART DU *COMMENT*

Ce n'est sans doute pas un hasard si la capitalisation des expériences est devenue un exercice phare au sein d'un nombre significatif d'organisations de la solidarité internationale et coopération décentralisée. Ces dernières ont compris qu'elles gagnent à disposer d'équipes motivées et fédérées grâce à la valorisation de leur travail et au développement de leurs compétences.

En s'intéressant à la fois au vécu de chaque personne impliquée dans un projet et au partage de leurs visions dans un cadre collectif et participatif, **la capitalisation des expériences est une démarche transformative**. Ceux et celles qui y prennent part en sortent différents, enrichis de nouvelles compétences (d'écoute, de partage, de prise de recul) et de nouvelles connaissances forgées et formalisées grâce à cette démarche.

Processus itératif d'apprentissage collectif, la capitalisation des expériences est l'art du *comment* que l'on cherchera à disséminer au bénéfice de chaque contributeur·rice, des organisations qui les rassemblent et de toutes les parties prenantes. C'est pourquoi elle n'a de sens qu'en impliquant tous·tes les acteur·rice·s concerné·e·s par le projet, à commencer par ses bénéficiaires finaux·ales, que l'on cherchera à placer au cœur du processus quand cela s'avère possible.

Toute expérience est capitalisable. Mais cela ne signifie pas que la capitalisation d'expériences est un processus homogène ni que tout doit se faire en même temps. Chaque démarche est singulière. Si des recettes toutes faites pour réussir sa capitalisation n'existent pas, des fondamentaux et étapes à respecter peuvent vous aider. Vous les découvrirez dans ce document.



Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationales. Réseau multi-acteurs, il rassemble plus de 95 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations et syndicats.

Le F3E a pour but d'impulser une amélioration de la qualité des actions et des pratiques au sein du secteur de la coopération et de la solidarité internationales, au service d'un impact porteur de changement social. Pour cela, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage des pratiques. Il contribue ainsi à l'agilité des organisations et aux débats stratégiques dans un environnement complexe et mouvant.

www.f3e.asso.fr

01

LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Exprimer les différentes perceptions d'une expérience, les confronter et en déduire des enseignements pour les transmettre : autant de principes d'une démarche qui vise à améliorer la qualité de nos actions.

PASSER DE L'ACTION À LA COMPRÉHENSION PARTAGÉE DES EXPÉRIENCES

Capitaliser ses expériences, c'est les transformer en connaissances que l'on peut et entend partager. La capitalisation des expériences est ainsi une démarche qui s'intéresse aux expériences des différent-e-s acteur-ric-e-s impliqué-e-s dans un projet pour en tirer des enseignements à transmettre. En ce sens, elle va plus loin que la capitalisation des pratiques (qui elle se concentre plutôt sur les actions).

En s'intéressant au vécu et à la perception de chaque partie prenante sur ses expériences positives et négatives dans le cadre d'une ou de plusieurs actions, la capitalisation des expériences ne se limite pas à la mise en lumière de nouvelles connaissances. Elle contribue également à ce que chaque acteur-ric-e ayant pris part au processus en sorte transformé-e, c'est-à-dire, renforcé-e dans sa capacité à s'ouvrir à l'autre, à apprendre, à repenser et à améliorer son action.

Ponctuelle ou au fil de l'eau, la capitalisation des expériences peut prendre différentes formes selon les objectifs fixés. Elle peut concerner aussi bien un projet, une action innovante, des pratiques, un module de formation qu'une méthodologie développée au fil des années. Toute expérience est capitalisable.

LE PARTAGE DES EXPÉRIENCES FAIT ÉVOLUER NOS PRATIQUES : L'EXEMPLE DE LA PÂTE BRISÉE

Beaucoup d'entre nous savent préparer une pâte Brisée, action qui demande un savoir-faire qui peut nous paraître presque aller de soi. Nous le croyons identique pour tous-tes. Sauf que quand plusieurs personnes se mettent à expliquer leur recette, chacune aura sa manière de la présenter en proposant notamment des variations porteuses d'avantages spécifiques : l'une sera plus savoureuse, l'autre plus nourrissante, l'autre moins grasse, l'autre plus économique ou plus rapide à préparer. Autant de détails auxquels nous ne pensons même pas dans notre pratique de la préparation de la pâte Brisée. Or, en partageant toutes ces expériences différentes, nous découvrons tout à coup qu'il est possible d'identifier un maximum de variantes possibles aux qualités indéniables pour cette même préparation. Nous réalisons alors l'intérêt de les faire découvrir par tous-tes, par exemple en les déclinant dans un beau livre de recettes. C'est cela capitaliser des expériences.

CAPITALISER, CE N'EST PAS ÉVALUER, ENCORE MOINS COMMUNIQUER

Il n'est pas rare de confondre capitalisation, évaluation et communication. Pourtant ces trois démarches sont très distinctes.

L'évaluation, même lorsqu'elle est menée dans un souci d'apprentissage, s'intéresse avant tout aux résultats de l'action. Elle porte une appréciation sur ce qu'il s'est passé en le comparant avec ce qui était prévu. Contrairement à l'évaluation, la capitalisation des expériences ne porte pas de jugement sur la qualité de l'action ou sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle s'intéresse uniquement au comment : les processus, les actions, ce qui a fonctionné ou non et comment les acteur-ric-e-s impliqué-e-s l'ont vécu, pour en tirer des enseignements à partager.

Quant à la communication, son objectif est de renforcer ou de développer l'image et la notoriété de l'organisme à l'initiative d'une action. C'est un exercice totalement distinct de la capitalisation des expériences dont le but premier est de renforcer les savoirs mutuels. Or, la tentation est souvent grande d'orienter le travail de capitalisation vers la valorisation des actions.

Mais dans ce cas, lorsque la capitalisation identifie des pratiques innovantes, leur vulgarisation vise avant tout à inspirer d'autres praticiens et praticiennes, et non à faire de la communication.

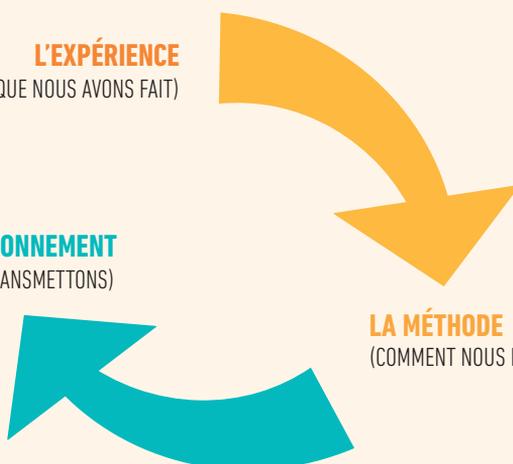
**CAPITALISER
LES EXPÉRIENCES :
PASSER DE L'EXPÉRIENCE
À LA CONNAISSANCE
PARTAGÉE**

L'EXPÉRIENCE
(CE QUE NOUS AVONS FAIT)

LE PERFECTIONNEMENT
(CE QUE NOUS EN TIRONS ET TRANSMETTONS)

LA MÉTHODE
(COMMENT NOUS L'AVONS FAIT)

les flèches
correspondent
au passage
de l'implicite à l'explicite



POURQUOI CAPITALISER ?

En renforçant les compétences et en faisant évoluer les pratiques, la capitalisation des expériences génère des retombées multiples pour toutes les parties prenantes.

BÉNÉFICES DE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

ON CAPITALISE AVANT TOUT POUR SOI-MÊME, individuellement et collectivement, afin de comprendre et d'apprendre, de développer ses capacités, de s'améliorer et de progresser. Mais ce n'est pas tout. La capitalisation des expériences est une démarche de partage avec d'autres au sein de son organisation et en dehors, y compris avec les « bénéficiaires » de l'action qui ont la parole pour exprimer leur point de vue et qui contribuent à la capitalisation. La capitalisation part du principe que toute partie prenante a des choses pertinentes et importantes à partager pour faire évoluer les pratiques et permettre aux un-e-s et aux autres d'apprendre mutuellement.

LES ÉQUIPES EN CHARGE DU PROJET gagnent à capitaliser parce qu'elles apprennent davantage de ce qu'elles font, en tirant des enseignements et en confrontant leurs vécus et points de vue à ceux des autres. Elles développent leurs capacités en apprenant à s'exprimer mais aussi à écouter. Elles peuvent contribuer au renforcement des connaissances et des capacités des autres parties prenantes. Enfin, en distinguant dans leur expérience ce qui est utile pour l'avenir, elles participent à produire de nouvelles connaissances.

LES STRUCTURES QUI CONDUISENT LA CAPITALISATION gagnent à disposer d'équipes motivées et fédérées grâce à la valorisation de leur travail et à l'ouverture à d'autres familles de contributeur-ric-e-s et participant-e-s. La qualité de leur action en sort bonifiée, puisque la capitalisation contribue à développer les capacités des équipes et à accélérer l'amélioration de l'existant. Enfin, l'échange de savoir-faire et la recherche de bonnes pratiques concourent à procurer plus d'efficacité aux organisations.

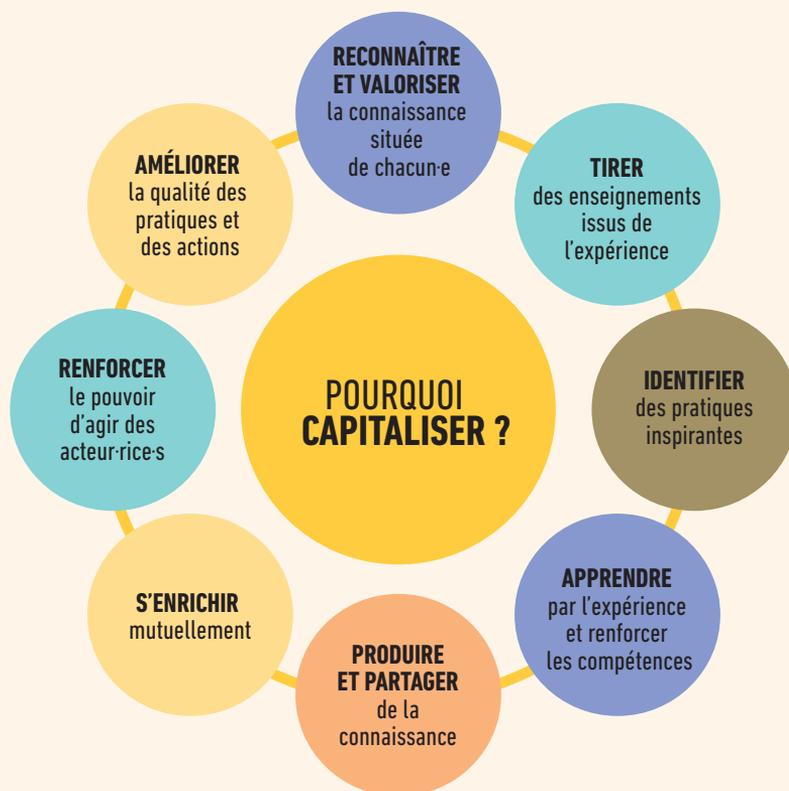
LES PARTENAIRES FINANCIERS PRIVÉS OU PUBLICS sont tous à la recherche de structures et de démarches qui participent au développement de connaissances partageables utiles pour tous et toutes, ce que la capitalisation des expériences favorise à faire émerger. Grâce à la capitalisation, ils bénéficient également d'une plus grande proximité et transparence avec les structures qu'ils soutiennent. Les travaux issus de la capitalisation d'expériences peuvent en outre alimenter leurs orientations stratégiques et instruments de soutien. Enfin, en soutenant la mise en œuvre de capitalisations des expériences, les partenaires financiers peuvent témoigner de leur intérêt pour les démarches d'apprentissage et de production de connaissances.

LES POPULATIONS ET LES ACTEUR·RICE·S LOCAUX·ALE·S impliqué·e·s et/ou bénéficiaires de l'action se placent au cœur de l'action de développement local grâce à la prise en compte de leurs points de vue et vécus lors d'une capitalisation des expériences. Leur savoir enrichit les projets de développement ou d'éducation au développement qui les concernent. La capitalisation des expériences aide les professionnel·le·s du développement à écouter, à entrer en dialogue pour connaître et valoriser ces savoirs. La prise en compte de la complexité du contexte, avec ses données objectives et subjectives, renforce la pertinence de ces actions.

LES CONTRIBUTEUR-RICE-S ET LEUR CONNAISSANCE SITUÉE : CLÉS DE LA RÉUSSITE DE LA CAPITALISATION

La « connaissance située » est le savoir que chaque personne acquiert à partir de sa propre position et expérience vécue dans un système complexe composé de relations sociales et de rapports de pouvoir et de domination. La capitalisation des expériences donne toute sa place aux perceptions et au vécu de chacun-e. Ce faisant elle reconnaît et attribue de la valeur à chaque expérience individuelle afin que leur mise en dialogue bénéficie au plus grand nombre.

LES PRINCIPAUX BÉNÉFICES DE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES



CRÉER UNE CULTURE DE LA CAPITALISATION

De nombreuses structures ont pour habitude de réaliser des capitalisations ponctuelles, généralement à la fin d'un projet ou d'un programme. Leurs objectifs peuvent être divers : **capitaliser sur une innovation méthodologique, sur un projet ou sur une de ses composantes** dans le cadre du renouvellement d'un programme, d'un changement d'équipe ou dans une situation d'arrivée de nouveaux partenaires ou bailleurs.

Si chaque démarche de capitalisation est unique, elles ont en commun le fait de contribuer à transformer ceux et celles qui y participent. En faisant un pas de côté pour expliciter, analyser et partager ce qu'ils-elles ont vécu individuellement et collectivement, les contributeur-riche-s apprennent à réfléchir, à s'ouvrir à l'apprentissage et à prendre davantage en compte des points de vue différents dans un environnement bienveillant et inspirant confiance.

C'est pourquoi on gagne à appliquer la capitalisation régulièrement tout au long de l'action. Progressivement, la pratique régulière de la capitalisation au fil de l'eau peut amener les équipes et les organisations à construire une stratégie globale de capitalisation interne à la structure. La capitalisation des expériences pourra alors être placée au cœur d'une stratégie organisationnelle de développement des compétences et de production de connaissances. En diffusant une culture de la capitalisation au sein d'une organisation, celle-ci s'inscrira de manière durable dans une démarche apprenante.

INITIER ET CONDUIRE UNE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Toute expérience est capitalisable.

Découvrez les fondamentaux et les étapes à respecter pour réussir.

CONCEVOIR UNE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES : LES FONDAMENTAUX POUR RÉUSSIR

La capitalisation des expériences n'est pas un processus homogène. Si chaque démarche est unique, elle repose néanmoins sur un certain nombre de fondamentaux que nous vous présentons ici.

Créer une dynamique collective autour de la capitalisation

Par où commencer quand on entend initier une capitalisation des expériences ? Le mieux, c'est de stimuler la curiosité de ses collègues en les invitant à un premier atelier de partage d'informations sur la démarche. En les incitant à exprimer leurs questions, attentes et réactions à vos propositions, vous contribuez à créer une dynamique de capitalisation. C'est en tout cas la meilleure manière de leur donner envie de se lancer. Il convient de rassembler à cette occasion l'ensemble de l'équipe concernée par le projet ainsi que des représentant-e-s d'instances politiques ou décisionnaires si cela s'y prête.

La capitalisation des expériences est une démarche sur mesure : définir ensemble des objectifs prioritaires

La capitalisation des expériences est une démarche qui se construit en fonction des enjeux et des objectifs propres à chaque acteur-riche, contexte, projet... Dès le départ se posent des questions essentielles relevant de la motivation de chacun-e et du groupe : Que souhaitons-nous accomplir ? Pourquoi capitaliser ? Quelles en sont nos attentes ?

Cerner l'objet et la durée de la capitalisation

Toute expérience est capitalisable mais on ne peut tout capitaliser en même temps. Il est donc nécessaire d'apprendre à prioriser les objets à capitaliser et la durée du processus en fonction de ses objectifs et des moyens dont on dispose. On s'intéressera sans doute d'abord à ce qui dans son expérience est inédit, porteur de sens et contribue à faire avancer la réflexion et la pratique collectives. Une capitalisation peut en effet concerner un thème, un projet, un processus, des compétences. Elle s'intéressera aussi bien aux succès qu'aux échecs puisque l'apprentissage naît souvent de difficultés rencontrées. Se donner un timing de réalisation, c'est important. Le processus ne doit pas trop s'étaler dans le temps avec le risque qu'il s'y dilue.

Identifier les acteur-ric-e-s clés de la capitalisation et les convaincre d'y prendre part !

On distingue trois types d'acteur-ric-e-s clés : les contributeur-ric-e-s, les animateur-ric-e-s et les tiers accompagnateur-ric-e-s. Les contributeur-ric-e-s sont en lien direct avec l'objet de la capitalisation. Ils-elles en seront les premiers à en bénéficier (tout comme, par ricochet, les populations ou groupes cibles bénéficiaires de leur action). Il est possible d'établir des priorités afin de définir le noyau dur de contributeur-ric-e-s qui va partager et confronter ses expériences. Pour les identifier, il convient aussi de s'interroger sur celles et ceux qui peuvent assumer un rôle utile dans la capitalisation de par leur fonction ou actions accomplies, ce qui peut concerner même des personnes ressources externes au projet ou à l'organisation. L'équipe d'animation est quant à elle essentielle à la réussite d'une démarche de capitalisation. Qu'il s'agisse d'une ou de plusieurs personnes, ce qui compte est que l'animation soit conduite avec enthousiasme et pertinence. Cette mission peut par ailleurs être accompagnée par un tiers extérieur, dont le rôle est surtout de contribuer à faciliter et à enrichir le processus. Même accompagnée par un tiers extérieur, la capitalisation demeure un processus interne.

Préciser les destinataires et les livrables de la capitalisation

Les principaux bénéficiaires de la capitalisation sont ceux qui capitalisent. Mais le processus serait incomplet sans le partage de ces expériences avec d'autres au sein de son organisation ou en dehors de celle-ci. C'est pourquoi la réflexion sur les destinataires de la capitalisation est à mener de concert avec l'identification de ses livrables et de leurs usages. Tout comme lors de la définition des objectifs, il ne faut pas chercher à viser un trop grand nombre de destinataires et de livrables, au risque de se disperser.

Apprendre en marchant, marcher en apprenant

Garder en tête que le plus important lors d'une capitalisation des expériences est le processus en tant que tel, encore plus que ses résultats.

Accepter la part d'inattendu de ce processus

De par son caractère unique, et comme dans tout processus basé sur l'expérience et la subjectivité des acteur-ric-e-s, la capitalisation comporte une dimension de découverte de l'inattendu notamment au regard du processus de capitalisation lui-même.

LE TIERS ACCOMPAGNEUR : TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE

Souvent par manque de temps ou de capacités spécifiques, la tentation est grande de déléguer la capitalisation au·à la consultant·e externe qui au départ était là pour faciliter et non se substituer à l'équipe d'animateur·rice·s.

Cette situation est à éviter car elle réduit drastiquement l'appropriation interne du processus. Délimiter et exprimer le rôle de chacun·e reste fondamental pour lancer un processus serein. Par ailleurs, toutes les capitalisations ne nécessitent pas d'accompagnement externe. Ce dernier est particulièrement utile quand :

- la démarche porte sur la comparaison de différents projets et demande de mobiliser un cadre conceptuel spécifique, dont l'équipe ne dispose pas ;
- la capitalisation implique un recueil de données spécifiques, qui doit être confié à un tiers pour respecter une distanciation jugée nécessaire ;
- lorsque les capacités en temps et en ressources rédactionnelles sont limitées.

LES 5 ÉTAPES DE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCE

ÉTAPE 1 RECONSTITUER ENSEMBLE L'HISTORIQUE DU PROJET

La ligne de temps est très utile pour cela. En réunissant les principaux·pales contributeur·trice·s, on peut reconstituer ensemble l'histoire du projet en y ponctuant les moments clés qui ont jalonné des étapes. Ces moments mis en valeur grâce à une réflexion collective seront sûrement jugés importants ou cruciaux mais aussi peut-être curieux, étonnants, surprenants voire même émouvants. Ils y auront toute leur place.

ÉTAPE 2 TÉMOIGNER, EXPLIQUER

C'est le moment de se consacrer à l'explication, aux récits et aux témoignages. Le « comment avez-vous fait cela ? » et la comparaison avec d'autres expériences sont des moyens pour stimuler cette étape d'explicitation. Le brassage des différent·e·s acteur·rice·s permet de découvrir ce qui les réunit et ceux qui est propre à chacun·e, les spécificités et les innovations. Le fait d'expliquer son expérience favorise l'apprentissage individuel et collectif.

ÉTAPE 3 PARTAGER LES RÉCITS, ANALYSER LES EXPÉRIENCES ET EN TIRER DES LEÇONS

Nous voilà au cœur du processus d'apprentissage : quand les récits des un-e-s et des autres sont confrontés, partagés et échangés pour en produire du savoir. Différentes techniques permettent de renforcer le partage et la comparaison de perceptions et pratiques de chacun-e pour permettre à tous-tes de s'enrichir mutuellement. Parmi elles, la formulation orale et l'échange permettent de passer du subjectif à l'objectif, du vécu à la connaissance. La raison est que les espaces d'échanges et de partage poussent les participant-e-s à approfondir, interpréter et en tirer des conclusions. Le fait d'élargir le cercle d'invité-e-s au partage permet également de s'ouvrir à de nouveaux horizons tout en leur mettant à disposition ses apprentissages.

ÉTAPE 4 RASSEMBLER LES RÉSULTATS AU SEIN D'UN SUPPORT

Les résultats d'une capitalisation sont les idées essentielles que l'on peut retenir du partage et de la confrontation d'expériences. Ces idées peuvent être mises en valeur dans tout type de support : fiche d'expérience, site dédié, vidéo, bande dessinée... L'essentiel, c'est de choisir le support le plus adapté au public cible et de s'investir dans la production d'un contenu attractif.

ÉTAPE 5 FAIRE VIVRE LES RÉSULTATS DE LA CAPITALISATION

La capitalisation des expériences serait incomplète sans la transmission de ses enseignements. C'est pourquoi la stratégie de diffusion en interne et en externe de ses produits est si essentielle.



Conclusion

APPRENDRE ENSEMBLE ET AMÉLIORER SES ACTIONS AVEC LE F3E

Les dispositifs proposés par le F3E pour accompagner la capitalisation des expériences

Le F3E est un réseau et un centre de ressources, de formation et d'accompagnement dédié à l'amélioration de l'impact et de la qualité de l'action pour le changement social. C'est également un espace d'échanges et d'expérimentations.

Son but est d'impulser une amélioration des actions des acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationales et de renforcer leurs compétences.

Pour l'accompagnement à la démarche de capitalisation des expériences, le F3E propose quatre familles d'activités complémentaires et interconnectées pour la plupart accessibles à toutes et à tous, dans une logique de parcours d'apprentissage individuel et collectif :

1 ACCOMPAGNEMENT ET COFINANCEMENT D'ÉTUDES

de capitalisation des expériences. Le F3E joue un rôle d'accompagnateur, d'appui conseil et de médiateur facilitateur tout au long du processus. (réservé à ses membres)

2 FORMATION (sur catalogue et sur mesure). Le F3E propose des formations-action aux organisations ayant des projets de capitalisation.

À partir des outils et repères qu'elles proposent, ces formations favorisent le passage à l'action. Elles intègrent une phase de suivi et de conseil afin d'appuyer les apprenant-e-s dans l'appropriation de la démarche dans leurs propres actions.

3 RESSOURCES Le F3E produit à la fois des publications qui outillent la démarche de capitalisation des expériences et éclairent sur ses enjeux.

4 COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES Le F3E déploie ces espaces au sein desquels les acteurs et les actrices partagent leurs propres expériences de capitalisation et apprennent les un-e-s des autres.

Pour aller plus loin

POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA PRATIQUE DE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

- « **LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES : UN VOYAGE AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE** »,
F3E, coll. Repères sur..., mars 2014.
- « **LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES : UN VOYAGE AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE – KIT DE FORMATION** »,
F3E, coll. Repères sur..., mai 2016.
- « **LA CAPITALISATION EN ACTION : PARTAGE D'EXPÉRIENCES SUR L'ART D'APPRENDRE ENSEMBLE** »,
F3E, coll. Échanges sur..., février 2021.

« CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES : APPRENDRE ENSEMBLE ET AMÉLIORER NOS ACTIONS AVEC LE F3E », synthèse dirigée par Marie-Pierre Héritier, Othmane Chaouki et Nathalie Saric et réalisée par Luciana Uchôa-Lefebvre. Conception graphique : François Phong.
© F3E - Novembre 2022.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre) ; vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Apprendre ensemble
et améliorer **nos actions**



17, rue de Châteaudun
75009 Paris, France
T : 33 (0) 1 44 83 03 55
M : f3e@f3e.asso.fr
f3e.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT