



# Formation : Capitalisation des expériences

6,7,8 octobre 2021

Bruxelles





Ciedel

# Programme de formation

Jour 1 : Construire une compréhension commune de la capitalisation des expériences

Heure	Contenu
9h-9h30	Introduction de la formation
9h30-10h	Présentation d'exemples de capitalisation issus des expériences des participants
10h-11h	Clarification du sens et des enjeux de la capitalisation des expériences
11h-11h15	<i>Pause</i>
11h15-11h30	Positionnement de la capitalisation au regard d'autres approches ...
11h30-12h30	Les motivations à capitaliser
12h30-13h30	<i>Repas</i>
13h30-15h00	S'initier à méthodologie de capitalisation et à sa mise en pratique
15h-15h15	<i>Pause</i>
15h15-17h00	Présentation des résultats de l'exercice de capitalisation



Ciedel

# Programme de formation

## Jour 2 : Expérimenter la méthodologie/la capitalisation dans une organisation

9h-10h30	Apports sur la méthodologie de capitalisation : les étapes, les outils
10h30-10h45	<i>Pause</i>
10h45-12h30	Exercice de capitalisation individuelle et collective
12h30-13h30	<i>Repas</i>
13h30- 15h30	Inscrire la capitalisation dans la vie d'une organisation
15h30-15h45	<i>Pause</i>
15h45-17h	L'accompagnement de la capitalisation des expériences



Ciedel

# Programme de formation

## Jour 3 : Partager les résultats de la capitalisation

9h-10h45	Comprendre les enjeux du partage et valorisation des résultats de la capitalisation Pourquoi ? Partager auprès de qui ? Modalités de partage ?
10h45-11h	Pause
11h-12h30	La production de documents de capitalisation
12h30-13h30	Repas
13h30-16h00	Définir son propre projet/stratégie de capitalisation
16h-17h	Conclusion/questions sur la capitalisation Evaluation de la formation



Ciedel

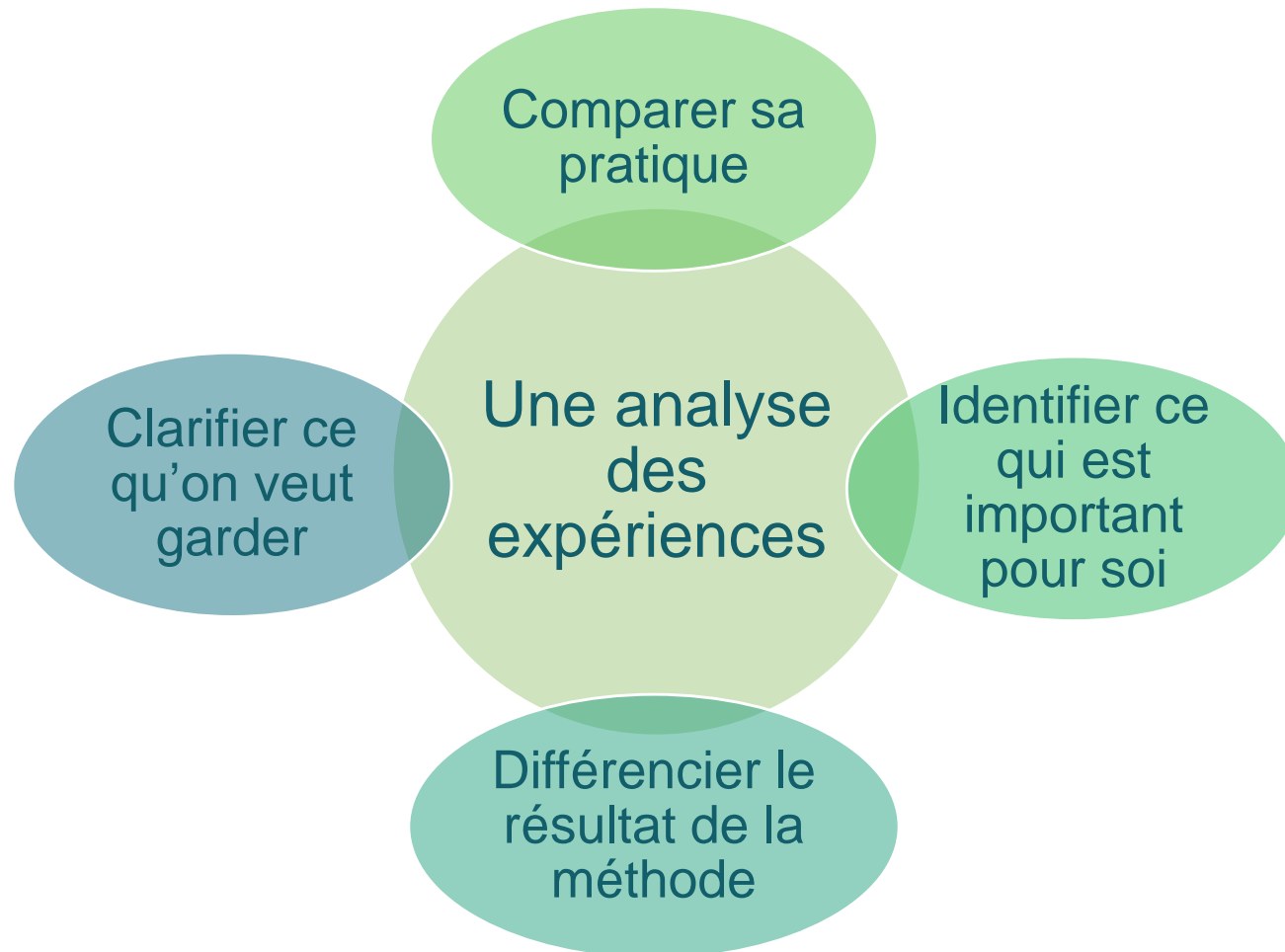
# La capitalisation

Qu'est-ce que c'est ?

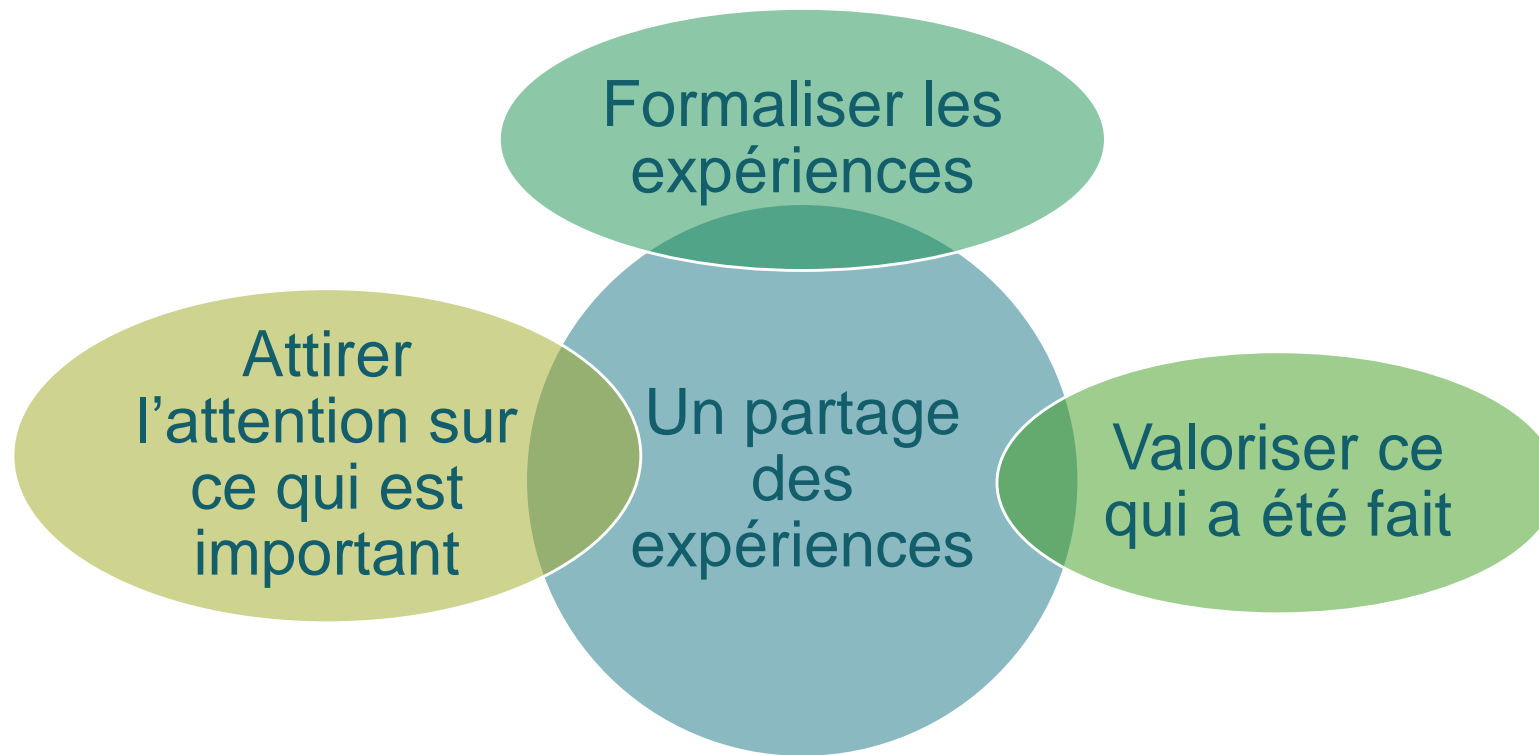
# La capitalisation : 1<sup>ère</sup> approche



# La capitalisation : 1<sup>ère</sup> approche



# La capitalisation : 1<sup>ère</sup> approche





# On pourrait résumer la capitalisation d'expérience par...



Ciedel

« *La capitalisation, c'est transformer l'expérience en connaissance partageable* »

*Définition donnée par les premiers travaux de Pierre de Zutter.  
Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital, Paris, Charles Léopold Mayer, 1994.*

Expérience

Apprentissage

Partage



Ciedel

# Définition

La capitalisation est une démarche **individuelle ou collective** donnant aux acteurs la possibilité d'identifier les savoir-faire qui leur ont permis de réaliser leurs actions et ainsi **d'explicitier** leur manière de faire

*« Comment  
ai-je / avons-nous  
fait pour réussir, pour que ça marche,  
pour dépasser cette difficulté, pour mener telle activité,  
pour s'adapter à la nouvelle situation ? »*

**Comment, comment, comment ?**

# Deux principes indispensables



Ciedel

## Partir des pratiques des acteurs

« On capitalise sur ce que l'on a fait, seul ou à plusieurs »

## S'interroger, en tant qu'acteur(s)...

- quels savoir-faire spécifiques avons nous développé pour mener une action / projet ?
- là où l'on a franchement réussi, là où l'on a buté mais su dépasser une difficulté, un blocage ...

**Si on ne part pas des pratiques, OU que l'on ne s'interroge pas sur ces pratiques, il n'y a pas**



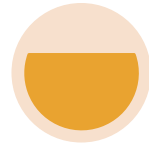
Ciedel

# Rendre les acteurs auteurs



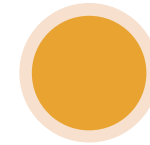
## On fait raconter les acteurs

Leur récit  
Leur vécu  
Leur point de vue



## On les amène à analyser

Leur analyse de forces et faiblesses  
Les points innovants  
Les facteurs de réussite



## Ils s'améliorent

Prennent conscience  
Identifient ce qu'ils peuvent réutiliser  
Se sentent valorisés

Petit à petit, analyse et prise de conscience progressive

Les acteurs, auteurs tout au long du processus

# En résumé la capitalisation est



## Un processus d'apprentissage...

- Elle permet d'apprendre **de sa propre expérience**
- C'est l'opportunité donnée aux acteurs de **prendre du temps pour analyser** ce qu'ils ont fait et prendre du recul par rapport à leur pratique

## ...centré sur la manière de faire des acteurs...

- La capitalisation cherche à identifier **la manière de faire** des acteurs, les savoir-faire individuels ou collectifs
- La capitalisation cherche à repérer ces « **pépites** » qui font la richesse et la spécificité de nos actions

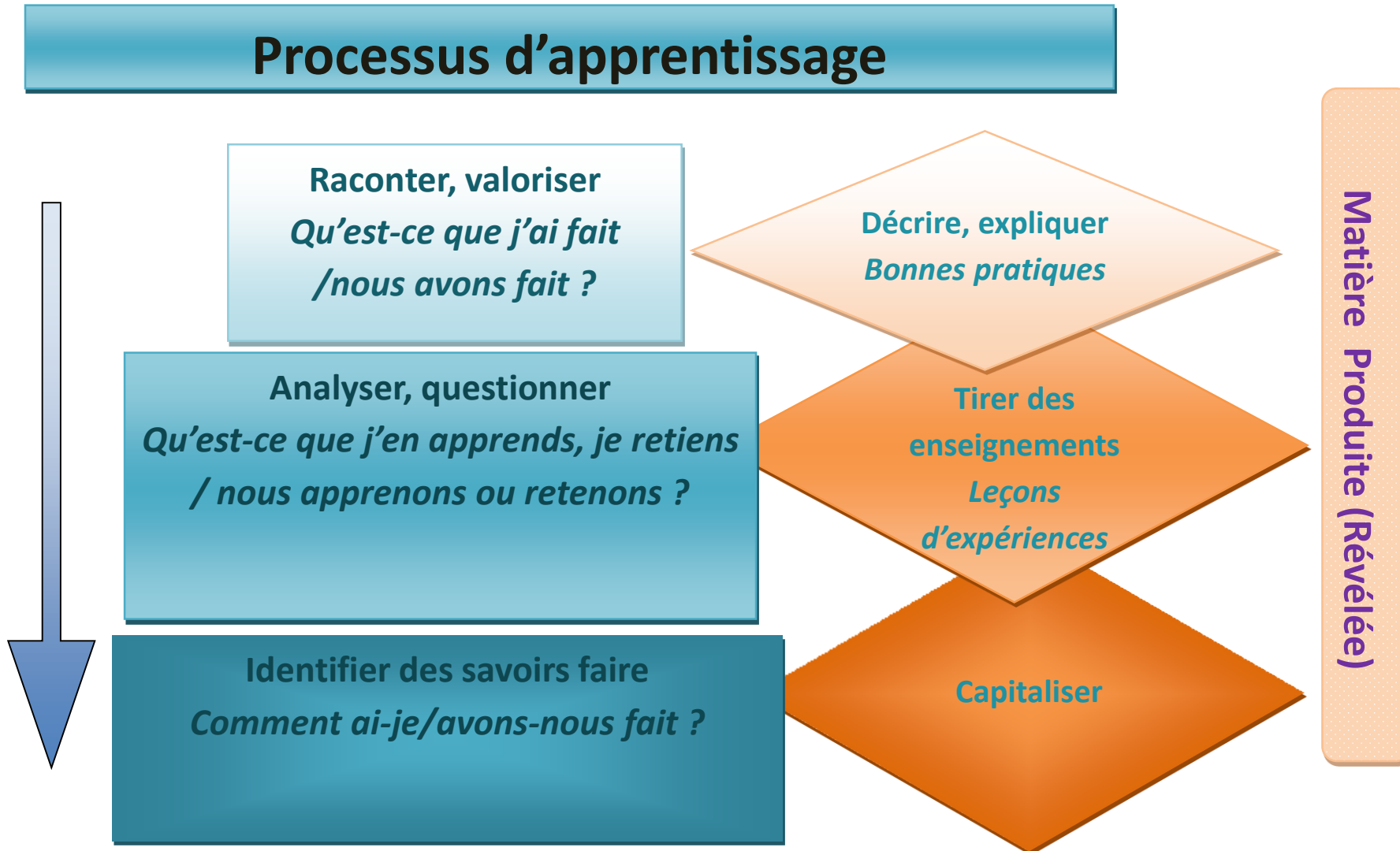
## ...permettant de passer de l'implicite à l'explicite

- La capitalisation offre l'opportunité aux individus/collectifs **d'expliciter leur pratique**
- Permet de **prendre conscience** de la manière dont nous agissons

# Plusieurs niveaux d'intensité



Ciedel





Ciedel

# La capitalisation est tournée vers l'avenir

Même si elle part du passé, de l'action déjà produite, la capitalisation est :

- Une **approche prospective** et non rétrospective
- Une méthode qui **nourrit l'innovation**
- Une démarche individuelle ou collective qui place les individus dans **une logique de perfectionnement**



Ciedel

# La capitalisation

A-t-on vraiment besoin d'une nouvelle méthode ?



# La capitalisation, est-ce de l'évaluation ?

Deux approches « sœurs » qui ont les mêmes finalités...

**Améliorer les actions**  
plus de pertinence, de performance, d'efficience...

... mais des méthodes bien différentes....

L'évaluation apprécie les résultats de l'action **Qu'est ce que ça a produit ?**

La capitalisation s'intéresse au processus **Comment ça s'est passé ?**

# L'évaluation, quelles différences ?



## La capitalisation

- Sur la base de la pratique des acteurs
- Concerne une ou plusieurs parties du projet
- S'attache au processus (comment ça s'est passé?)



Partager, s'inspirer de...  
Mettre à l'échelle

## L'évaluation

- Sur la base du cadre logique
- Concerne tous les volets du projet
- 5 critères de l'OCDE
- Résultats mesurables
- Changements perçus / observés (effets, impacts)

# Alors, capitalisation ou évaluation ?



Ciedel

Question majeure  
Comment avons-nous fait ?

Question majeure  
*Qu'est-ce qui a été atteint ?*  
*Qu'est-ce qui a changé ?*



Ciedel

# Quelle complémentarité ?

## L'évaluation comme point d'entrée

- L'évaluation permet d'identifier des sujets de capitalisation
- Le changement observé, perçu, peut devenir thématique à capitaliser

## La capitalisation comme point d'entrée

- La capitalisation permet de récolter des données utiles pour l'évaluation
- Les éléments capitalisés peuvent orienter l'évaluation : en quoi ces process, que l'on connaît désormais mieux, sont-ils efficaces ?
  - Et donc de valider si oui ou non un process capitalisé peut être systématisé, diffusé



Ciedel

# La capitalisation et la recherche-action

## La capitalisation

- Sur base de la pratique des acteurs et de leur vécu
- Concerne une ou plusieurs parties du projet
- S'attache au processus (comment ça s'est passé?)
- Tire des leçons pour l'avenir
- Se base sur des savoirs empiriques

## La recherche-action

- Part de l'identification d'un problème et de la formulation d'hypothèses que le projet va progressivement tenter de valider, infirmer, ajuster.
- Nécessite de mener une expérimentation (phase de recherche sur le terrain pour vérifier des hypothèses)
- L'analyse de l'expérimentation permet de tirer de leçons pour influencer l'action



Ciedel

# La capitalisation et l'historique de l'action

## La capitalisation

- **Sur la base de la pratique des acteurs**
- Concerne une ou plusieurs parties du projet
- S'attache au processus (comment ça s'est passé?)



Partager, s'inspirer de...  
Mettre à l'échelle

## L'historique de l'action

- Narration descriptive du déroulement d'une action, compilation d'informations
- N'interroge pas les savoir faire

**Essentiel pour un travail de capitalisation, l'historique permet de reconstituer la mémoire de ce qui a été fait**



Ciedel

# La capitalisation

A quoi ça sert ?



Ciedel

# L'expérience, une ressource sous mobilisée

*« Ca part du constat que l'expérience, dans ce qu'elle a de plus concret, de plus vécu, d'enraciné dans le temps et dans l'espace, au fond les gens n'en rendent pas compte. Il n'y a pas ou peu de traces écrites ».*

Jacques Poulet-Mathis

*« L'**amnésie** caractéristique au sein des institutions et l'**absence de mise à profit entre tous des apprentissages réalisés** par les divers organismes et projets de développement ou d'urgence, sont sans doute une des motivations premières pour entreprendre une démarche de capitalisation »*

Pierre Calame





Ciedel

# Qu'est-ce que l'expérience ?

- **L'expérience...**

*La pratique que l'on a eu de quelque chose, considérée comme un enseignement*

Petit Robert

- **... un capital précieux**

*« Lorsqu'une vieille personne meurt, c'est comme une bibliothèque qui brûle »*

Amadou Hampaté Bâ

# Encourager les acteurs à apprendre de leur expérience



Ciedel

Se former

S'améliorer

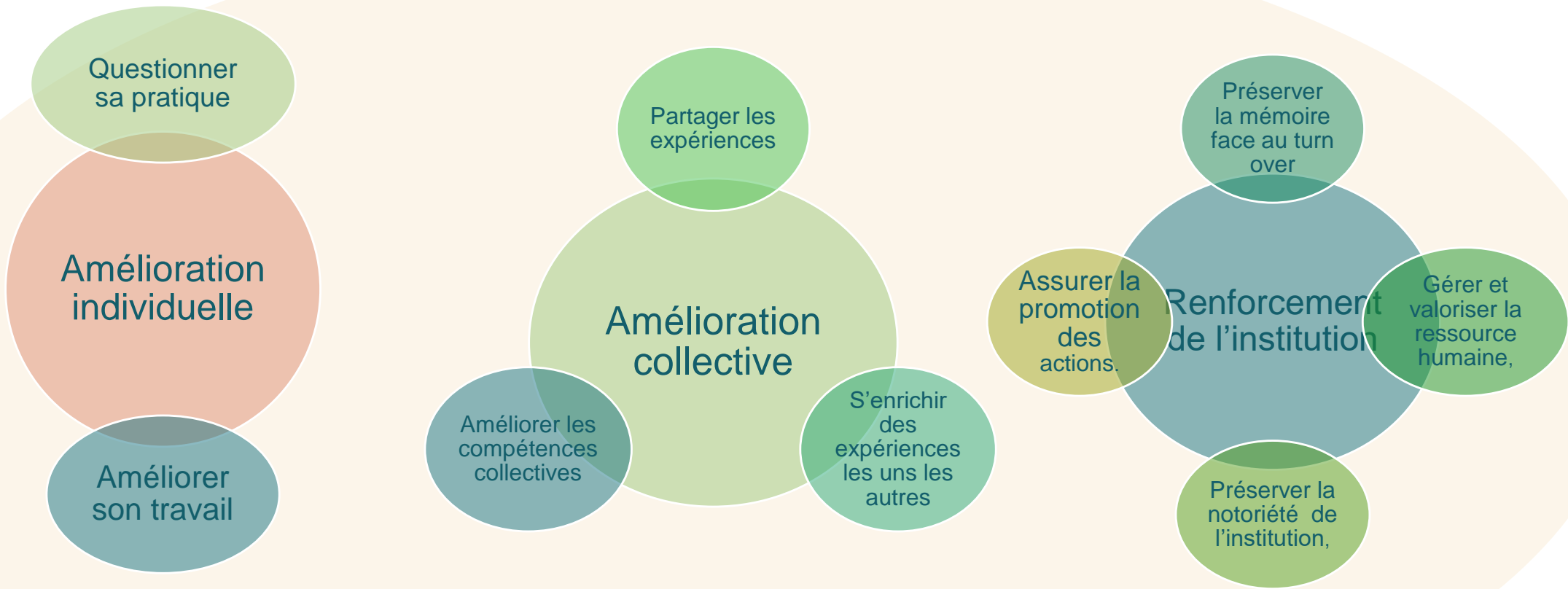
Aider au  
partage entre  
eux

Rendre  
accessible  
l'information sur  
et pour l'action

# Ce qui nous motive à capitaliser



Ciedel

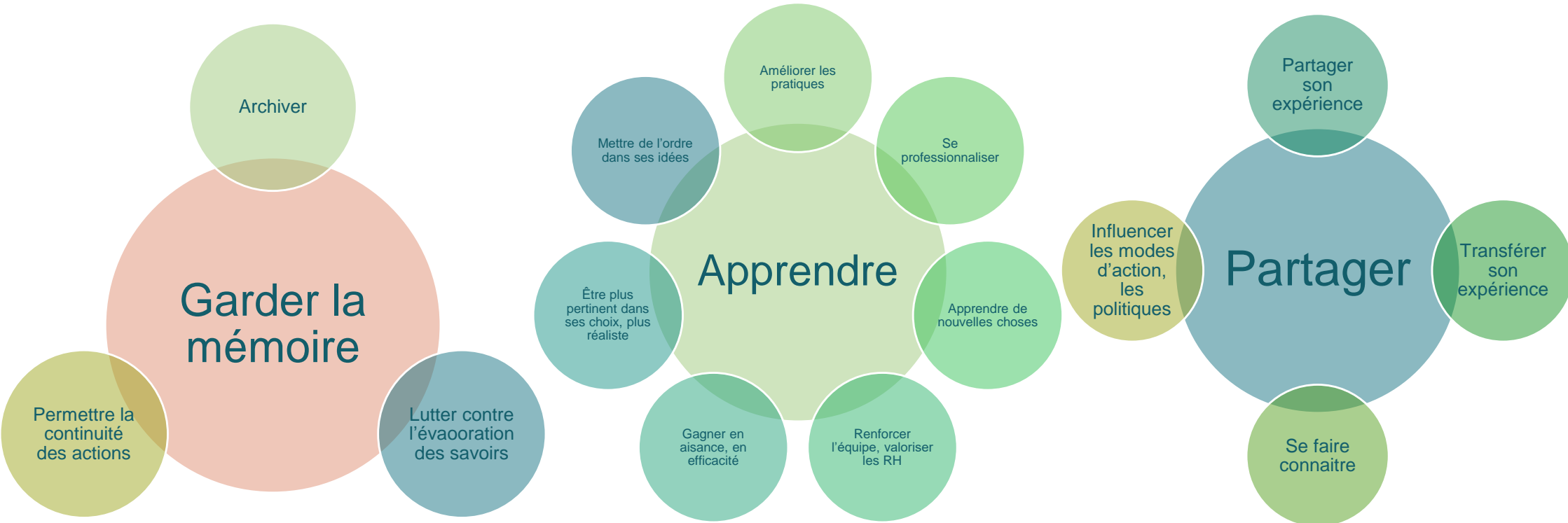


Participer à la construction collective des savoirs

# Capitaliser, c'est se donner les moyens de :



Ciedel





Ciedel

# S'initier à méthodologie de capitalisation et à sa mise en pratique

La démarche

# Les préalables à la capitalisation



Ciedel

La méthode de capitalisation vise à **outiller les individus** dans l'explicitation de leurs pratiques, dans le repérage et l'identification de savoir-faire qui leur sont propres

Seul l'acteur ou les acteurs de l'action peuvent décrire la pratique  
(capitalisent ceux qui ont participé à l'action)

On capitalise sur une action passé ou en cours

L'adhésion des acteurs est essentielle  
(motivation)

La capitalisation n'est pas une évaluation  
(confiance)

# Capitaliser : démarche en résumé



del

Avant de commencer, définir les objectifs de la capitalisation

- Etape 1 - Construire le cadre de recueil de la matière
- Histoire / récit / chronologie/

Racontez-moi

Pourquoi était-ce un moment important ?

- Etape 2 - Déterminer les moments clés
- Moments clés/innovants /quelque chose a fait avancer/a débloqué

- Etape 3 - Extraction des savoir faire
- Mes savoir-faire qui ont permis d'avancer dans les moments clés

Comment avez-vous fait ?

Comment va-t-on le rendre utilisable par d'autres ?

- Etape 4 Formaliser pour transposer
- Il est maintenant possible de le formaliser pour le partager.

# S'initier à méthodologie de capitalisation



**4 groupes : Comment nous avons élaboré/préparé le dossier à soumettre à la DGD ?**

Temps 1 : travail individuel - réalisation de la chronologie de l'action - 10'

Qu'est-ce que j'ai fait

Temps 2 : en groupe - mise en commun et reconstitution d'une chronologie à partir des apports de chacun - 15'

Temps 3 : identification des moments clés - 15'

Temps 4 : Autour des moments clés identifier « Comment nous avons fait » 30'



# Pas un mais des chemins pour capitaliser



**La plus courante : la capitalisation ponctuelle** à la fin d'un projet/programme ou juste avant

## **Objectif**

- renouvellement de projet,
- renouvellement de partenariat,
- renouvellement d'équipe, etc.

## **Concerne**

- Projet/programme ou un focus sur un thème particulier
- Une innovation, une pratique spécifique, une démarche d'intervention ou le processus.

# Pas un mais des chemins pour capitaliser



- **La capitalisation au fil de l'eau**
- Menée régulièrement tout au long de l'action.
- Elle nécessite de se donner un peu de temps :
  - a la fin de chaque réunion d'équipe,
  - une réunion mensuelle

Elle peut donner lieu à différents produits aux formats variés mais l'enjeu réside davantage dans la régularité du partage.

# Pas un mais des chemins pour capitaliser



- **La capitalisation institutionnelle**
- Une démarche de capitalisation peut être mise en place de façon pérenne au sein d'une organisation.
- Cela suppose, la formalisation d'une démarche favorisant l'apprentissage à partir des actions ou du fonctionnement de l'organisation...

# Préparer la capitalisation



Ciedel

Les questions suivantes aident à définir ce que l'on souhaite

- **Pourquoi** voulons-nous capitaliser ? Que cherchons-nous à accomplir à travers ce travail de capitalisation ?
- **Quels sont les objectifs** de la capitalisation pour les individus, le groupe et l'institution, les partenaires ? Quels sont les **résultats attendus** ?
- **Sur quoi, quelle matière** va-ton capitaliser ? Un projet, une action, une thématique
- **Qui participe à la capitalisation ?** Qui sont les acteurs concernés, tous ceux qui ont participé à l'action, seulement certains ? Sont-ils encore disponibles ? Quelles sont leurs attentes ? Motivations ?
- **Les ressources sont-elles encore disponibles ?** Documents projets, comptes-rendus de réunion, personnes ayant participé à l'action ?.
- **Pour qui ?** Qui sont les destinataires ? Les futurs utilisateurs des résultats de la capitalisation ? Nous-mêmes, des collègues au sein d'une même organisation, des partenaires ? Quel est leur intérêt ?
- **Qui coordonne** le travail de capitalisation ? Qui est chargé du respect du calendrier, de la dynamique de travail, de l'obtention des livrables ?
- **Qui accompagne ?** Une personne en interne ou un intervenant extérieur ?

# Préparer la capitalisation



## Créer une dynamique collective autour de la capitalisation

*« Pour entrer dans une démarche de capitalisation : il faut donner envie et créer un « moment spécial » propice au partage et à la réflexion collective ». Pierre de Zutter*

- **Atelier de partage d'informations sur la capitalisation d'expériences**
  - Recenser les attentes et les réactions de chacun au projet de capitalisation
  - Commencer ensemble à définir les enjeux et objectifs de la capitalisation
  - Posez les premiers jalons pour une motivation des acteurs dans la durée !

# Questions pour aider à choisir sur quoi capitaliser



Ciedel

En quoi l'expérience apporte-t-elle des informations originales ? pour soi, pour l'équipe, pour l'organisation.

En quoi ces informations présentent-elles un intérêt pour d'autres ? Un intérêt pour l'avenir ?

Ces informations ne sont-elles pas déjà disponibles ?

Qu'est ce que la(es) personne(s) qui ont vécu l'expérience a (ont) envie de travailler ?

# Questions pour aider à délimiter l'axe de capitalisation



Ciedel

- **Que veut-on apprendre de l'expérience ?**
  - Des points de méthode ou outils utilisés ?
  - Un point technique innovant ?
- **Quel(s) axe(s) d'analyse privilégier ?**
- **Quels aspects centraux dans l'expérience capitaliser ?**

## **Formuler la question de capitalisation**

Comment nous sommes-nous organisés pour .... ?

Comment avons-nous impliqué les différents acteurs dans le



Ciedel

# Exemple SOS SAHEL

- Comment nous avons fait pour adapter notre stratégie d'intervention dans le contexte d'insécurité au Mali ?
- Comment avons nous fait pour améliorer la situation économique des ménages producteurs de G.A tout en préservant les ressources naturelles ?
- Comment nous avons fait pour que les acteurs locaux (CL, producteurs, femmes...) s'approprient les « modèles » d'agroforesterie ?
- Comment nous avons fait pour contribuer à la résilience de populations vulnérables à travers la restauration des sols à grande échelle ?





Ciedel

# Les étapes de capitalisation

Une fois le cadre fixé, la capitalisation se fait en 4 grandes étapes



Ciedel

# Étape 1 – cadrer le récit

## Construire un cadre de recueil de la matière

- Rafraichir la mémoire
- Repérer des grandes étapes de l'action

### Exemple : outil pour élaborer la chronologie

---

Date	Qu'est-ce que j'ai fait ? (succession de faits repérés dans le temps, d'éléments pertinents relatifs à l'action)
Juillet 2021	J'ai mis en place l'accompagnement des participants à distance
...	J'ai élaboré les contenus pédagogiques appropriés
	...

---

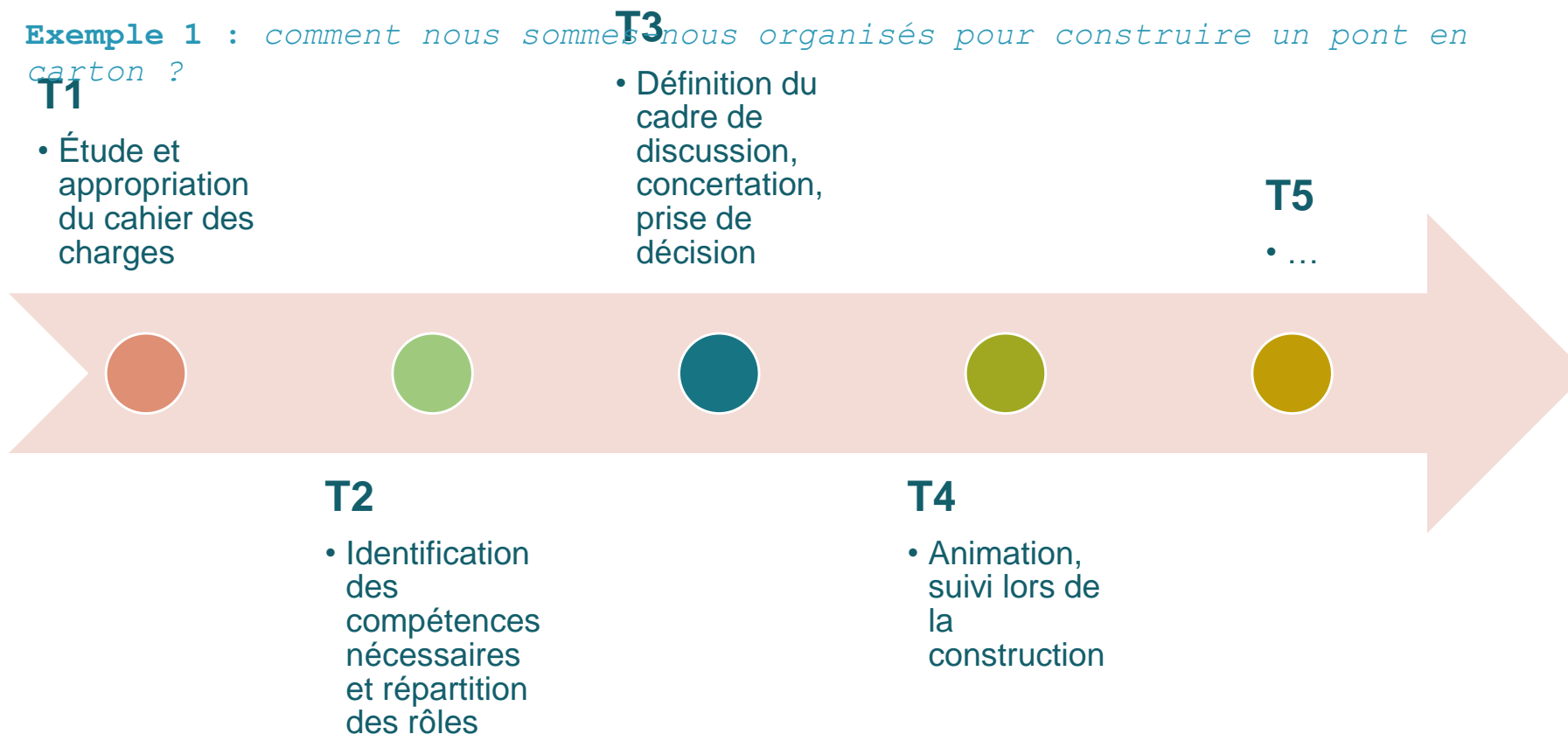


# Étape 1 : relater l'expérience

## La ligne du temps

Exercice pédagogique de construction d'un pont en carton (suite)

**Exemple 1** : *comment nous sommes nous organisés pour construire un pont en carton ?*





Ciedel

# Étape 1 : relater l'expérience

- « **Histoires de vie** »
  - Éléments jugés importants émergent sans référence temporelle ce sont plutôt des témoignages, des faits marquants.
- « **Vider-classer** » des récits des acteurs
  - Une fois la matière « vidée » on peut organiser, construire une lecture transversale de ces récits. On trie, on classe, on fait des choix.



Ciedel

## Étape 2 – déterminer les moments clés

*« Moments de l'action pendant lesquels nous pensons avoir développé des savoir-faire »*

- Centrer le travail de capitalisation sur les moments de l'action pendant lesquels nous pensons avoir développé le plus de savoir-faire
- Ce sont des moments, événements, facteurs, qui ont provoqué un tournant, qui ont fait changer d'orientation, de cap, qui ont débloqué une situation...



Ciedel

# Étape 2 – comment identifier les moments clés ?

**Des questions pour vous aider à identifier les moments clés :**

- Y a-t-il eu des blocages ?
- A quels moments avons-nous eu l'impression d'avancer sur le sujet choisi ?
- A quel moment il nous a semblé faire des bonds en avant ?
- Y a-t-il eu des moments où nous avons eu le sentiment de devoir développer des compétences, de devoir innover ?
- Y a-t-il eu des événements sans lesquels nous n'aurions pas pu atteindre les résultats obtenus ensuite ?

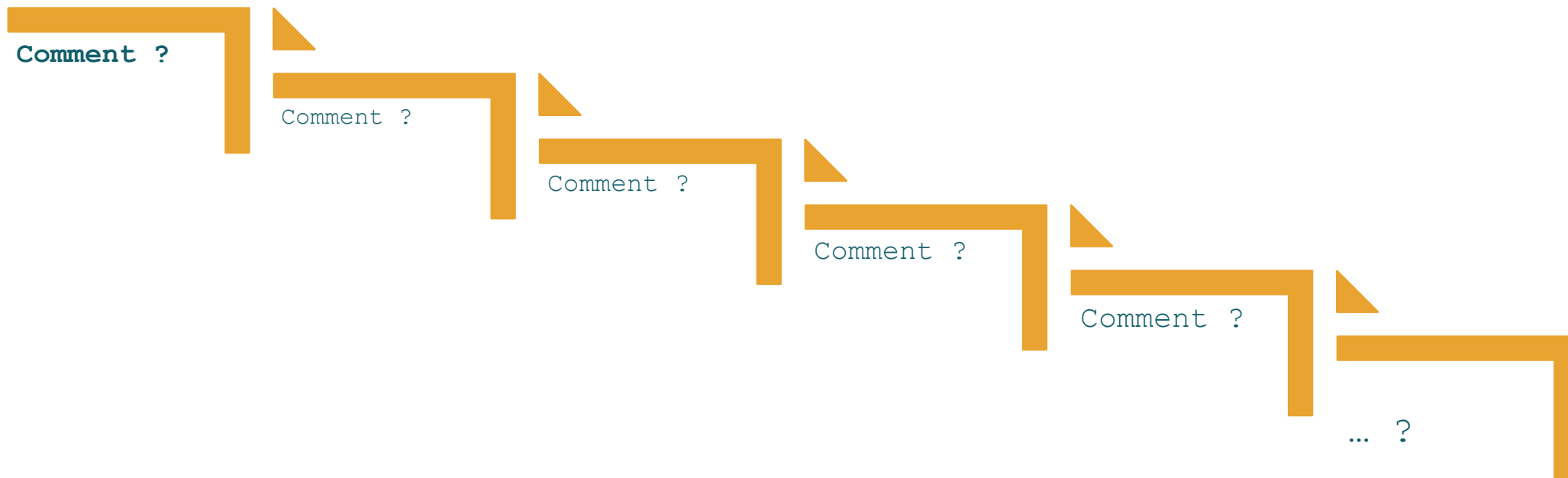


Ciedel

# Étape 3 – extraction des savoir-faire

Une fois qu'on a repéré ces moments clés, ces points d'inflexion, on extrait les savoir-faire

« *Décliner en mille feuilles, chercher les pépites d'or* »





Ciedel

# Étape 3 – extraction des savoir-faire

## Exemple de grille pour identifier des savoir-faire

Moments clés	Comment j'ai/nous avons fait (je fais/nous faisons)
<b>Moment clé 1.1</b> : quand nous avons mis en relation les compétences nécessaires pour construire le pont avec les compétences disponibles dans l'équipe.	Nous avons d'abord identifié les compétences nécessaires pour construire le pont.
	Nous avons ensuite cherché l'adéquation entre compétences disponibles au sein de l'équipe et besoins identifiés.

## Exemple de grille pour identifier les savoir-faire

Moments clé	Comment j'ai fait ?	Quels outils j'ai utilisés	Quelles difficultés j'ai rencontrées	Quels points de vigilance j'identifie
Nous avons cherché l'adéquation entre compétences disponibles au sein de l'équipe et besoins identifiés.	Chaque membre a exprimé ce qu'il pense pouvoir apporter en termes de compétence.	Echange en grand groupe puis en binôme	Manque de temps	Veiller à ce que chacun soit suffisamment à l'aise pour s'exprimer



# Étape 3 -

## qu'est-ce qu'un savoir-faire ?



Ciedel

- Le « *savoir-faire* » fait référence à une habileté manuelle et/ou intellectuelle (compétence) acquise par l'expérience
- **savoir-faire cognitifs** : la capacité à conceptualiser, analyser, raisonner, formuler des hypothèses, construire une argumentation...
- **savoir-faire opérationnels** : la capacité à accomplir et maîtriser des gestes pour réaliser une tâche précise ;
- **savoir-faire relationnels** : capacité mobilisée dans des situations à forte dimension relationnelle, par exemple, travailler en réseau, travailler en équipe, etc.

# Exemple d'un savoir-faire

A Porto Alegre, le *chimarrão*\* est une véritable institution. Cette infusion d'ervamaté que les "gauchos" du Sud du Brésil partagent avec leurs voisins argentins et uruguayens, se boit généralement en groupe, la "*cuya*" - coloquinte dans laquelle est préparée la boisson- passant de mains en mains. Support privilégié de convivialité, cette "*ronde du chimarrão*" a été utilisée par les "*leaders communautaires*" de la vila\* Bom Jesus comme une stratégie imparable d'approche des habitants. C'était au début du budget participatif.

*« Quelques personnes proches du parti des Travailleurs s'étaient mobilisées mais la grande majorité des habitants n'était pas impliquée et ne venait même pas aux réunions de notre association. Alors , le dimanche midi ou le samedi soir, on préparait le chimarrão, on prenait des chaises et on allait dans la rue On s'installait à un carrefour, sur une place, sur un trottoir. Les gens passaient, on leur proposait un chimarrão et c'est comme ça qu'on arrivait à leur transmettre des informations ».*

# Étape 3 – exemple d'un savoir-faire



Ciedel

## **Choisir les lieux et les moments d'un dialogue informel**

Sans cesse sur la sellette, les leaders communautaires saisissent toutes les occasions - fêtes, rencontres informelles, événements locaux - pour engager le dialogue avec leurs voisins et développer une véritable relation de proximité qui servira de support à la constitution d'un groupe organisé et à la diffusion des informations liées aux pratiques de participation.

# Réfléchir au sein de votre organisation quel serait la démarche à entreprendre pour motiver les collègues à capitaliser ?



4/5 groupes par type d'organisation (même organisation ou organisations proches)

## **Temps 1 : travail individuel**

Comment pourriez-vous vous y prendre pour donner envie aux collègues/partenaires de s'engager dans une démarche de capitalisation ?

Comment sensibiliser les acteurs à ce qu'est la capitalisation, ce que ce n'est pas et ce qu'ils ont à gagner à s'engager

Comment identifier collectivement les enjeux, les objets, les acteurs et les produits de capitalisation ;

## **Temps 2 : en groupe - mise en commun des réflexions individuelles**

Réflexion collective pour enrichir les réflexion individuelles



Ciedel

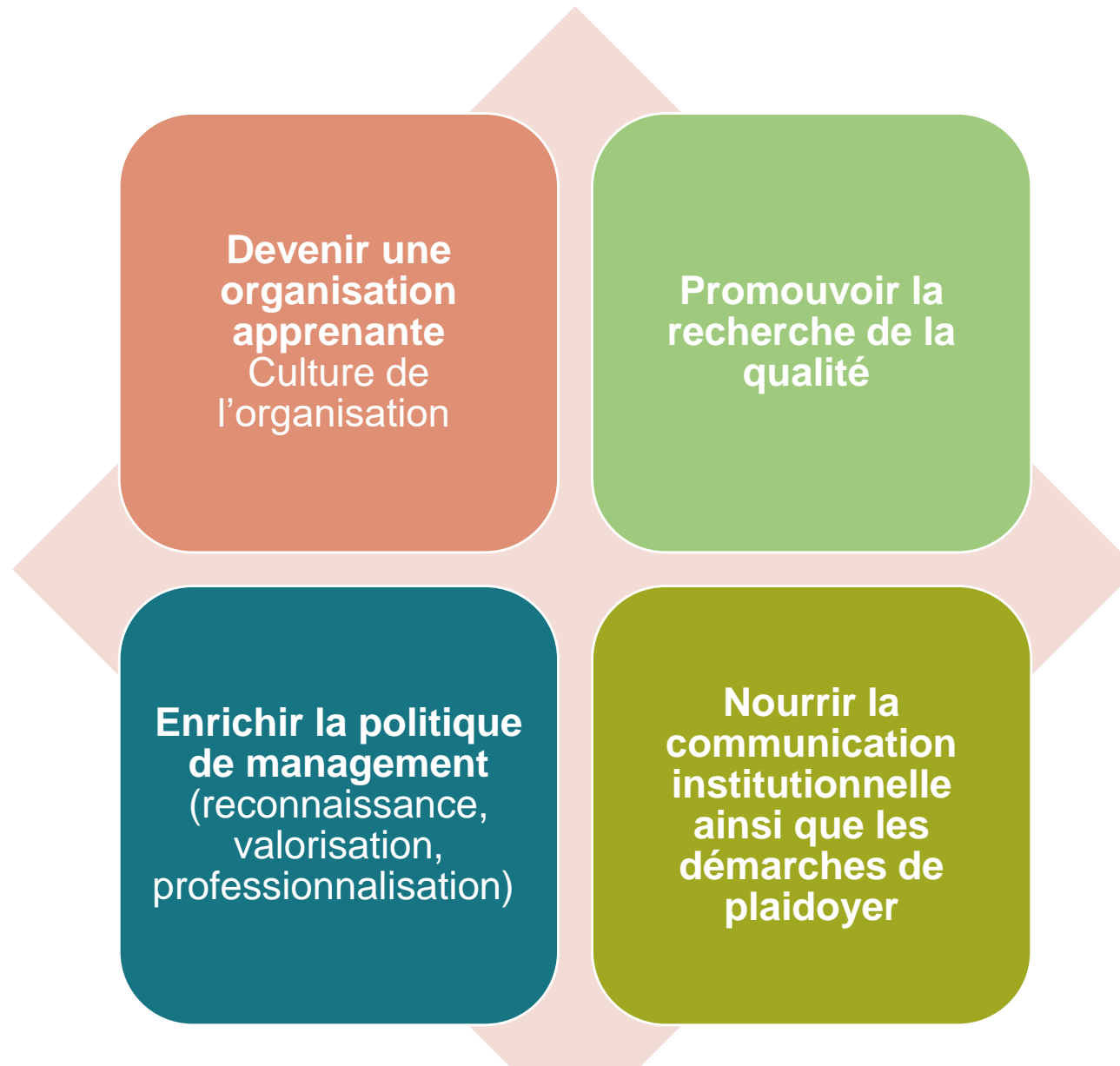
# Inscrire la capitalisation dans la vie d'une organisation.

Quel intérêt ?

# Inscrire la capitalisation dans la vie d'une organisation. Quel intérêt ?



Ciedel



# Selon le besoin de l'organisation



Ciedel

Capitalisation avec un dispositif dans une organisation

- Volonté politique
- Stratégie de l'organisation
- Pérennité
- Culture institutionnelle donc plus impact

ATOUTS POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE

Capitalisation sans dispositif formalisé dans une organisation

- Volonté isolé ou ponctuel
- Pas d'organisation d'ensemble  
Par projets, programmes, thématiques
- Ponctuel et temporaire
- Risque de faible utilisation et donc faible impact

# Les ingrédients pour inscrire la capitalisation dans l'organisation



## Une volonté institutionnelle

- **Une volonté politique** : cf. planification stratégique (niveaux politique, stratégique, opérationnel)
- **Une organisation spécifique** : décisions, coordination, moyens...

## Une culture d'organisation

- **Une posture** : regarder ses actions de façon analytique
- **Un levier managérial** : reconnaissance / montée en compétences des membres de l'organisation





Ciedel

# Monter un dispositif de capitalisation

La démarche



Ciedel

# 1. Définir une politique

- **Décider au sein de la gouvernance de l'organisation, et dans les grandes lignes :**
  - de ses enjeux au sein de l'organisation ;
  - du sens qui lui est donnée à la capitalisation
  - du cadre global du travail de capitalisation ;
  - du cadre global d'utilisation des résultats (appropriation, partage, diffusion...).

# Définir la politique



Ciedel

## Quels enjeux et objectifs pour l'organisation

- **Quelles finalités**, quels objectifs pour l'organisation ?
- **Quel est l'intérêt** d'inscrire ou non la capitalisation dans sa politique globale ?

## Quels moyens l'organisation est prête à mettre ?

- **Quel budget** ? Quelles compétences ? Charge de travail ? Management ?
- **Quelles sources de financement** ?

## Que souhaite faire l'organisation avec les résultats ?

- **Quelle utilisation** ? Améliorer les pratiques ? Enrichir les savoirs ? Communiquer ?
- **En interne** ? **En externe** ?

## Sur quoi globalement l'organisation souhaite orienter ses capitalisations ?

- **Quels thèmes/sujets** ? Quelles priorités ? En lien avec la stratégie globale de l'organisation ?...

## 2. Définir la stratégie (3 à 5 ans)





Ciedel

# 3. Elaborer le plan d'action (annuel)

- **Les plans d'actions : actions précises de capitalisation**
- **S'intègrent dans plan d'action global de l'organisation.**
- **Cette année...**
  - Quels sujets de capitalisation ?
  - Qui va y travailler ? individu(s), collectif...
  - Quel planning et calendrier ?
  - Y a-t-il besoin d'appui ? à quel niveau ? par qui ?
  - Quels moyens financiers ? planifier dans le budget global de l'organisation (pour la capitalisation, l'appropriation, le partage...) et dans la recherche de fond pour l'année en cours ou l'année suivante
  - ...
  - Quelles actions d'appropriation / de partage interne cette « année N » ? quels moyens pour ces actions ?.....
  - Quels actions / dynamique de diffusion externe ...



Ciedel

association *Asmae*  
**Soeur Emmanuelle**  
Agir pour l'enfance défavorisée



## Dispositif de capitalisation institutionnel



Ciedel

## La genèse...

Avant...

- Beaucoup de productions
- Beaucoup de dispersion
- Peu de partage
- Peu de valorisation
- Peu d'appropriation



Ciedel

## Enjeux

Volonté et besoin de cohérence et de cadre par rapport à la production

⇒ Ne pas produire juste pour produire

⇒ Inscrire la production dans le cadre de la mission d'Asmae

⇒ Amélioration de la qualité de l'intervention

⇒ Les missions guident les productions et les productions nourrissent les missions



(Productions et Partages Issus d'Expérience)



Ciedel

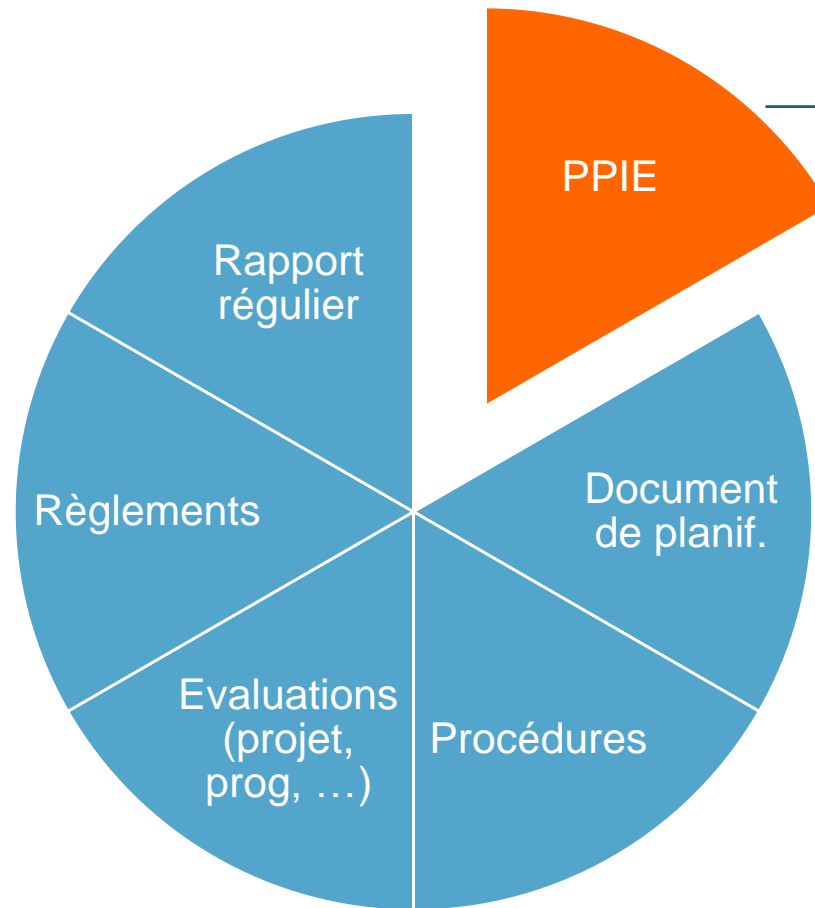
## La PPIE , motrice de nombreuses fonctions

- Se souvenir : Mémoire institutionnelle
- Être et appartenir : pensée collective et culture commune de l'association
- Faire : Cœur de métier de l'association
- Articuler : cohérence, qualité et transmission des expériences
- Grandir: développement des connaissances
- S'exprimer : communiquer et être reconnu
- Partager et sociabiliser : enrichir les savoirs respectifs

# Ce qui est et ce qui n'est pas la PPIE



Ciedel

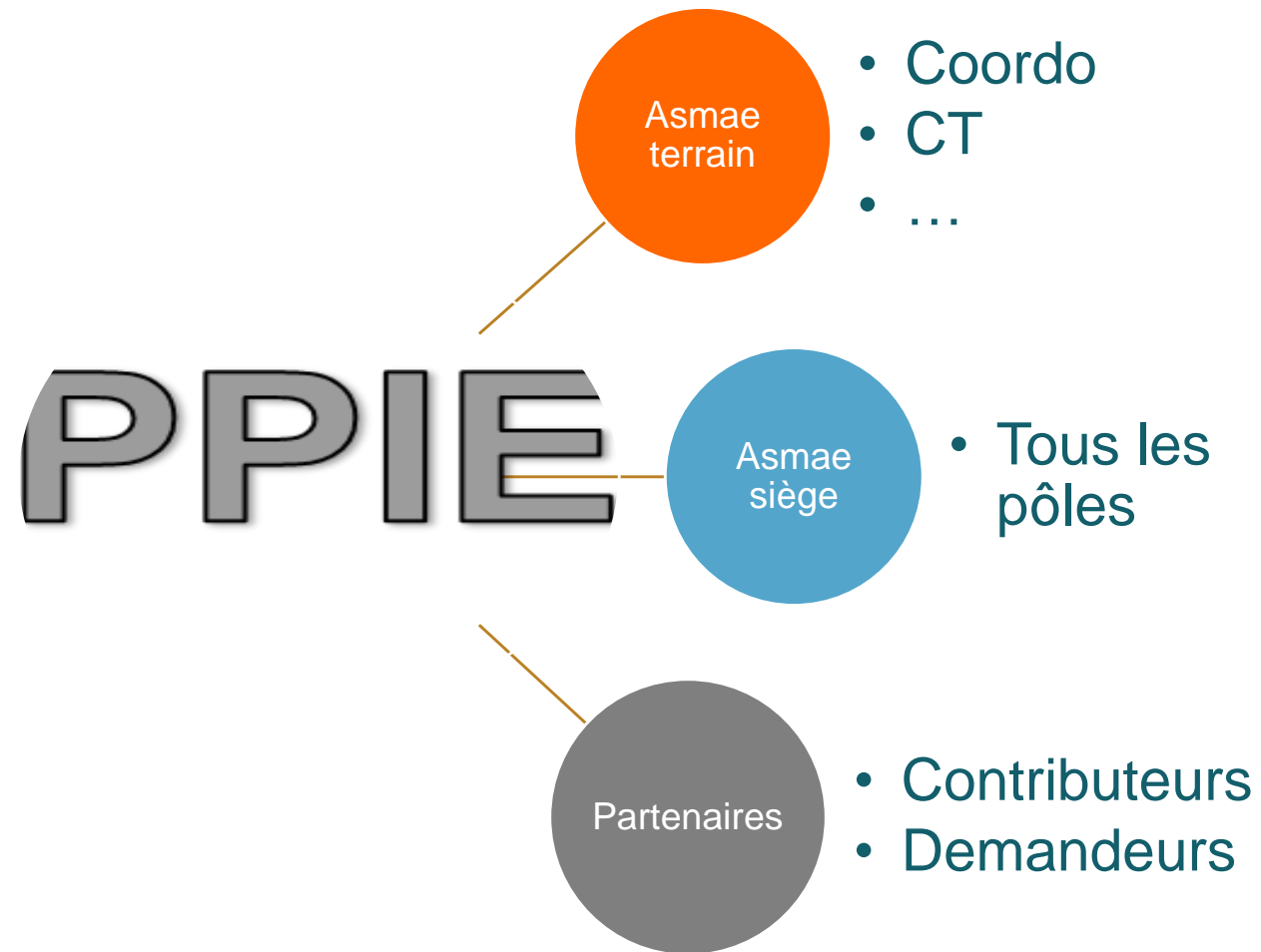


1. Fiche technique et pédagogique
2. Manuel de formation
3. Guide méthodo.
4. Etude
5. Capitalisation
6. Retour d'expérience

# Qui est concerné ?



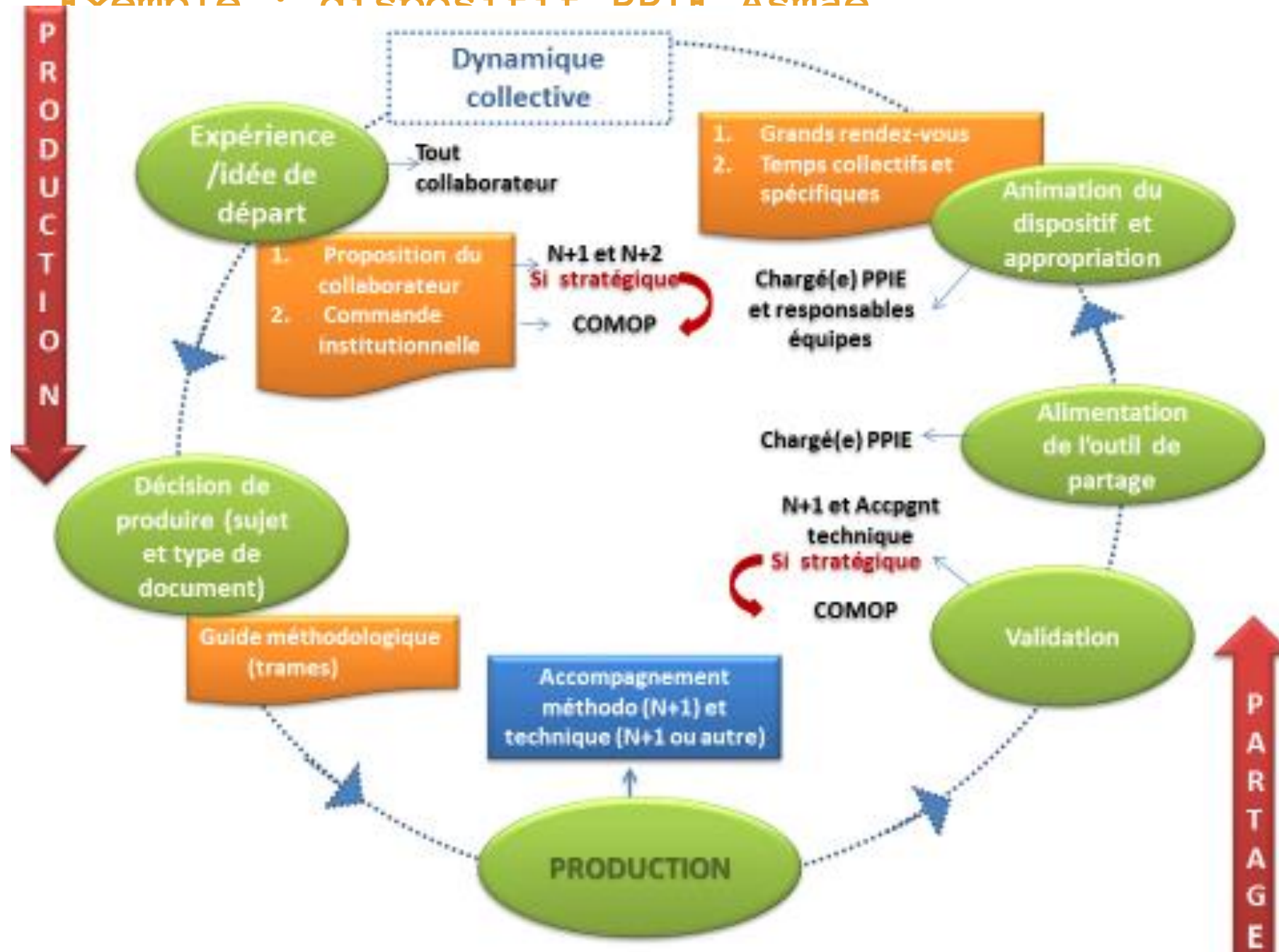
Ciedel



# Exemple : dispositif DDTE Asmaa



Ciedel



# Réfléchir au sein de votre organisation quel serait la démarche à entreprendre pour motiver les collègues à capitaliser ?



4/5 groupes par type d'organisation (même organisation ou organisation proches)

## Temps 1 : travail individuel

- Quels sont pour votre structure les enjeux à capitaliser ?
- Qui aura la charge de définir le thème de capitalisation ? A partir de quels critères et quelles seraient les modalités d'arbitrage ?
- Qui devrait bénéficier en premier de cette capitalisation d'expériences ? et comment ?
- Qui accompagnera ce processus de capitalisation interne, externe (une personne, un service spécifique, ...) ? Et quelles sont les modalités d'intervention ?
- Quelle sera l'utilisation de la capitalisation ? Quels sont les produits finaux et leurs usages ?

## Temps 2 : en groupe - mise en commun des réflexions individuelles

Réflexion collective pour enrichir les réflexion individuelles

# Il est difficile de capitaliser seul



edel

## Accompagnateur interne

### Atouts

- Connaissance du sujet
- Connaissance des auteurs
- Pas de coût supplémentaire (sauf temps de travail)

### Limites et questionnements

- Légitimité
- Risque de confusion entre les fonctions d'accompagnateur et d'auteur
- Risque de remise en cause du processus en cours de route
- Disponibilité

## Accompagnateur externe

### Atouts

- Légitimité (commande, cahier des charges)
- Prise de recul par rapport au sujet, à l'organisation
- Démarche plus rythmée, cadrée
- Aboutissement plus certain
- Expérience et maîtrise du processus

### Limites et points de vigilance

- Coût supplémentaire
- Adéquation avec l'équipe
- Prise de risque au moment du choix de l'accompagnateur



Ciedel

# Elaboration d'un cahier des charges

**La formalisation écrite d'une commande doit porter sur**

- La méthode de capitalisation retenue
- La posture et le rôle de l'accompagnateur
- L'utilisation des résultats pour soi ou mis en partage (en interne ou en externe)
- L'identification des auteurs
- Le rôle de la hiérarchie



Ciedel

# Le rôle de l'accompagnateur

Pour une capitalisation réussie





Ciedel

# Lors de la préparation de la capitalisation

- Rediscute et définit les objectifs et les finalités de la capitalisation en lien avec le commanditaire
- Définit le thème de la capitalisation (les questions de capitalisation)
- Identifie et vérifie la disponibilité des acteurs
- Clarifie la méthodologie et propose une démarche de travail (les grandes étapes, les outils)
- Clarifie son rôle ;



Ciedel

# Pendant la capitalisation

- Veille au respect du processus décidé ensemble (démarche méthodologique, calendrier de travail)
- Installe un climat bienveillant et crée les conditions nécessaires à l'identification et à l'expression des savoir-faire
- Fait « accoucher » (démarche heuristique)
- Il peut aider à dépasser les blocages

**L'accompagnateur motive les auteurs !**

**La capitalisation doit être un moment d'apprentissage serein, nourrissant, valorisant, enthousiasmant et non une corvée !**



Ciedel

# Après la capitalisation

**Sélection de la  
matière à  
partager**

**Elaboration des  
supports**

**Stratégie de  
partage et  
appropriation  
des résultats de  
la capitalisation**



Ciedel

# Clés pour un accompagnement réussi

## La posture de l'accompagnateur

- **L'accompagnateur ne capitalise pas**, il est là pour mettre les auteurs en posture de capitaliser
- **Il est garant de la démarche**. Il maîtrise le processus de capitalisation (les objectifs, les étapes, la durée, les outils)
- **Il est un spécialiste de l'accompagnement**. Ses apports portent sur la méthode de capitalisation et non sur le sujet traité

## Sa légitimité vis-à-vis des auteurs

- **Sa neutralité par rapport au sujet** : il n'est pas là pour juger de l'action
- **Sa capacité à adapter son accompagnement** sur le fond et sur la forme ;
- **La confiance** qu'il va créer ;
- **La clarté de sa posture** vis-à-vis du commanditaire (hiérarchie ou auteurs),
- **La vigilance** à garder le cap ;
- Son attention à être **garant du timing** ;
- **Le rythme** qu'il va insuffler
- **La commande** de l'organisation et le



Ciedel

# *Déroulement indicatif des temps d'échange sur sites*

## **Temps 1 - Discussion avec les responsable équipe ou gestionnaire site**

- Point global sur la démarche
- Ajustement de la méthode d'entretien / temps de travail avec les membres de l'équipe

## **Temps 2 - Présentation générale à l'équipe en collaboration avec le responsable site**

- Présentation de la capitalisation (objectifs, démarche, livrables)
- Motivation pour que chacun contribue

## **Temps 3 - Travail individuel et/ou en groupe (1er temps de façon spontané et 2ème temps de façon plus cadré selon la trame)**

- Présentation de l'expérience de chaque membre du groupe, sa pratique,
- Identification des points saillants de chaque expérience
- Identification des leçons apprises, savoir-faire

## **Temps 4 - Partage entre les membres du groupe**

- Mise en commun des éléments identifiés individuellement ou en groupe
- Réactions, questions et compléments



Ciedel

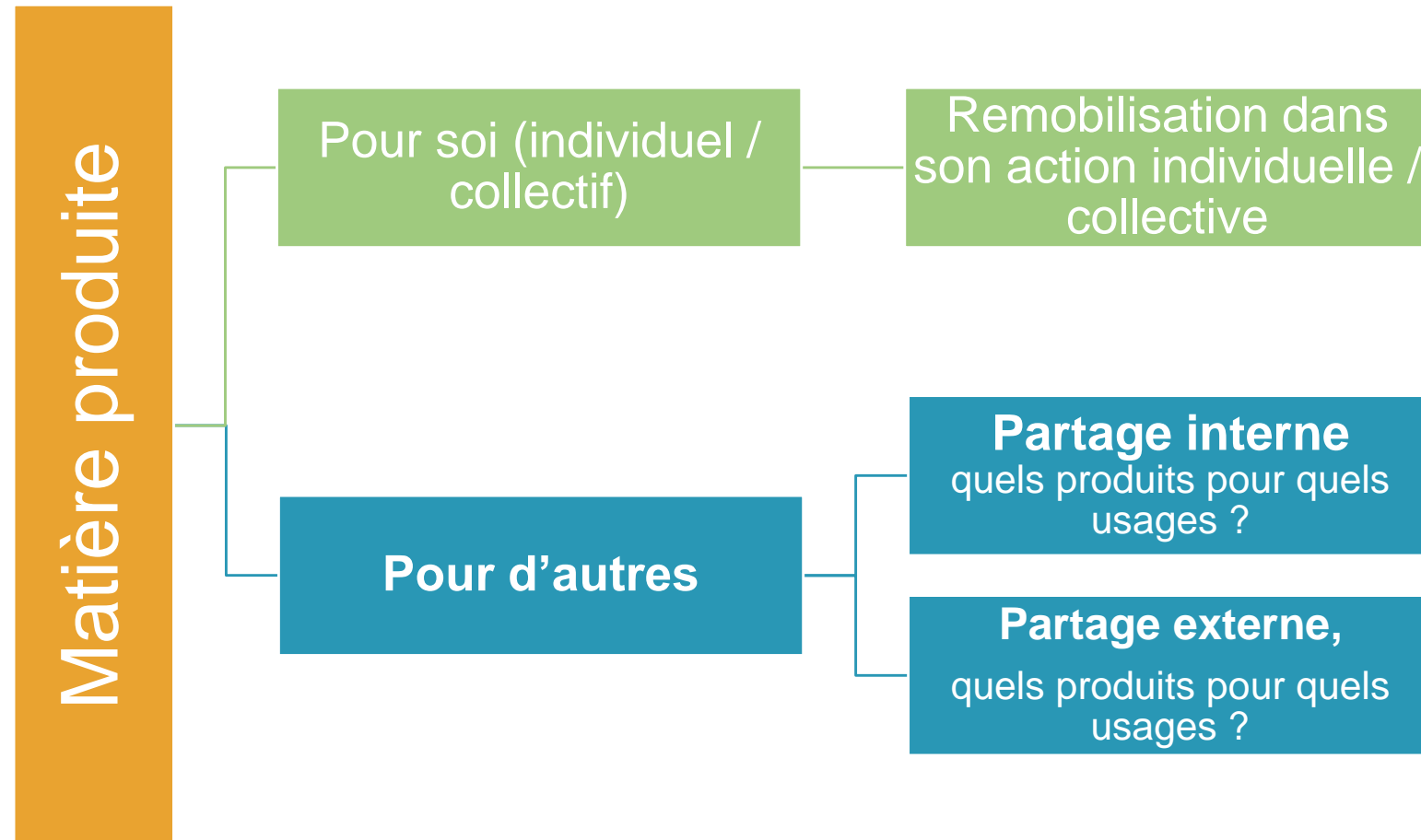
# Le processus de partage

Pourquoi et pour qui ?



Ciedel

# Le processus de partage





Ciedel

# Rendre la matière réutilisable

1. Choisir la matière
2. Produire des supports
3. Penser les canaux de partage
4. S'appropriier les résultats
5. Accompagner la diffusion des résultats





Ciedel

# 1. Choisir la matière

- **Intérêt pour les autres** (en fonction des destinataires)  
?
  - Ex : les habitants qui ont suivi le projet n'attendent ou ne comprendront pas les mêmes éléments que le bailleur qui l'a financé
- **Utilité** - d'autres personnes peuvent-elles y trouver une utilité, pour leurs pratiques, leurs réflexions ?
  - Ex : montrer qu'on a mobilisé un savoir-faire spécifique « *savoir mobiliser les compétences de mon frère* » peut être important pour soi, mais nécessairement utile pour les autres
- **Nouveauté** - ce que nous voulons partager a-t-il quelque chose d'innovant ? Dans un contexte précis
  - Ex : savoir produire du maïs avec peu d'eau grâce à un travail spécifique de la terre est peut-être peu innovant au Mali, mais très innovant en Belgique



Ciedel

## 2. Produire des supports

- Ils doivent être utiles et utilisables facilement par les destinataires identifiés,
- les contributeurs doivent se reconnaître dans le produit.
  - Fiches expériences
  - Document de capitalisation
  - Fiche technique
  - Document interactif
  - Vidéo
  - Portrait-témoignages assortis de photos
  - Enregistrement son
  - ...

**ATTENTION :**  
**COMPÉTENCES**  
**RÉDACTIONNELLES, DE**  
**GRAPHISTE, DE VIDÉO...**  
différentes selon les  
objectifs de diffusion



Ciedel

### 3. Penser les canaux de partage

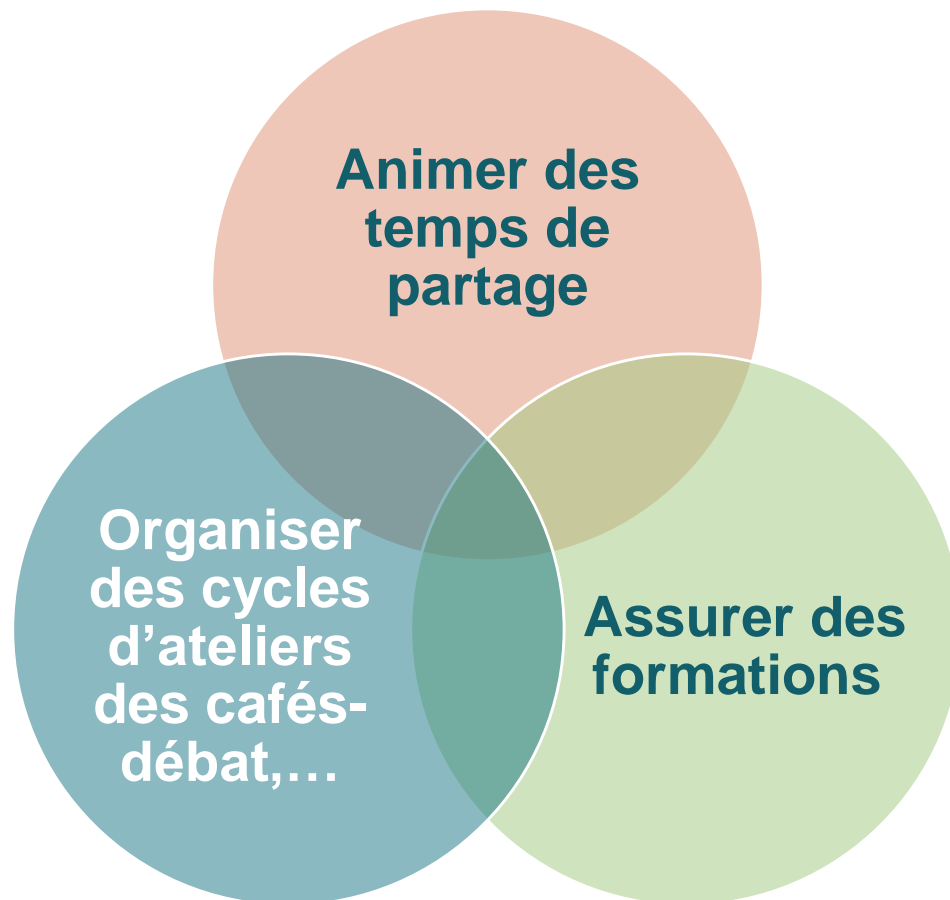
Les canaux de partage sont divers en fonction de ce que l'on souhaite partager et du niveau de partage envisagé

- Outil / d'une plateforme de partage ?
- Existe-t'il dans l'organisation un outil numérique de partage (intranet, plateforme autre, site web...)
- Si oui, est-ce adapté ou quelle adaptation nécessaire ?
- Si non, est-ce nécessaire et utile pour l'organisation de mettre en place un tel outil, seulement pour les résultats de capitalisation ?



Ciedel

## 4. S'appropriier les résultats en interne



Ces temps peuvent être très valorisants pour les acteurs porteurs de l'expérience s'ils en sont des contributeurs importants

# 5. Élaborer une stratégie de communication



- **Utiliser les canaux de communication habituels de l'organisation**

- Fixer les objectifs de communication

*Ex : « Notre document a été ouvert par au moins 200 ONG du Sud »*

- Les publics cible

*Ex : les coordinateurs des programmes éducation des ONG de plus de 500 salariés, issues du Sud*

- Les messages clés

*Ex : « Ce document, issu de la pratique, donne des clés pour comprendre comment nous avons touché le public analphabète, sans traduction »*

- Les moyens à mettre en œuvre

*Ex : « Mobiliser un chargé de mission pendant 5 jours pour participer à tel et tel forum, 5 jours par an pour des présentations des expériences dans des colloques, 1000€ pour l'impression de documents et des personnes pour les distribuer, etc. »*



Ciedel

# La décentralisation au Mali

Un constat :

Une panne de la décentralisation malgré les discours politiques

De multiples causes, parmi lesquelles :

Une « peur » de la haute administration malienne face :

- ✓ au risque de « sécession »
- ✓ au risque de dégradation des services publics
- ✓ au risque de perte de pouvoir / prérogatives de l'administration centrale



Ciedel

# Pourquoi cette peur de l'administration centrale :

- Une peur due à une méconnaissance de ce que décentralisation veut dire.



Ciedel

# Une stratégie pour faire connaître la décentralisation

Capitaliser et diffuser des pratiques inspirantes de collectivités territoriales:

- Le Conseil Régional de Tombouctou à l'épreuve de l'occupation de son territoire
- La décentralisation facteur de développement local à Houndé
- Les pratiques de coopération transfrontalières au Bénin
- La décentralisation facteur d'amélioration des services aux citoyens à Pelengana





Ciedel

# Le résultat : un beau livre

Mais :

- Quel effet ?
- Un livre est il facteur de changement ?
- Qui le lit ?
- Qui s'en sert ?



DES PRATIQUES INSPIRANTES DE  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES D'AFRIQUE  
DE L'OUEST FACE AUX DÉFIS DE LA  
DÉCENTRALISATION

Un espoir pour l'avenir ?



Bamako, Avril 2018



Ciedel

# Une stratégie de valorisation :

Organiser un temps de rencontre entre :

- Des hauts cadre de l'administration malienne
- Les acteurs des expériences capitalisées

Pour restituer leur expérience, ses résultats et dialoguer

**Pour vaincre la peur de cet inconnue qu'est la décentralisation!**



Ciedel

# Une occasion : la présentation officielle du livre

## Une présentation officielle en présence de :

- M. Pierre Buyoya, Haut Représentant de l'Union Africaine pour le Mali et le Sahel,
- M. Ousmane Sy, « père de la décentralisation au Mali »
- Mme la conseillère de coopération et d'action culturelle française

Une centaine de participants -> mobilisation de hauts cadres



Ciedel

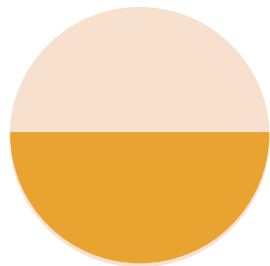
# En amont de la cérémonie, un temps d'échange

Des petits groupes de hauts cadres (4 à 8 personnes)

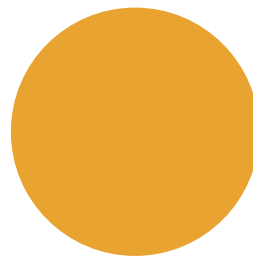
Dans chaque groupe au moins un acteur des pratiques des gouvernements locaux :

- M. le Président de la Région de Tombouctou
- M. le maire de Houndé
- M. le SG de Pelengana et Mme le maire

→ En une heure



Un temps de  
présentation de  
l'expérience  
capitalisée



Un dialogue  
à bâton  
rompu.



Ciedel

# Des résultats

Un dialogue serein

Un premier contact « direct » entre élus et hauts cadres

Une diffusion des pratiques

La découverte pour les hauts cadres :

- qu'il y a des élus compétents
- que l'exercice de la décentralisation peut améliorer la vie des habitants
- que l'exercice de la gouvernance locale :
  - Peut améliorer la vie des gens
  - Ne se fait pas contre l'Etat
  - Peut permettre de faire mieux que l'Etat



Ciedel

# La forme d'un document de capitalisation

Comment faire pour que le document soit accessible, lisible, organisé

# Comment faciliter l'appropriation, la prise en main du document ?



**Éléments permettant une bonne appropriation du document, et donc son partage**

## **Faire comprendre de quoi on parle**

- Page de garde - image et titre qui attirent
- Introduction ou éléments de contexte : savoir si le document est important ou non et comprendre dans quel contexte il a été créé

## **Attirer, donner envie de lire**

- Images illustratives, style typographique (en lien avec le thème du rapport)
- Document aérés
- Des proverbes, dessins ou autre éléments permettant de différencier le document

## **Faire comprendre les éléments complexes**

- Éléments de langage pas trop technique
- Glossaire, schémas illustratifs

## **Donner des clés de navigation**

- Un sommaire pour mieux se retrouver
- Couleurs pour différencier
- Titres explicites permettant d'orienter la lecture

## **Les éléments importants facilement repérables (savoir-faire)**

- Éléments de synthèse
- Gestion des encadrés pour mettre en avant des éléments qui ressortent à chaque axe (voir avec des couleurs)

**LE DOCUMENT SE  
CONSTRUIT POUR UN  
PUBLIC INDENTIFIÉ**

# Comment présenter l'expérience, l'action et rendre compte de son originalité ?



## Éléments permettant de mieux comprendre l'action, le contenu de l'expérience

### La vue d'ensemble

- Le titre est une première entrée, mais le sous titre aussi peut aider (significatif)
- Problématique de l'action
- Présenter la stratégie, cadre logiques (vue d'ensemble)
- La carte
- Chronologie de l'action, axes d'action

### La contextualisation

- Pour chaque pays, chaque expérience
- Pourquoi on a voulu capitaliser

### Les détails de l'action

- Description de l'action
- Anecdotes en lien avec les savoir-faire

### Valoriser les acteurs

- Paroles d'acteurs, histoires (ex : encadrés)
- Verbatims

### Image qui permet de « voir l'action »

- Images de l'action (légende obligatoire)

**NE PAS DÉCRIRE TOUTES LES ACTIONS, MAIS ÊTRE TRÈS CONCRET SUR LES ACTIONS CHOISIES : LE DIABLE EST DANS LES DÉTAILS**



# Comment rendre compte des savoir-faire, les valoriser ?



**Éléments  
permettant de  
mieux identifier les  
savoir-faire et de  
valoriser ceux qui  
les ont produit**

**Titres significatifs valorisant les savoir-faire** (le document est axé sur le comment on a fait)

**Utiliser les verbes d'action**

- les savoir-faire en action (un savoir-faire c'est faire)

**Structuration des documents autour des savoir-faire**

- classer les savoir-faire par dimension

**Récapituler les savoir-faire**

- synthétiser les savoir-faire
- les indiquer pour chaque axe et à la fin

**Différencier les savoir-faire par la mise en page**

- typographie
- encadrés

**NE PAS OUBLIER DE LIER  
LES SAVOIR-FAIRE A  
L'ACTION**

# Partager les résultats de la capitalisation (résumé)



- **Comment organiser le document ?**
  1. **Présentation générale du projet/action**, thème capitalisé, période
  2. **Présentation de l'objet de capitalisation** et argumentation sur ce choix (motivations, enjeux)
  3. Autour de la question « comment », présentation des savoir-faire organisés par ordre chronologique ou par regroupements thématiques
  4. Illustrer la description des savoir-faire avec des exemples concrets, des paroles d'acteurs,
  5. Conclusion : principaux apports de la capitalisation
- **Conseils pour la rédaction en vrac**
  - Se focaliser sur l'essentiel du message
  - Faire des phrases courtes - une phrase une idée
  - Utiliser des verbes d'action
  - Utiliser des titres significatifs
  - Choisir des expressions simples et communes
  - Eviter les jargons, abréviations, mots « valise »
  - Utiliser des citations, des paroles d'acteurs, des proverbes, etc.
  - NE PAS UTILISER « Il faut que... », « Nous devons... » mais dire comment nous avons fait

## Réflexion individuelle 15' puis collective 45 '

- Après la formation et pour aller plus loin dans la capitalisation au sein de mon organisation par où je commence ? Que dois-je faire ?
- Concrètement mon projet de capitalisation comment je le mets en œuvre ? Etapes, questions
- Quel lien avec ACODEV ? Rôle possible d'Acoddev pour faciliter cette capitalisation
- Pour la production du guide sur la capitalisation : Comment vous l'imaginez ? De quoi avez-vous besoin ? Quels contenus ?



Ciedel

# Bibliographie

- CARTON Anne, LE BOURGEOIS Blandine, OLIVEIRA Ana Maria, « **Capitaliser son expérience, un atout pour les organisations** », Chronique sociale, 120 pages, 2017
- FEUVRIER Marthe-Valère, BALIZET Odile, NOURY Audrey, «**La capitalisation des expériences - Un voyage au cœur de l'apprentissage**, Les collections du F3E, 2014 [en ligne] <http://f3e.asso.fr/article/1582>

ActionAid, **RESOURCE PACK ON SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCES**, <https://sistemizandooexperiencias.files.wordpress.com/2012/04/issystematization-resource-pack-actionaid.pdf>