

La capitalisation des expériences - Un voyage au cœur de l'apprentissage

REPÈRES
SUR...





Les auteurs :

Marthe-Valère Feuvrier (F3E)

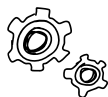
Odile Balizet (Consultante)

Audrey Noury (F3E)

GLOSSAIRE DES PICTOGRAMMES



Ressources



Exercices



Paroles d'acteurs



Exemples



Repères



Outils

SOMMAIRE

7	Préambule
12	Remerciements
17	I- S'ENGAGER ENSEMBLE POUR CAPITALISER SES EXPÉRIENCES
18	1. Contours et perspectives de la capitalisation
20	1.1. La capitalisation n'est pas qu'une affaire de spécialistes : éléments de définition
24	1.2. Évaluer ou documenter, ce n'est pas capitaliser
28	1.3. Une diversité de démarches: à vous de choisir !
38	2. Capitaliser, ça peut rapporter gros !
40	2.1. Les contributeurs, porteurs de l'expérience
42	2.2. Les organisations, les institutions
46	2.3. Les partenaires financiers
48	2.4. Les différents acteurs au nord et au sud liés à cette capitalisation

53	II. PRÉCISEZ VOTRE DÉMARCHE COLLECTIVE ET LES MOYENS POUR Y ARRIVER
56	1. Passez de l'idée à la réalisation - Rêvez un peu !
56	1.1. Créer les conditions d'une dynamique de capitalisation d'expériences
59	1.2. Pourquoi : Définir les enjeux et objectifs de la capitalisation
62	1.3. Quoi : Définir l'objet de la capitalisation
70	1.4. Qui : Définir les acteurs clefs de la capitalisation
83	1.5. Pour qui : Définir les destinataires des produits de capitalisation
87	1.6. Comment : Définir vos produits, ses usages en fonction du public ciblé et des enjeux
102	2. A vous de construire votre projet «sur mesure»
103	2.1. Chaque capitalisation d'expériences est unique
104	2.2. Les 5 grandes étapes de la capitalisation d'expériences
119	Bibliographie
125	Conclusion
126	Termes de référence

PRÉAMBULE



Depuis 2008, le F3E propose à ses membres un accompagnement spécifique « Appui à la capitalisation d'expériences » auquel était associé un module de formation animé par le CIEDEL « Introduction à la capitalisation d'expériences* ». Cette proposition d'appui a suscité un engouement auprès des membres du F3E qui se sont régulièrement mobilisés autour de cet exercice.

La capitalisation d'expériences est devenue ces dernières années une véritable préoccupation pour le milieu de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée. Elle peut, en effet, permettre de répondre à certains enjeux clefs du développement et de l'éducation au développement : identifier et partager les innovations et les démarches inédites entre organisations d'un même secteur, contribuer à la mise en place de processus d'apprentissages internes, replacer l'expérience des acteurs au cœur des projets de développement et d'éducation au développement.

Pour autant, plusieurs expériences de capitalisations ont montré certaines limites : multiplicité des objectifs, démarches pas toujours adaptées, confusion dans les définitions, manque de points de repère méthodologiques dans la préparation et l'animation de la démarche, etc.

Partant de ce constat, le F3E a souhaité mener un travail de recherche-action sur la période 2011-2013. Les enseignements tirés de celui-ci nous ont montré que trop souvent l'étape préalable de mobilisation autour de la démarche de capitalisation d'expériences n'était pas suffisamment préparée et que cela pouvait impacter fortement la suite du processus. C'est pourquoi nous avons souhaité consacrer une large partie de ce guide à cette étape de préparation.

*Cf. Note de synthèse « Introduction à la capitalisation d'expériences », CIEDEL : <http://f3e.asso.fr/Introduction-a-la-capitalisation-d.html>

POUR VOUS CONVAINCRE DE LIRE CE GUIDE :

**La capitalisation
n'est pas une
affaire d'expert
mais une affaire
d'acteurs qui ont
envie, ensemble,
d'apprendre
pour progresser.**

1. Désacralisons la capitalisation !

Vous avez du sûrement déjà entendre : « Oh ! Les capi, ce sont souvent des usines à gaz... » ou « La capi ? C'est bon pour les rats de bibliothèques qui aiment se plonger dans les archives lointaines et poussiéreuses... ». Et bien, détrompez-vous !

La capitalisation d'expériences ne doit pas être perçue comme un processus long et austère nécessitant obligatoirement de gros moyens et aboutissant à d'imposants rapports. On peut aussi capitaliser sur de petites choses qui nous intriguent dans nos actions quotidiennes. La capitalisation peut donner lieu à une variété de produits allant de la fiche technique d'expérience à un support audiovisuel en passant par des ateliers de partage etc., chacun de ces supports ayant tout autant de valeur et de pertinence que l'autre.

Elle peut être menée en interne ou être accompagnée par un tiers. Bref ! Elle est à la portée de tous : tout le monde peut capitaliser !

2. D'un projet de capitalisation ponctuel à une dynamique d'organisation apprenante !

Une capitalisation ponctuelle (à un moment donné, sur un aspect donné) est très utile, mais la capitalisation d'expériences ne porte pleinement tous ses fruits que lorsqu'elle est intégrée à la dynamique de l'organisation. Il s'agit alors de « cultiver l'expérience » pour pouvoir en moissonner les récoltes. Une capitalisation ponctuelle peut donc être conçue de telle sorte qu'elle puisse déboucher sur une véritable « culture de l'expérience » en interne à l'organisation.

3. Tout le monde gagne à capitaliser !

On est rarement « obligé » de capitaliser. Trop souvent donc, la capitalisation d'expériences est la 5ème roue du carrosse à laquelle on se consacre quand on a du temps et pourtant...! Nombreux sont les gains pour les individus et les organisations : amélioration des actions, renforcement des capacités, fédération des équipes, valorisation individuelle et collective, valorisation dans le milieu...

N'HÉSITEZ PLUS, LANCEZ-VOUS !

A QUI EST-IL DESTINÉ ?

Aux équipes techniques, bénévoles et élus d'ONG et collectivités locales au « Nord » et au « Sud/Est » :

- Acteurs de terrain, acteurs du siège;
- Acteurs de l'appui au développement, de la coopération décentralisée et de l'éducation au développement.

QUELS SONT SES OBJECTIFS ?

En concentrant ce guide sur l'étape de préparation d'un projet de capitalisation nous avons une triple ambition :

- Donner envie aux lecteurs de s'engager dans une démarche de capitalisation : une envie personnelle et une envie de convaincre les autres de s'engager avec soi dans cette aventure ;
- Donner des outils et des repères pour préparer et concevoir son projet, sa démarche dans une perspective d'apprentissage ;
- Encourager les acteurs à développer une culture de la capitalisation d'expériences et de l'apprentissage en continu au sein de leur organisation.

QUELS SONT SES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES ?

Pour outiller les acteurs dans leurs choix et les guider au mieux :

- Mettre en valeur, sans être dogmatique, la variété des besoins et des démarches possibles de capitalisation ;
- Présenter des points de vigilance et d'attention.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

- La première partie vous permettra de mieux cerner les contours de la capitalisation et vous appuiera dans le développement d'un argumentaire pour convaincre vos collègues, partenaires et directions de la pertinence de la capitalisation ;
- La deuxième partie propose des outils, des illustrations, des ressources pour préparer son projet, sa démarche de capitalisation et la mettre en œuvre.

POUR ALLER PLUS LOIN...



Nous vous proposons dans ce guide de faire référence à une sélection d'ouvrages clefs. Une bibliographie étoffée est présentée en dernière partie pour ceux et celles qui veulent aller plus loin. Par ailleurs, d'autres ouvrages seront régulièrement cités notamment pour donner des exemples de produits de capitalisation.

Voici les ouvrages de base qui nous ont accompagnés:

- **INTRODUCTION À LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**
G. Graugnard, V. Quiblier, F3E / CIEDEL – 2006
- **ANALYSER ET VALORISER UN CAPITAL D'EXPÉRIENCES**
Repères pour une méthode de capitalisation
Dossier n°125 coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, FPH, février 2001
- **LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE ET LA RELATION ACTION-RÉFLEXION**
Pierre de Zutter, décembre 1999
- **DES HISTOIRES, DES SAVOIRS, DES HOMMES : L'EXPÉRIENCE EST UN CAPITAL**
Pierre de Zutter, Série Dossier pour un débat, n° 35, FPH 1994
- **DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**
IED, 2007
- **GUIDE DU RÉCIT – DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES**
Direction du développement et de la coopération (DDC), Département fédéral des affaires étrangères Suisse (DFAE), 2006
- **CAPITALISATION ET VALORISATION DES EXPÉRIENCES DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT**
FIDA-FRAO, 2009

REMERCIEMENTS



Nous remercions les membres du F3E participants actifs aux formations et aux ateliers organisés dans le cadre de ce cycle de recherche-action sur la capitalisation d'expériences qui, au travers de leurs réflexions, ont largement contribué à la construction de ce guide. Nous les remercions également pour le temps qu'ils nous ont consacré en entretiens individuels pour partager sur leurs pratiques et sur leurs expériences de capitalisation.

Nous remercions les différentes personnes ressources qui ont consacré du temps au partage de leurs connaissances et de leurs savoir-faire et qui ont bien voulu partager leur méthodologie avec nous.

Nous remercions Christophe Jacquemin et Joël Teyssier d'Inter Réseaux pour leur relecture attentive.

Nous remercions Pierre de Zutter pour ces remarques toujours pertinentes et provocantes qui nous ont permis d'aller au fond de la réflexion et de nous interroger sans cesse !

Enfin, nous remercions chaleureusement les relecteurs du F3E : Bruno de Reviens, Perrine Duroyaume et Laurent Denis !



Jennifer TRAORE	Acting for Life
Delphine JEANNE	AFDI
Moctar DIALLO, Marion DUBOIS,	Aide et action
Sonia VINOLAS, Pamela ORELLANA	Aide et action
Auray ANN, Zeina ZARIF	Asmae
Jean-Baptiste CAVALIER	CFSI
Anna-Maria OLIVERA	CIEDEL
Laurent DELCAYROU, Daphné MOTTE	CIDR
Martin VIELAJUS	Consultant
Hélène DUCLOS	Culture et Promotion
Pascale CHOQUET	DRAPP
Jean-Baptiste MENETRIER	Eau Vive France
Hélène de LA PORTE	Eau Vive Normandie
Aurélié DESRUMAUX	Equilibre et Populations
Béatrice DIALLO, François MELON	Essentiel
Sophie TREINAN, Grégory HERMANN	FAO
Anne PANEL, Steven LENFANT	FERT
Agnès GOLFIER	France Volontaire
COUMBA FALL	FRAO
Claire HONORÉ	Frères des Hommes
Christian CASTELLANET	GRET
Semba YATÉRA	GRDR
Julie de LAMARZELLE	Handicap International
Nicolas MOREAU	Initiative Développement
Anne CARPENTIE, Michael SPADA	Inter Aide
Philippe de LEENER	Inter Monde
Vital PELON, Christophe JACQUEMIN	Inter Réseaux
Agnès LAMBERT	IRAM
Hélène CHASTANIER	Santé Sud
Philippe JAHSHAN	Solidarité Laïque
Alain KASRIEL, Pierre MADIOT	Univers-sel



La capitalisation est une **aventure humaine**. C'est comme un voyage qu'il faut préparer entre amis pour le réussir. D'abord, choisissez **le type de voyage** que vous souhaitez et essayez de convaincre vos amis d'y participer - c'est la première partie. Puis vous précisez votre **destination** sur une carte et les **moyens** pour y aller, vous préparez ensuite votre sac à dos en prenant soin de prendre l'essentiel sans vous surcharger - c'est la seconde partie. Ensuite, vous serez prêts à partir : faites **un beau voyage** en compagnie de vos compagnons de route ! La capitalisation vous mènera sans doute sur des chemins inattendus mais **passionnants** !

mes notes



A series of horizontal dotted lines for writing notes, consisting of 15 lines.

I.

S'engager

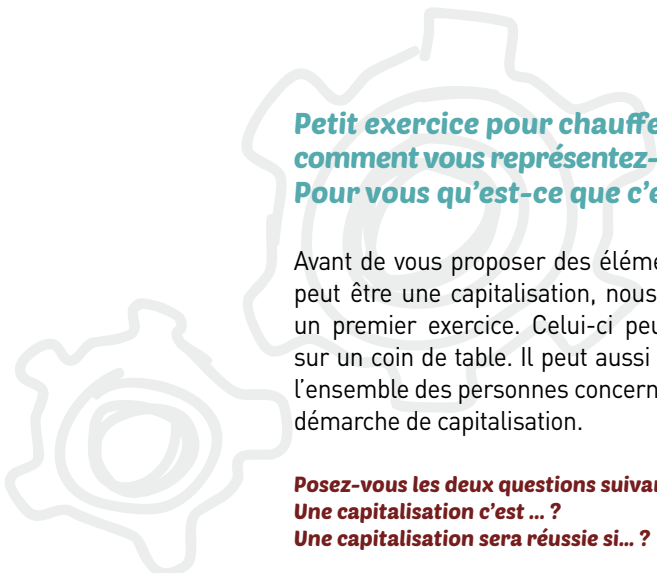
ensemble pour

capitaliser ses

expériences

La capitalisation : ça sert à quoi et ça sert à qui ? Cette première partie va chercher à répondre à cette double question, donnant ainsi quelques premières clefs pour entrer dans la démarche.

1. CONTOURS ET PERSPECTIVES DE LA CAPITALISATION



**Petit exercice pour chauffer vos méninges :
comment vous représentez-vous la capitalisation ?
Pour vous qu'est-ce que c'est ?**

Avant de vous proposer des éléments de définition de ce que peut être une capitalisation, nous vous encourageons à faire un premier exercice. Celui-ci peut se faire individuellement sur un coin de table. Il peut aussi se faire collectivement avec l'ensemble des personnes concernées de près ou de loin par la démarche de capitalisation.

Posez-vous les deux questions suivantes :
Une capitalisation c'est ... ?
Une capitalisation sera réussie si... ?

Réalisé collectivement, cet exercice constitue un premier pas dans la démarche de capitalisation en confrontant ensemble les représentations de chacun, mettant ainsi en valeur les points communs et les divergences de vue. Ce premier débat est l'occasion de, si ce n'est s'accorder, au moins connaître les visions de chacun et derrière elles, avoir un premier panorama des attentes de vos collègues.

Un exemple avec le module de formation-accompagnement à la capitalisation organisé par le F3E* qui illustre l'évolution des représentations entre le début et la fin de la formation.

*Module de formation-accompagnement organisé par le F3E et animé par Odile Balizet, session 2012



Avant la formation

Une capitalisation c'est...

- des expériences
- des actions

Productrices de :

- savoirs, connaissances implicites
- savoir-faire

A :

- rendre explicite
- analyser
- formaliser
- mutualiser
- partager

Pour :

- les valoriser
- les transmettre
- les réutiliser.

Une capitalisation sera réussie si...

- les acteurs se mobilisent
- les acteurs s'impliquent
- les acteurs se reconnaissent dans les produits
- les acteurs réutilisent les produits
- les acteurs se fédèrent

Via

- la réflexion
- la compréhension des enseignements
- l'identification des erreurs à éviter
- la production d'un document original.

Après la formation

La capitalisation c'est...

- Renforcer les capacités.
- Passer de l'expérience à la connaissance.
- Un processus qui vise à dégager des savoir-faire à partir d'expériences dans le but de les partager.
- Un retour d'expériences qui permet d'avancer.
- Tirer des enseignements à partir d'expériences (réussies ou non).

Une capitalisation sera réussie si...

- Les personnes mobilisées ont appris quelque chose avant la production des produits.
- Une dynamique, d'acteurs s'est enclenchée.
- Les acteurs se reconnaissent dans les produits.
- Le résultat est un reflet fidèle et structuré des expériences vécues.
- L'exercice permet de valoriser tous les contributeurs, tout en étant utile et utilisable pour des expériences futures.
- Elle met en lumière la parole et les savoirs des ACTEURS.
- Elle a permis le renforcement des contributeurs.

1.1. LA CAPITALISATION N'EST PAS QU'UNE AFFAIRE DE SPÉCIALISTES : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Avoir une définition stricte de la capitalisation serait enfermant. Pour autant, nous souhaitons mettre en valeur un certain nombre de principes à garder à l'esprit dans une démarche de capitalisation.

Une définition qui fait consensus

La définition régulièrement utilisée est celle produite en 1994 par Pierre de Zutter « Capitaliser c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable ». On dit souvent que c'est le passage de l'implicite à l'explicite. Les objets de capitalisation peuvent être variés. On capitalise sur un projet, des pratiques, une action innovante, une méthodologie, un module de formation, un thème transversal, un capital d'expériences accumulé par une ONG. Cette variété d'objets fait toute la richesse de la capitalisation, mais peut aussi participer à en faire un exercice fourre-tout, où les actions et les acteurs sont traités de façon indistincte.

Capitalisation des pratiques ou capitalisation d'expériences ?

En effet, ces dernières années, capitalisation des pratiques et capitalisation d'expériences sont utilisées sans être distinguées. Pourtant, là où la capitalisation des pratiques donne aux actions une place centrale, la capitalisation d'expériences, elle, met en valeur les acteurs.

Ces deux approches ne s'opposent pas, au contraire elles se complètent. Mais bien souvent le vécu des acteurs est délaissé au dépend des actions et des « bonnes pratiques ».

Il s'agit donc d'aller au-delà de l'action factuelle en nous intéressant au vécu que les acteurs en ont et aux enseignements qu'ils peuvent en tirer. Cela donne à l'expérience l'opportunité d'être exprimée, confrontée, interprétée, transformée... en connaissances partageables !

Pour mieux comprendre :

Voici représentés schématiquement trois types d'approches de capitalisation et ce que chacune d'entre elles peut nous apporter.

CAPITALISATION DES PRATIQUES ⇒ CE QUE NOUS AVONS FAIT



CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES ⇒ CE QUE NOUS AVONS VÉCU



CAPITALISATION DES COMPÉTENCES ⇒ CE QUE NOUS SAVONS FAIRE





Si quatre points étaient à retenir, cela pourrait être les suivants :

- **Le développement des capacités**

La capitalisation d'expériences est une démarche :

- qui forme ceux qui capitalisent,
- qui renforce les capacités des acteurs bénéficiaires du partage.

- **Le partage d'expériences**

La capitalisation n'a de sens que si les fruits de celle-ci sont partagés et confrontés avec d'autres connaissances produites par d'autres acteurs*.

- **La complémentarité des savoirs**

La capitalisation d'expériences contribue à la production de savoirs spécifiques qui sont complémentaires des savoirs académiques et scientifiques issus de la recherche.

- **Une démarche tournée vers l'avenir**

La capitalisation d'expériences n'est pas seulement un travail de mémoire : à travers un travail de tri et d'analyse et des questionnements qu'il peut susciter, elle a aussi une fonction d'oubli du superflu.

La capitalisation d'expériences est une démarche résolument tournée vers l'avenir et les enjeux futurs de l'organisation.

Ainsi, l'exercice de capitalisation en nous faisant passer de l'implicite à l'explicite et en nous encourageant à partager constitue une vraie dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue.

*Le travail de partage est, cependant, à différencier de celui de communication. On y reviendra plus tard.



Paroles d'acteurs :

« Dans toute équipe, il existe une somme de connaissances et d'expériences que l'on peut qualifier de capital commun. Ceci constitue un patrimoine qui sera le terreau des projets à venir de l'équipe en question. » Odile Balizet

« Avec la modélisation des savoirs et leur application, on risque de tuer toute créativité. Avec le modèle, on fait de l'instruction, on forme les gens aux modèles. Alors qu'il s'agit, avant tout, d'apporter de la matière pour que les personnes puissent créer sur cette base. »

Pierre de Zutter

« La capitalisation est intégrée dans notre fonctionnement. Pour nous c'est une mission d'intérêt public. »

Christian Castellanet – Gret

« La capitalisation permet d'opérer un tri de ce que l'on veut oublier et conserver. Mais la capitalisation n'est pas une boîte à archive du passé. Elle permet de revivre l'expérience : la capitalisation est une phase de création, une invention du présent en vue du futur. »

Philippe de Leener – Inter Monde

« A l'issue de la formation accompagnement sur la capitalisation, ma vision de la capitalisation est beaucoup plus claire. Pour inviter mes partenaires à capitaliser, je leur dirais : "Viens, on va discuter un peu !". » Steven Lenfant, Fert



De manière très pratico-pratique, le focus sur quelques pages extraites de ces ouvrages compléteront les propos ci-dessus.

Ressources :

- CAPITALISATION ET VALORISATION DES EXPÉRIENCES DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT, FIDA-FRAO, 2009, **p14 à 16**
http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CAPITALISATION_FIDA-frique_FR.pdf
- DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES, IED, 2007, **p10 à 13**
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf

1.2. ÉVALUER OU DOCUMENTER, CE N'EST PAS CAPITALISER

On évalue des résultats, on capitalise des expériences, et on communique des informations, des messages.

La capitalisation est à distinguer d'autres démarches méthodologiques. Nous vous proposons de faire un focus sur 3 exercices qui sont souvent sources de confusion : évaluation, recherche-action et monographie.

La capitalisation n'est pas une évaluation

L'évaluation, même si elle peut être menée dans un souci d'apprentissage, s'intéresse aux résultats de l'action. Elle porte une appréciation sur ce qui s'est passé en établissant une comparaison avec ce qui avait été prévu et elle fait des propositions pour améliorer l'action.

La capitalisation peut être facilitée par une évaluation antérieure et par un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel. Elle peut utiliser les résultats de ces outils pour retracer le chemin et s'interroger sur les processus qui ont permis de les atteindre. L'évaluation peut aussi permettre d'identifier des éléments à capitaliser. Mais la capitalisation, contrairement à l'évaluation, ne porte pas de jugement.

La capitalisation n'est pas un travail de recherche-action

La recherche-action part d'hypothèses que le projet va progressivement tenter de valider, infirmer, ajuster. C'est une démarche qui se joue au présent sur la base d'une méthodologie stricte.

La capitalisation se concentre sur des actions, des processus passés et sur le vécu que les acteurs en ont. A travers cette analyse, elle en tire des leçons pour l'avenir. Enfin la capitalisation se base sur des savoirs empiriques.

La capitalisation n'est pas une monographie, ni une analyse documentaire

Monographie et analyse documentaire permettent de garder la mémoire du projet, de faire un tri et d'archiver des documents. Pour autant, ce travail de « rangement » n'est pas un travail d'analyse de l'expérience. La capitalisation va beaucoup plus loin en allant décortiquer les pratiques et les expériences par les acteurs eux-mêmes.

La capitalisation peut être grandement facilitée par une revue documentaire bien faite. Celle-ci peut en effet permettre d'identifier les moments et les documents clés utiles à la capitalisation. Elle peut permettre également d'inscrire la capitalisation dans un cadre temporel et/ou dans un cadre de référence universel.



Glisser de la capitalisation d'expériences vers un travail de communication peut arriver. On se doit d'être vigilant.

Attention ! Capitaliser n'est pas « communiquer »

En effet, il s'agit de distinguer «partage» et «communication» qui peuvent être parfois utilisés de la même manière. Un travail de communication ou de publicité est très important pour une organisation mais on ne doit pas le confondre avec un exercice de capitalisation.

Enfin, parler de communication peut aussi renvoyer à des rivalités d'images chez les acteurs alors qu'à travers le partage, dans une démarche de capitalisation, on cherche à créer une ambiance qui facilite l'apport d'enrichissement mutuel.



Paroles d'acteurs :

« Grâce à un dispositif de suivi-évaluation, on identifie les failles, les écueils et les innovations. Cela nous permet d'être plus au clair sur ce qui pourrait être capitalisé. »

Anne Carpentier, Inter Aide



Ressources :

- **DES HISTOIRES, DES SAVOIRS, DES HOMMES : L'EXPÉRIENCE EST UN CAPITAL**, Pierre de Zutter, Série Dossier pour un débat, n° 35, FHP 1994, **p40 à 49**

http://docs.eclm.fr/pdf_livre/60DesHistoiresDesSavoirsEtDesHommes.pdf

Cet ouvrage, considéré comme la bible de capitalisation, vous permettra d'aller plus loin sur les fondamentaux de la capitalisation d'expériences.

- **INTRODUCTION À LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE**, G. Graugnard, V. Quiblier, F3E / CIEDEL – 2006, **p7 à 9**

<http://f3e.asso.fr/Introduction-a-la-capitalisation-d.html>

Le CIEDEL expose clairement et concrètement la différence entre les exercices. Issu d'un module de formation, ce document est très accessible.

- **EVALUATION & CAPITALISATION : DEUX DÉMARCHES COMPLÉMENTAIRES POUR RENFORCER LA QUALITÉ DE NOS ACTIONS**, P. Villeval, Handicap International, mai 2003

http://f3e.asso.fr/Evaluation-Capitalisation-deux.html?var_mode=calcul

Comme son nom l'indique, ce document présente la complémentarité des deux exercices tout en les distinguant.

1.3 UNE DIVERSITÉ DE DÉMARCHES : À VOUS DE CHOISIR !

Pas un mais des chemins pour capitaliser

La plus courante : la capitalisation ponctuelle

Elle est le plus souvent menée à la fin d'un projet/programme ou juste avant. Ses objets sont divers et dépendent des enjeux et du contexte dans lequel les acteurs s'inscrivent : renouvellement de projet, renouvellement de partenariat, renouvellement d'équipe, etc. Elle peut concerner le projet/programme en lui-même ou faire un focus sur un thème particulier, une innovation, une pratique opérationnelle spécifique. Elle peut aussi concerner la démarche d'intervention ou le processus.



**Capitaliser sur 18
années de
coopération menant
à l'autonomisation
d'une filière et d'une
organisation.**

Denis Schultz
IRCOD

En 1992, FERT, en partenariat avec l'IRCOD (Institut Régional de Coopération pour le Développement de la région Alsace) a initié un « Projet d'appui au service technique des coopératives laitières du Sud-Ouest du Paraná - Brésil ».

Ce projet a connu 4 phases permettant à une structure brésilienne «Unileite» d'aboutir à une autonomie financière et stratégique en 2011. Ces trois partenaires, à l'issue du programme, ont décidé de conduire une capitalisation d'expériences avec l'accompagnement du F3E. L'objectif était d'avoir un retour d'expérience de 18 années de coopération sur un processus d'animation et d'organisation de la filière laitière dans le Sud-Est du Parana.

Cette démarche ponctuelle répondait à quatre objectifs :

- Décrire et analyser la démarche permettant la structuration d'une filière et des organisations paysannes ;
- Diffuser et partager ces éléments dans les réseaux ;
- Convaincre les acteurs professionnels agricoles et les financeurs de l'intérêt de telles démarches ;
- Participer à la consolidation d'Unileite et à sa reconnaissance au niveau brésilien.

Cette démarche a produit des résultats à plusieurs niveaux* :

- Une analyse des logiques de complémentarités des actions menées dans le cadre de cette opération permettant la répliquabilité dans d'autres opérations ;
- Une mobilisation des acteurs en Alsace ;
- Un intérêt marqué chez les éleveurs au Brésil pour valoriser leur action et leur structure ;
- Un document de capitalisation devenu un outil de gestion de l'association par les éleveurs (notamment les principes à prendre en compte) ;
- Un document déjà utilisé par FERT et IRCOD, notamment sur la définition de principes à reprendre pour d'autres coopérations.

*Vous trouverez les différents produits de la capitalisation sur ces liens :
<http://f3e.asso.fr/-De-l-amelioration-des-performances-.html> /
<http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/etudesur1.pdf>

C'est l'approche la plus intéressante pour développer une « culture de l'expérience » au sein d'une organisation.

La capitalisation au fil de l'eau

La capitalisation peut être également menée régulièrement tout au long de l'action. Elle nécessite de se donner un peu de temps, par exemple :

- A la fin de chaque réunion d'équipe, gardez-vous du temps pour revenir sur un événement, une pratique, une méthode qui seraient porteurs d'enseignements à partager avec les autres.
- L'équipe peut prendre l'habitude d'une réunion mensuelle pour s'interroger sur la démarche, sur le « comment on fait » et non pas sur les actions et les résultats.

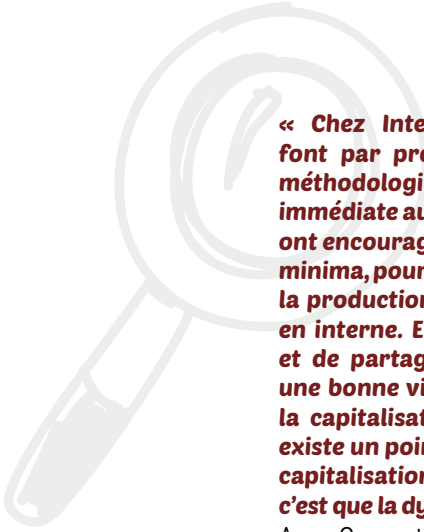
Elle peut donner lieu à différents produits aux formats variés. Mais l'enjeu réside davantage dans la régularité du partage.

La capitalisation internalisée

Un dispositif de capitalisation peut être aussi mis en place de façon pérenne au sein d'une organisation. Il se caractérise par la formalisation de processus d'apprentissages partant des actions, des démarches, ou bien du fonctionnement même de l'organisation...

Cette stratégie de capitalisation suppose une forte volonté politique et technique.

Avec l'exemple d'Inter Aide ci-dessous, on voit bien que la pratique régulière de la capitalisation « au fil de l'eau » peut amener progressivement les équipes et les organisations à construire une stratégie globale de capitalisation en interne à la structure. On peut parler ici d'une démarche « d'organisation apprenante ».



« Chez Inter Aide, les initiatives de capitalisation se font par projet avec pour objectif central le transfert méthodologique. La culture de capitalisation n'a pas été immédiate au sein d'Inter Aide mais des personnes motrices ont encouragé les acteurs de terrain à s'y mettre. Il s'agit, à minima, pour les équipes de garder les expériences à travers la production de fiches. Ce réflexe est globalement acquis en interne. Ensuite, il y a un travail d'analyse approfondi et de partage à travers le Réseau Pratiques* qui donne une bonne visibilité et suscite l'envie de capitaliser. Enfin, la capitalisation interne fonctionne d'autant mieux qu'il existe un point focal (une personne) qui anime le travail de capitalisation en interne et vers l'externe. Le risque sinon, c'est que la dynamique s'effiloche. »

Anne Carpentier, Inter Aide



- LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE ET LA RELATION ACTION , ACT RÉFLEXION, Pierre de Zutter, décembre 1999, **p2 à 13**

http://f3e.asso.fr/La-capitalisation-d-experience-et.html?var_mode=calcul

Ces quelques pages vous permettront de mettre en perspective la capitalisation d'expériences avec les tensions auxquelles vous pourriez être confrontés. Cela permet d'ancrer la démarche dans la réalité et de commencer à réfléchir aux objectifs qu'on souhaiterait lui assigner.

*<http://www.interaide.org/pratiques/>



Et donc, si on décidait d'aller plus loin ?

Progressivement, à partir d'une expérience ponctuelle ou au fil de l'eau, on peut donc être amené à construire une stratégie de capitalisation d'expérience au sein de son organisation.

Ce tableau peut vous aider à positionner votre organisation, qu'elle ait une expérience de la capitalisation ou pas, et vous invite à vous poser quelques questions clés sur : les objectifs, les acteurs à mobiliser, le choix des thèmes et l'utilisation prévue de la capitalisation. Bien entendu, les parcours proposés restent indicatifs et schématiques. Prenez-les comme des balises pour aller plus loin dans le développement d'une culture de la capitalisation.

**Les motivations
et objectifs**

**La mobilisation
des acteurs**

**L'origine de la
demande,
le choix
des thèmes**

**L'utilisation de
la capitalisation**

L'institution découvre la capitalisation

Capitalisation Ponctuelle

Parcours 1

Elle espère tirer des leçons de l'exercice.

C'est un exercice ponctuel pour lequel elle peut s'entourer d'une expertise externe. La mobilisation d'acteurs internes permettant d'animer le processus reste importante.

Le thème peut être ou non une commande. C'est l'occasion de se donner de la visibilité à une bonne pratique.

Des leçons seront tirées à la fin de l'exercice pour une prochaine capitalisation.

Développement d'une culture de la capitalisation

Parcours 2

Elle décide de saisir l'opportunité de cet exercice pour développer une culture de la capitalisation.

Elle implique tous les niveaux d'acteurs de la structure pour les former et les sensibiliser au fil de l'exercice.

Le projet, le thème et la démarche font l'objet d'un consensus participatif.

Au fur et à mesure, elle va tirer des leçons du processus, se former à la capitalisation et elle commencera à développer une culture de la capitalisation.

L'institution a une culture de la capitalisation et veut la développer

Recentrage de la capitalisation

Parcours 3

Elle décide de lancer un exercice ambitieux pour prendre du recul par rapport à ses expériences et élaborer un plan stratégique pluriannuel.

Elle implique tous les niveaux d'acteurs autour du projet. Elle a souvent recours à des consultants pour leur extériorité et leur expertise dans le domaine d'intervention de l'ONG.

Ce sont les démarches, les outils, mis en place par la structure depuis 5, 10 ans qui vont faire l'objet de la capitalisation.

Les valeurs partagées au sein de l'institution vont être valorisées. Chemin faisant, les pratiques de capitalisation et leur sens vont être redéfinis.

Vers une stratégie de formation et de partage

Parcours 4

Elle décide de mettre la capitalisation au cœur du dispositif de formation interne.

Elle implique les acteurs dans la production des savoirs. Elle peut avoir recours à des facilitateurs externes pour produire et partager sur les récits et sur les expériences. (Atelier de capitalisation).

Les thèmes sont définis au fur et à mesure. Les « bonnes pratiques » et les innovations sont identifiées.

Les expériences capitalisées vont servir de matériaux de formation. Des espaces d'échanges sont organisés.



Et vous, quelle est votre motivation pour capitaliser ?

- Pourquoi souhaitez-vous vous lancer dans ce projet, dans cette démarche ?
- Quel sens souhaitez-vous donner à votre projet ?
- A quels enjeux souhaitez-vous répondre ?
- Comment la capitalisation peut-elle être un levier pour produire du changement dans votre organisation ?

Pour répondre à ces questions, nous vous proposons quatre grands objectifs qui peuvent guider votre réflexion et vous permettre de vous situer :



Partager, valoriser, diffuser

*Echanger et partager
entre pairs sur les
expériences, actions
et innovations*



Renforcer l'efficacité

*Renforcer les capacités
individuelles et collectives,
Transférer*



Plaidoyer

*Influer sur les politiques
de développement,
Valoriser*



Produire du changement

*Innover,
Renouveler la pensée,
S'approprier collectivement*



Au-delà de ces objectifs qui, bien sûr, ne sont pas exhaustifs, quatre conseils pour vous guider dans votre choix :

- Faites confiance à la richesse de l'expérience : laissez-vous un peu de marge de manœuvre pour avoir la possibilité d'ajuster vos objectifs chemin faisant !
- Rappelez-vous que, quelle que soit la fonction que vous souhaitez donner à votre démarche, le processus de capitalisation est tout aussi important (voire plus, parfois) que les résultats de celle-ci !
- Une démarche de capitalisation est un outil au service des programmes et de l'organisation mais aussi et surtout, elle est au service des acteurs qui sont au cœur du processus !
- La tentation est grande (et légitime) d'orienter le travail de capitalisation vers la valorisation des bonnes pratiques de l'organisation. Prudence, la frontière doit être nette dans votre esprit entre un travail de capitalisation et de communication.



On a une idée **plus claire** de ce que représente le voyage envisagé. On commence à entrevoir tout ce qui pourrait être fait à travers ce voyage. Et là, on va chercher à **convaincre** ses différents amis de venir avec soi dans cette aventure.

2. CAPITALISER, ÇA PEUT RAPPORTER GROS !

**Dans tous les cas,
n'ayez pas peur de
la confrontation
d'idées car elle
enrichit le projet
de capitalisation et
renforce l'implication
des acteurs.**

**Si les contributeurs sont les premiers bénéficiaires
d'une capitalisation, qu'est-ce que les autres acteurs
ont à y gagner ?**

Vous trouverez ci-dessous un argumentaire pour convaincre différents publics à capitaliser. Présenter ce que chacun a à gagner, les encouragera assurément !

« Les arguments sont trop plats... trop jargonneux !? ».
Façonnez-les en fonction des personnalités à qui vous avez à faire, mais aussi en fonction des contextes dans lesquels vous les présenterez : entre 2 portes, en réunion d'équipe, via un support écrit, en faisant témoigner un tiers, etc.

Voici donc un support pour devenir polyglotte !

Nous avons pensé à quatre publics différents. Si vous souhaitez mobiliser un nouvel acteur non encore identifié, n'hésitez pas à composer votre propre argumentaire en piochant çà et là !



Les contributeurs d'une capitalisation



Les organisations ou institutions auxquelles appartiennent les contributeurs



Les partenaires financiers



**Les acteurs locaux,
les populations au nord comme au sud**



2.1. LES CONTRIBUTEURS, PORTEURS DE L'EXPÉRIENCE :

«Je fais partie d'une équipe projet où j'ai un rôle de coordination* : en tant que cheville ouvrière du projet, je dispose de l'expérience alors qu'ai-je à gagner à capitaliser?»

- **Primo ! Apprendre de ce que je fais** : je développe mes capacités en exprimant ma propre expérience pour en tirer des enseignements. En la formalisant, cela me permet de mieux la maîtriser et de m'améliorer ;
- **Secundo ! Se confronter à ses pairs** : en mettant en commun avec les collègues mes expériences, je confronte mes vécus et mes points de vue aux leurs. Cette mise en débat me donne un feed back sur ma propre action et permet aussi d'identifier ce qui peut être utile à d'autres ;
- **Tercio ! Produire de nouvelles connaissances** : en distinguant dans mon expérience ce qui est à conserver (utile pour l'avenir) et ce que je peux oublier, je deviens un bâtisseur du futur !



« 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 ce faisant former. Capitaliser c'est également collaborer directement à l'auto formation des autres. » Pierre de Zutter

*Ce rôle de coordination peut être au siège d'une organisation ou sur le terrain.



FAQ si vous êtes encore sceptiques !

- **La capitalisation demande du temps et de l'énergie : le jeu en vaut-il la chandelle ??** Si la démarche de capitalisation est bien organisée par des temps réguliers d'échanges et de production, elle s'intégrera naturellement au déroulé d'un projet ou au fonctionnement d'une organisation. Les nouvelles connaissances issues de la capitalisation feront évoluer les pratiques et le réflexe de capitalisation deviendra indispensable pour bannir l'action mécanique en faveur de l'action « apprenante » !
- **La capitalisation* est-elle une priorité ?** Pour les acteurs qui cherchent à améliorer en continu leur action, oui c'est une priorité ! La tentation de ne dédier du temps qu'à la gestion des actions au détriment de l'apprentissage devient vite une limite en termes de motivation, d'analyse des pratiques, de vision stratégique, etc.
- **N'y a-t-il pas un risque d'uniformiser, de «normer» certaines façons de faire ?** La capitalisation doit permettre de produire des repères en perspective avec des contextes donnés, et non conduire à la création de modèles transposables.
- **Le recours à des ouvrages de référence ne suffit-il pas à améliorer ma culture générale et ma pratique ?** L'expérience des acteurs est une source de savoir au même titre que la recherche scientifique et académique. Les connaissances issues du vécu des acteurs constituent donc un angle de vue complémentaire à d'autres formes de savoirs plus classiques. L'un n'empêche pas l'autre, bien au contraire !
- **Avons-nous assez d'expériences à capitaliser ?** Pour capitaliser ses expériences, encore faut-il les avoir vécues ! Élémentaire ! Toutefois, inutile d'attendre la fin du projet pour s'y atteler. La réflexion sur les enjeux de la capitalisation, ses thèmes et ses acteurs peut être engagée dès le début du projet, sans que pour autant ces éléments soient gravés dans le marbre !

*Nous pourrions en dire tout autant des mécanismes de suivi-évaluation.



2.2. LES ORGANISATIONS, LES INSTITUTIONS :

«Quels sont les gains issus d'une capitalisation pour les organisations engagées dans des actions de développement ou d'éducation au développement ?»



- **Des équipes qui ont du mordant !** : la valorisation du travail des équipes et l'ouverture à d'autres familles d'acteurs, d'autres réseaux, etc. sont des sources de motivation et de fédération des équipes ;

- **La qualité en action** : le développement des capacités des équipes auquel contribue la capitalisation est un levier pour améliorer l'efficacité des actions ;



« La capitalisation peut servir d'accélérateur pour améliorer l'existant. Cela peut par exemple pousser les équipes à améliorer en quelques semaines des outils qui auraient nécessité plusieurs mois de travail. On gagne en efficacité. » Julie de Lamarzelle, Handicap International

- **Effizienz ? Vous avez dit effizienz ??? :** l'échange de savoir-faire et la recherche de bonnes pratiques concourent à des gains de productivité pour les organisations ;



« Avec la capitalisation, il y a un véritable gain de productivité pour les structures et les personnes. Et avec la valorisation des personnes, on a la mobilisation d'équipes plus performantes qui se posent des questions et qui recherchent la qualité. »

Ana-Maria Olivera, CIEDEL.

- **And the winner is...! :** la maîtrise des stratégies de production de connaissances et la diffusion de ces connaissances améliorent l'image, l'attraction et l'influence d'une organisation.




« Notre capitalisation « 5 années de pratiques et de démarches d'Aide et Action & d'ASEM, autour des dispositifs de participation des enfants aux espaces éducatifs : croisement d'expériences entre acteurs français et sénégalais » a permis de donner du contenu et du sens à des mots beaucoup utilisés; de favoriser les rapports internationaux horizontaux; de travailler autrement en mettant en réseau les acteurs; de valoriser les pratiques des enseignants (qui communiquent peu avec le milieu de la recherche) et de présenter un regard croisé entre enseignants français et sénégalais. »

Paméla Orellana, Aide et Action



FAQ si vous êtes encore sceptiques !

- **Quel est le rapport coût/bénéfice d'une capitalisation d'expériences ?** Il est gagnant à tous les coups si les étapes d'une capitalisation d'expériences sont à minima anticipées et bien pensées. Ce guide vous y aidera mais quelques fois, un appui externe pourra s'avérer utile.
- **Que doit-on internaliser ? externaliser ? Pourquoi ?** La capitalisation d'expériences place au cœur du processus les acteurs et non les actions. Les équipes constituent la matière première d'une capitalisation. Un appui externe peut faciliter le processus : appui méthodologique sur l'animation, sur la construction de la démarche, sur la phase de production, agitateur d'idées, etc. Mais dans tous les cas, l'appui extérieur ne pourra pas prendre la posture de l'expert qui sait !
- **La capitalisation d'expériences ne devient-elle pas un phénomène de mode comme l'évaluation à une époque ?** Bien que de plus en plus incluse dans les instruments financiers cofinancés, cela n'en fait pas un phénomène de mode pour autant. La culture de la capitalisation se développe d'une volonté entre partenaires de renforcer les individus et les organisations elles-mêmes, au-delà d'un programme. Toutefois, gardez bien votre cap pour ne pas faire de l'évaluation sous couvert de capitalisation ou de « systématiser » avec le risque d'une perte de sens. Veillons collectivement à sauvegarder la logique d'apprentissage !



• **Les organisations vont-elles accepter de mettre dans un pot commun leurs expériences alors que le milieu devient de plus en plus concurrentiel ?** Cette question est épineuse car en effet, la capitalisation, en mettant à disposition ses savoirs, est un « acte de solidarité et d'ouverture ». Mais ne tombons pas dans l'angélisme, le jeu du partage et du « pot commun » ne va pas toujours de soi. Il y a des capitalisations qu'on peut partager largement et d'autres plutôt avec un cercle restreint. Enfin, des espaces comme le F3E sont des lieux propices de capitalisation formelle et informelle au sein desquels les membres qui le composent peuvent analyser, échanger et partager leurs expériences.



« Grâce à la capitalisation et au partage, la connaissance est à la portée de tous. il n'y a plus de monopole sur celle-ci. » Ndèye Coumba FALL, Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO)



2.3. LES PARTENAIRES FINANCIERS :

«Que gagnent les partenaires financiers privés ou publics à soutenir la mise en oeuvre de capitalisations d'expériences?»

- **La confiance, un capital à construire !** La capitalisation produit des apprentissages individuels et collectifs. Cela permet de partager avec les bailleurs des bonnes pratiques mais aussi des difficultés rencontrées. Cette transparence et le dialogue qui peut s'instaurer autour de ce travail favorisent la confiance des bailleurs et des donateurs.
- **Oui à un secteur performant !** La production et l'échange de connaissances constituent un levier fondamental qui concourt à l'efficacité d'un secteur et donc à son influence dans la mise en œuvre des politiques publiques. Les partenaires financiers, publics ou privés, sont tous à la recherche de structures et de démarches qui participent au développement de connaissances partageables utiles pour tous.
- **Capitaliser aide à la décision :** les travaux issus de la capitalisation d'expériences peuvent alimenter les orientations stratégiques des partenaires financiers ainsi que leurs instruments de soutien aux acteurs. Les partenaires financiers peuvent alors constituer un destinataire prioritaire à sensibiliser à partir des produits issus de la capitalisation.
- **Une reconnaissance bien méritée !** En soutenant la mise en œuvre de capitalisations d'expériences, les partenaires peuvent ainsi témoigner de leur intérêt pour les démarches d'apprentissage et de production de savoirs permettant aux organisations de prendre du recul et d'améliorer la qualité des actions, mais aussi de renforcer les capacités de leurs équipes.



FAQ si vous êtes encore sceptiques !

- **Pourquoi créer des lignes spécifiques dédiées à la capitalisation d'expériences dans les projets ?** La capitalisation nécessite des ressources humaines internes, parfois un appui méthodologique externe, mais aussi en fonction des produits voulus (vidéo, plaquette, impression, organisation d'ateliers, etc.) l'appui de graphistes ou écrivains publics. Anticiper ces coûts internes et externes permet de réunir les bonnes conditions pour lancer la capitalisation mais surtout d'aller au bout de la démarche avec un partage des enseignements tirés. Les supports produits sont des outils pour une institution mais aussi pour les partenaires techniques et financiers qui les soutiennent : cela contribue à la lisibilité et crédibilité de chacun.
- **Pour un bailleur ou un donateur quelle est la plus-value ou la complémentarité de la capitalisation d'expériences par rapport à une évaluation par exemple ?** L'évaluation d'un projet balayera de façon générale les qualités et défauts d'un projet. La capitalisation d'expériences pointera du doigt les acquis et les savoirs d'individus, de groupes et d'organisations sur des thématiques bien spécifiques.
- **A quel moment est-il plus judicieux de capitaliser un projet et pourquoi ?** On dit communément que la capitalisation d'un projet peut démarrer quelques mois après sa mise en œuvre ou bien à la fin du projet. Toutefois, une capitalisation chemin faisant peut s'envisager et facilite activement l'appropriation de la démarche au sein de la structure et donc sa performance.



2.4. LES DIFFÉRENTS ACTEURS AU NORD ET AU SUD LIÉS À CETTE CAPITALISATION :

«Qu'ont à gagner ces acteurs 'au nord' comme au 'sud' ?»

- **De l'info svp !** Le partage de supports issus des capitalisations et l'animation d'espaces d'échanges avec les acteurs permettent d'informer, transmettre, partager sur la mise en œuvre d'actions ou de projets. Cela garantit une meilleure appropriation et/ou reconnaissance publique des actions ;
- **Pour des projets utiles :** durant les processus de capitalisation, entendre une diversité d'acteurs exprimer leurs points de vue et vécus permet d'enrichir les projets de développement ou d'éducation au développement. La prise en compte de la complexité d'un contexte, avec ses données objectives et subjectives, renforce la pertinence des actions ;
- **Les acteurs au cœur :** les savoirs des acteurs constituent LA matière première de toute action de développement local. La capitalisation d'expériences aide les professionnels du développement à écouter, à entrer en dialogue pour connaître et valoriser ces savoirs. La capitalisation renforce la qualité de chaque professionnel du développement en replaçant l'acteur au cœur de tout processus de développement.



FAQ si vous êtes encore sceptiques !

- **Ces différents acteurs sont-ils directement impliqués dans les capitalisations ?** Le choix des acteurs d'une capitalisation (contributeurs, animateurs) dépend de chaque projet et des ressources humaines et financières disponibles. Il n'existe pas de cadre uniforme pour cela mais la confrontation d'expériences permet de produire de nouveaux savoirs, donc le niveau de participation de chacun doit être bien réfléchi.
- **Est-ce encore réaliste aujourd'hui de mettre en place des démarches qui partent du terrain : n'est-ce pas la fable du pot de fer contre le pot de terre que l'on se raconte ?** Il est de la responsabilité de chacun de mettre en avant les processus favorisant le développement des capacités et la pérennité des actions. La capitalisation des expériences est une démarche parmi d'autres qui permet de concourir à cet objectif. En ce sens la capitalisation est plus réaliste que d'autres approches descendantes car elle produit des changements lorsque les acteurs sont placés au centre de la démarche.
- **Certains acteurs n'ont qu'une vision parcelaire du projet : en quoi leur vision peut-elle conduire à son amélioration ?** Prise isolément, une vision peut en effet avoir un apport limité. C'est confrontée à celles d'autres acteurs qu'elle prend toute sa valeur : cela donne du relief à la lecture d'une action, d'un contexte. Souvent de ce partage de vécus naît une analyse plus fine des problèmes et des ressources identifiés.



PAR ICI

PAR LÀ

ICI C'EST MEUX

LÀ C'EST PAS MAL !

Le chapitre suivant
vous permettra de bien
vous équiper pour :
développer votre démarche
de capitalisation, anticiper
les mauvaises surprises et
surtout éviter de vous perdre !

mes notes



A series of horizontal dotted lines for writing notes, consisting of 15 lines.

II.

Précisez votre

démarche

collective et les

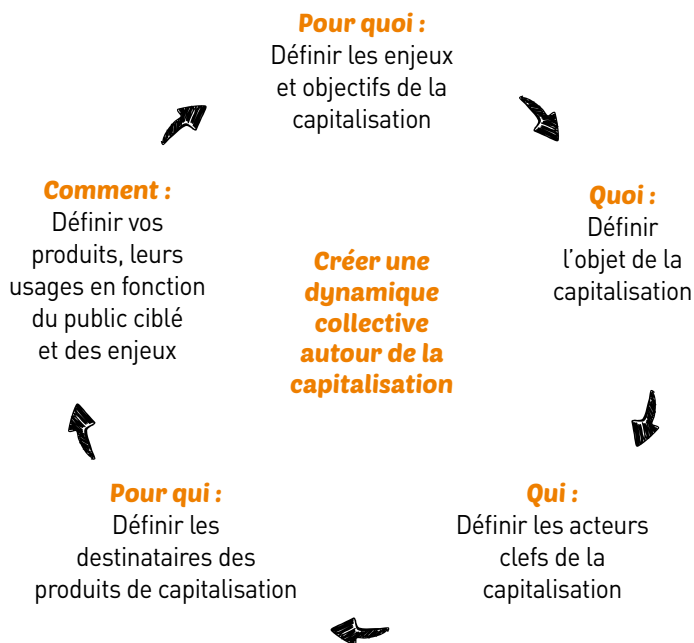
moyens pour y

arriver

Définitions, approches, fonctions, plus-value, etc. vous avez maintenant en tête ce qu'est la capitalisation. Vous avez convaincu vos collègues, une dynamique se met en place. Certains partenaires se sont également associés à votre démarche. Maintenant, il s'agit d'élaborer celle-ci concrètement en passant de l'idée au projet*. Pour ce faire, nous vous proposons de construire votre réflexion à partir de cinq questions «phares» permettant de balayer l'ensemble des points clefs à creuser dans la conception de votre démarche de capitalisation. Pour autant, ce que nous vous proposons est un cadre d'analyse et/ou des techniques d'animation qu'il s'agit bien sûr d'ajuster en fonction des contextes !

* En annexe, vous trouverez une proposition de trame de termes de référence.

La démarche* proposée ci-dessous est itérative, donc n'hésitez pas à faire des allers-retours entre les différents questionnements.



* Le processus de réflexion proposé est itératif et n'a pas de chronologie stricte. Aucune obligation de linéarité, bien au contraire : les thèmes peuvent être identifiés avant les objectifs, les produits en même temps que les destinataires, on peut revenir sur les objectifs en réfléchissant sur les produits etc. L'important est de veiller à la cohérence entre chacune des composantes et à leur bonne articulation.

1. PASSEZ DE L'IDÉE À LA RÉALISATION - RÊVEZ UN PEU !

1.1. CRÉER LES CONDITIONS D'UNE DYNAMIQUE DE CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

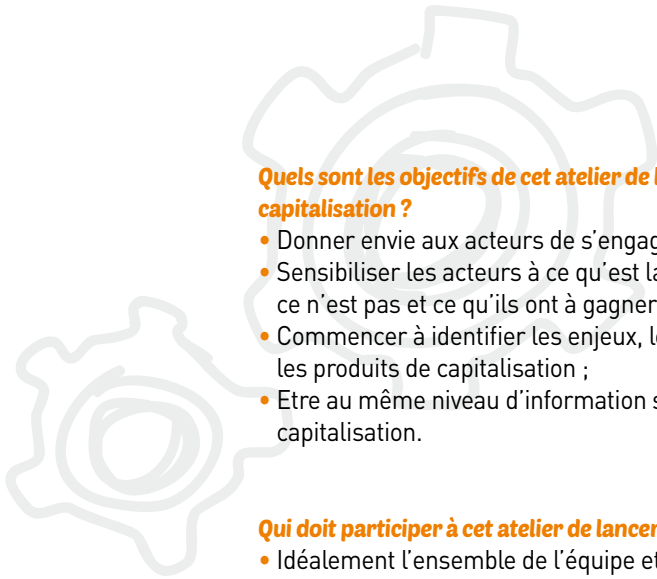
Ayez en tête que
« Pour entrer dans une démarche de capitalisation : il faut donner envie et créer un « moment spécial » propice au partage et à la réflexion collective ».

Pierre de Zutter

Lancez-vous ! Organisez un premier atelier de partage d'informations sur la capitalisation d'expériences, sur les attentes de chacun et faites réagir vos collègues sur ce que vous avez imaginé ! En créant cette mobilisation, vous posez des jalons pour une motivation des acteurs dans la durée !

En allant sur le lien suivant : http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/trame_lancement_dynamique_capitalisation_2.pdf, vous trouverez une trame d'animation pour cette première séance de sensibilisation auprès de vos collègues, élus, partenaires etc. Celle-ci est à ajuster, à adapter en fonction de votre contexte. C'est une version sans cesse en évolution qui peut vous servir de points de repères*.

* Si vous souhaitez la version en ppt, n'hésitez pas à solliciter directement le F3E.



Quels sont les objectifs de cet atelier de lancement de la capitalisation ?

- Donner envie aux acteurs de s'engager dans la démarche ;
- 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 ;
- Commencer à identifier les enjeux, les objets, les acteurs et les produits de capitalisation ;
- Etre au même niveau d'information sur le projet de capitalisation.

Qui doit participer à cet atelier de lancement de la dynamique ?

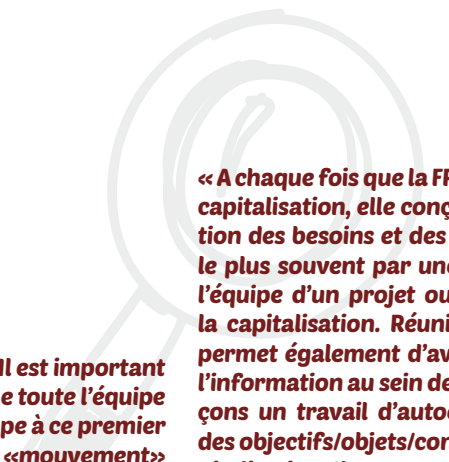
- Idéalement l'ensemble de l'équipe et pourquoi pas (si cela s'y prête) quelques représentants des instances politiques. Tous ont un intérêt à y participer même ceux qui ne seront pas directement associés par la suite ;
- En fonction des contextes, cette réunion peut être dédoublée auprès de partenaires qui seront aussi concernés par la capitalisation. S'ils sont eux-mêmes porteurs de cette démarche, on veillera à leur transférer toutes les informations pour organiser ce temps d'échanges ;
- Si vous êtes plusieurs organisations à vouloir mener ensemble ce travail de capitalisation, veillez à ce que chacune des structures soit bien représentée.

Qui peut animer cet atelier ?

Cela peut être une personne ressource en interne qui pilote la démarche, un binôme technique-politique ou une personne ressource externe.

Qu'attendons-nous à l'issu de cette séance :

- Une adhésion collective à la démarche ;
- Des premiers éléments de termes de références de la démarche de capitalisation associés à un calendrier auront pu être esquissés.



« Il est important que toute l'équipe participe à ce premier «mouvement» permettant à tous d'avoir accès à l'information et « d'abattre » certaines barrières. »

« A chaque fois que la FRAO intervient pour accompagner une capitalisation, elle conçoit un processus sur mesure en fonction des besoins et des capacités des acteurs. On commence le plus souvent par une formation destinée à l'ensemble de l'équipe d'un projet ou d'une organisation sur ce que c'est la capitalisation. Réunir toute l'équipe au démarrage nous permet également d'avoir une visibilité sur la circulation de l'information au sein de l'équipe. Après cette phase, nous lançons un travail d'autoévaluation et ensuite d'identification des objectifs/objets/contributeurs/ produits et cibles de la capitalisation. Il peut y avoir de gros débats entre la direction et les techniciens. La direction peut parfois quitter la séance après les premiers travaux collectifs pour éviter les inhibitions au sein de son équipe et revenir pour échanger/donner son avis sur les résultats. En revanche, quand la dynamique en interne est fluide, la direction participe à tout le processus. Pour autant, dans tous les cas de figure, il s'agit toujours de s'assurer en amont que la direction ait validé le processus d'accompagnement et la démarche de capitalisation. On fait en sorte que tous les niveaux soient associés et que le partage soit maximal. »

Ndèye Coumba FALL, Directrice Exécutive de la FRAO

1.2. POURQUOI : DÉFINIR LES ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION

Un projet de capitalisation d'expériences quel qu'il soit est une démarche à construire sur mesure en fonction des enjeux et des objectifs des acteurs.

Ainsi, les premières questions à se poser (et à se poser régulièrement) sont : **qu'est-ce qui va guider nos choix pour notre démarche de capitalisation d'expériences ? De quoi avons-nous envie ?**

Des questions pour éclaircir vos motivations :

- Que cherchez-vous à accomplir à travers ce travail de capitalisation ? Quelle est l'origine de cette idée/volonté de « capitaliser » ? Qui en est le moteur ?
- Quelles sont les attentes des différents acteurs par rapport à ce projet de capitalisation ?
- Quelle utilisation en attendez-vous ? A quel(s) défi(s) peut-elle vous apporter des éléments de réponses ?
- A quel moment cette capitalisation arrive-t-elle dans la vie de votre organisation ?

Précaution avant emploi !

Il faudra que chacun puisse faire un travail d'adaptation des questionnements en fonction de son contexte : en effet, que l'on ait envie de démarrer par quelques fiches d'expériences entre collègues ou qu'on ait envie de construire une stratégie interne de capitalisation, les questions peuvent varier.



- **LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE ET LA RELATION ACTION, RÉFLEXION**, Pierre de Zutter, décembre 1999, **p2 à 12**
http://f3e.asso.fr/La-capitalisation-d-experience-et.html?var_mode=calcul

Dans cet ouvrage, vous trouverez une succession de fiche présentant les différentes étapes : quoi, pour qui, etc. Pierre de Zutter nous expose sa vision de ces étapes. Elle peut alimenter votre réflexion.

- **DES HISTOIRES, DES SAVOIRS, DES HOMMES : L'EXPÉRIENCE EST UN CAPITAL** ; Pierre de Zutter, FPH, 1994, **p39 à 62**
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/60DesHistoiresDesSavoirsEtDesHommes.pdf

Ici également, la plus-value réside dans la perspective que peut nous apporter Pierre de Zutter de ces étapes et la manière simple et accessible dont il les décrit. Cela peut vous permettre d'affiner votre état d'esprit face à la capitalisation et la manière dont vous souhaitez penser votre démarche.



Pour vous aider à vous positionner, vous pouvez vous référer à nouveau aux objectifs et fonctions de la capitalisation en [page 34.](#)



Pour résumer :

- Halte aux capitalisations «fourre-tout», associez un cercle d'acteurs avec pertinence et priorisez les objectifs avec exigence !
- Ne concevez pas des capitalisations qui cherchent à associer un éventail trop large d'objectifs. Le risque est d'aboutir à un travail de capitalisation qui survole les thématiques sans les approfondir suffisamment.
- Pour un portage collectif et concerté du projet de capitalisation : associez dans ce temps de définition des enjeux et des objectifs les personnes clefs au niveau opérationnel et politique pour être soutenu dans cette démarche.

1.3. QUOI : DÉFINIR L'OBJET DE LA CAPITALISATION



Une capitalisation peut concerner un thème, un projet, un processus, un capital d'expériences etc. La capitalisation porte autant sur les succès que sur les échecs. En effet, c'est souvent des difficultés que naît l'apprentissage.

Mais attention, on peut, certes, capitaliser sur tout mais pas sur tout en même temps. Il faut savoir prioriser en fonction du temps à y consacrer, des moyens etc.



Des questions à se poser pour éclaircir les motivations qui sous-tendent votre projet :

- Qu'est-ce qui, dans votre expérience, vous intrigue, vous semble particulier, inédit, innovant, porteur de sens et mérite qu'on le capitalise pour enrichir la réflexion sur l'action, en interne voire dans le milieu du développement ?
- Qu'est-ce qui, dans votre approche, contribue à faire avancer la réflexion collective sur ce thème ?
- Qu'est-ce qui fait la marque, le label de votre structure, de votre équipe, de votre groupe (etc.) ?
- Quels sont les moments clefs de votre expérience (prévus ou imprévus, difficultés ou succès) à partir desquels vous avez tout particulièrement appris ?



La méthode des changements les plus significatifs (Most Significant Change) est un moyen de faire émerger les objets de capitalisation : quels sont les changements qui se sont opérés dans le cheminement du projet ? A travers l'expression des expériences des acteurs, la confrontation des points de vue au sein d'une équipe, cela permet de décider des domaines de changements à partir desquels on peut identifier des objets de capitalisation.

Pour aller plus loin sur la méthode MSC :

- <http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (anglais)
- http://www.mande.co.uk/docs/MSCTranslations/MSc%20Guide%20FRENCH_Oct%202007.doc (français)
- http://m3m.be/sites/default/files/generated/files/news/brochure_msc_fr_web.pdf



Les deux ouvrages ci-dessous sont très intéressants par leur côté opérationnel sans, bien sûr, négliger la philosophie de la capitalisation. Leur dimension technique permet d'être pragmatique. Ces deux guides et notamment celui de l'IED seront régulièrement cités entre autres pour leurs propositions d'outils.

- **CAPITALISATION ET VALORISATION DES EXPÉRIENCES DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT**, FIDA-FRAO, 2009, **p28 à 35**
http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CAPITALISATION_FIDAFRIQUE_FR.pdf
- **DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**, IED, 2007, **p17-18**
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf
- **LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE ET LA RELATION ACTION-RÉ-FLEXION**, Pierre de Zutter, décembre 1999, **p14**
http://f3e.asso.fr/La-capitalisation-d-experience-et.html?var_mode=calcul



Des exemples de capitalisation accompagnée par le F3E :

Capitalisation sur un projet

Capitalisation de 5 années de pratiques et démarches autour des dispositifs de participation des enfants aux espaces éducatifs : croisement d'expériences entre acteurs français et sénégalais – **Aide et Action**

<http://f3e.asso.fr/-Capitalisation-de-5-annees-de-.html>

Capitalisation sur une méthodologie

De l'efficacité des évaluations : comment faire de l'évaluation un outil de changement effectif ?

Capitalisation de l'expérience du F3E : Améliorer l'efficacité des évaluations.

<http://f3e.asso.fr/-Capitalisation-valorisation-F3E,197-.html>

Capitalisation collective et transversale

Mieux faire société ensemble – La contribution des PCPA à une rénovation du dialogue entre sociétés civiles et pouvoirs publics.

<http://f3e.asso.fr/-Mieux-faire-societe-ensemble-La-.html>

Capitalisation sur des processus

- Capitalisation transversale interne des pratiques de coordination, de gouvernance et d'animation de programmes collectifs – **Solidarité Laïque**
<http://f3e.asso.fr/-Capitalisation-transversale-des-.html>
- Changer ici, changer là-bas, changer ici et là-bas.
2000 – 2010 : dix années d'interaction pour nouer migration, collectivités territoriales et développement – **GRDR**
<http://f3e.asso.fr/-Changer-ici-changer-la-bas-changer-.html>
- Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des Organisations de Solidarité Internationale – **F3E**
<http://f3e.asso.fr/-Assurer-la-continuite-d-une-action,198-.html>



- **S'ouvrir à de nouvelles perspectives !**

L'innovation est entendue ici comme « un processus qui ajoute de la valeur ou apporte une solution à un problème d'une façon nouvelle » (FIDA, Initiative for Mainstreaming Innovation). Cette vision de l'innovation tient compte du contexte dans lequel est mise en œuvre l'action, des acteurs qui la portent et de leurs objectifs. Il s'agit en réalité d'un processus de changement « complexe ». On s'intéresse moins ici au caractère « technique » d'une action qu'à la façon dont les acteurs ont développé des stratégies pour agir, mobiliser, etc. L'innovation proposée ainsi permet d'en avoir une vision et une définition élargie.

- **Gardez vos écouteilles ouvertes !**

Notre projet de capitalisation et plus particulièrement le thème choisi apporte-t-il une plus-value par rapport aux autres documents existants sur le sujet ? L'objet à capitaliser et les résultats attendus vont-ils combler un manque ? Derrière ces questions, il s'agit de s'interroger sur ce qui existe déjà sur le sujet, sur la manière dont il a pu être déjà décrit, travaillé et traité par d'autres. Chaque expérience est unique mais se poser ces questions peut vous aider à préciser votre objet.

- **Capitaliser sur quelques mois, 18 mois, sur 1 ou 5 années d'expériences ?**

Tout en précisant votre objet de capitalisation, il s'agit de définir un cadre temporel à l'analyse de l'expérience et ce faisant de vérifier si la mémoire est disponible sur le laps de temps a priori défini. La période de temps choisi va avoir un impact direct sur la méthodologie de capitalisation. Fixer un cadre temporel ne doit pas vous empêcher de vous interroger sur l'histoire et les évènements marquants. Cette réflexion est importante à mener pour contextualiser la capitalisation, pour mettre la période ciblée en perspective avec son histoire. Cette remarque est valable dans le cadre d'une capitalisation ponctuelle. Bien sûr, si vous êtes engagés dans une capitalisation au fil de l'eau, cette notion de cadre temporel n'a pas le même sens.

1.4. QUI : DÉFINIR LES ACTEURS CLEFS DE LA CAPITALISATION

Identifier puis prioriser les principaux acteurs concernés par le thème de la capitalisation vous permet en premier lieu de définir le noyau dur d'acteurs qui va partager et confronter ses expériences. Cette étape permet aussi de construire une petite équipe de capitalisation en ciblant les acteurs qui vont jouer un rôle de premier plan dans sa mise en œuvre. On parle ici du ou des animateurs et d'un tiers-accompagnateur si nécessaire.

Nous distinguons trois catégories d'acteurs:

- **Les contributeurs**
- **Les animateurs de la dynamique interne**
- **Le tiers-accompagnateur externe**

Les contributeurs

Ils détiennent le savoir, l'expertise et l'expérience du vécu car ils ont été en lien direct avec l'objet de la capitalisation. Les acteurs contributeurs seront les principaux bénéficiaires de la démarche, ce sont eux qui vont en tirer le plus d'apprentissage.



Des questions à se poser :

- Quels sont les acteurs liés directement ou indirectement à l'objet de capitalisation ? Quels sont ceux qui détiennent la mémoire utile pour cette capitalisation ?
- Parmi eux, quels pourraient être les principaux contributeurs ?
- Y a-t-il eu des personnes ressources clefs parfois externes au projet mais qui pourraient directement contribuer à cette capitalisation ?



- **ANALYSER ET VALORISER UN CAPITAL D'EXPÉRIENCES – RE-PÈRES POUR UNE MÉTHODE DE CAPITALISATION**, Dossier n°125 coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, FPH, février 2001, **chapitre 4 p91 à 117**
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/9AnalyserEtValoriserUnCapitalDExperiences.pdf

L'intérêt de cet ouvrage réside dans l'illustration des différentes étapes de la capitalisation par une variété d'acteurs de la Solidarité Internationale sous la forme de fiche d'expériences. La dimension « témoignage » permet de prendre du recul et d'affiner ces choix.

- **DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**, IED, 2007, **p16**
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf

Les animateurs de la dynamique interne

La réussite d'un projet/démarche de capitalisation, repose sur la mobilisation d'une dynamique au sein d'une équipe ou d'une organisation. Animateur-trice, équipe d'animation, personnes relais, personnes focus, binômes ? Autant de solutions possibles en fonction de la nature et du contexte de votre capitalisation, l'essentiel étant que celle-ci, quelle que soit la forme qu'elle prenne, soit accompagnée avec enthousiasme et pertinence !

L'animation de cette dynamique durera à minima le temps du projet de capitalisation. Mais on peut très bien imaginer qu'elle puisse se prolonger au-delà car l'engouement autour de ce travail de capitalisation a été tel (!) que l'organisation souhaite poursuivre cette dynamique et intégrer progressivement une culture de la capitalisation.

Ces animateurs peuvent avoir plusieurs rôles en fonction du degré d'internalisation de la capitalisation au sein d'une équipe, d'une organisation : ils mettent en lien les contributeurs, ils entretiennent la dynamique et l'envie de capitaliser, ils font un lien avec la direction et/ou le CA/élus, ils peuvent assurer l'articulation avec un éventuel tiers extérieur et ils communiquent sur la démarche. Ils peuvent aussi être directement contributeurs mais aussi accompagnateurs en recueillant les expériences, en les analysant et en produisant les supports issus de la capitalisation.

Même si elle peut être accompagnée par un tiers extérieur, la capitalisation n'est pas une étude externe. C'est un processus interne pour lequel il s'agit de créer les bonnes conditions d'appropriation dès l'amont de la démarche.



Des questions à se poser :

- Quels sont le/les acteurs clefs qui sont en capacité de créer et d'entretenir la dynamique de capitalisation ?
- Quel sera leur rôle dans le processus de capitalisation ? Celui-ci va-t-il jusqu'à celui d'accompagnateur et producteur de supports ?
- Comment organiser des temps de partage au sein de l'équipe ou de l'organisation ? Et avec le tiers (s'il y en a un) ? A quelles échéances ?
- Quelles règles établir pour créer un climat de confiance ? Si besoin, quelles règles de confidentialité sont à créer ?



- **DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**, IED, 2007, **P17**
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf



« Capitaliser suppose d'être en capacité d'impliquer tous les acteurs de l'expérience pour les amener à décrire, analyser, illustrer leur expériences par des exemples, des témoignages, pour en tirer des leçons et des savoirs. C'est donc animer un exercice participatif nécessitant les qualités suivantes :

- **savoir observer et écouter,**
- **porter attention aux événements,**
- **reconnaître la richesse de tout acteur,**
- **accompagner l'acteur pour qu'il devienne auteur,**
- **renvoyer des feed back pour pousser la réflexion sur l'action. »**

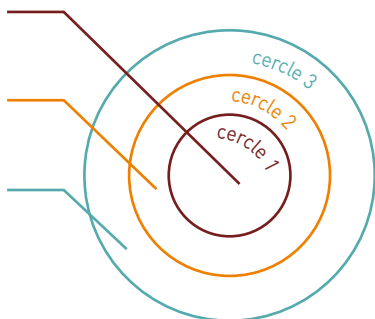
Odile Balizet



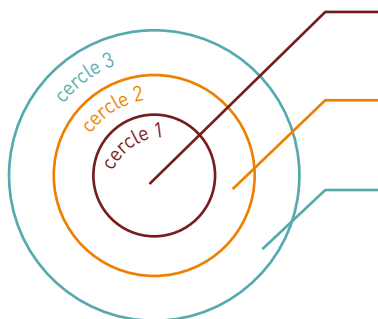
Pour identifier et catégoriser les acteurs, vous pouvez utiliser un outil simple « **Les cercles de mobilisation des acteurs** ».

Pour chaque cercle, réfléchissez aux trois principaux contributeurs, dont les expériences sont à capitaliser, et aux trois principaux cercles d'animateurs à mobiliser pour développer la dynamique de capitalisation en interne (le milieu du cercle représentant les plus impliqués). Après avoir placé les acteurs dans les cercles, vous pouvez, si cela vous semble nécessaire, vous interroger sur les gains et les contraintes de cette démarche pour chacun d'entre eux.

Les principaux contributeurs



Les animateurs de la dynamique





- **Peut-on être à la fois animateur et contributeur ?**

Oui, c'est possible pour autant que vous puissiez veiller à identifier les temps où vous êtes clairement en position d'animer le processus et les temps où vous souhaitez contribuer. Et dans ce cas, faire en sorte d'avoir un tiers extérieur qui puissent animer ce temps à votre place ou préparer l'animation de telle sorte que vous puissiez directement travailler à la capitalisation vous-même. Une autre option peut être de commencer par capitaliser soi-même afin de se « décharger » pour ensuite reprendre le rôle d'animateur.

- **Ai-je la légitimité et la liberté d'agir ?**

Assurez- vous que vous (ou l'équipe d'animation) soyez bien mandatés pour œuvrer sur l'animation de cette capitalisation d'expériences. En étant légitime, les acteurs se lanceront d'autant plus facilement dans l'aventure !

- **Comment intégrer cette fonction dans mon temps de travail ?**

Animer un processus de capitalisation suppose de dégager du temps qui lui sera dédié : l'animateur ou l'équipe doit mesurer son implication et trouver un juste équilibre !

Le tiers-accompagnateur externe

Un appui externe est souvent très utile pour accompagner une capitalisation. Contrairement à un processus d'évaluation, l'enjeu de l'externalité du tiers n'est pas aussi important. En partant du postulat que le savoir est chez les contributeurs, le tiers-accompagnateur n'est pas «un expert qui sait», il a un rôle d'accompagnateur méthodologique et un rôle de facilitateur du processus. Il a pour tâche d'aiguillonner les participants aux séances de travail (ou les individus lors des entretiens individuels) pour les aider à expliciter les informations/savoirs/expériences/pratiques qu'ils possèdent sur le thème de la capitalisation. Vous pouvez également attendre de lui un rôle de tiers « contradictoire » pour bousculer et approfondir vos réflexions. Il peut aussi, en tant que personne ressource, vous permettre d'enrichir vos expériences en les confrontant chemin faisant avec celles d'autres acteurs.

Enfin, « last but not least » ce tiers peut avoir une fonction non négligeable dans la production des produits de capitalisation... !



Des questions à se poser :

- Que cherchez-vous à travers l'accompagnement d'un tiers : Un accompagnement méthodologique ? Un tiers contradictoire ? Un regard extérieur ? Un regard innovant ? Un appui à la rédaction des produits ?
- Quelles compétences/capacités recherchez-vous : une expérience significative en capitalisation ? Une approche particulière de la capitalisation d'expériences ? Une connaissance de la thématique ? Une connaissance géographique ?
- Quel rôle/fonction souhaitez-vous lui donner ?
- Quelle articulation est à trouver avec l'animateur/l'équipe d'animation interne ?
- Comment s'assurer qu'il ne fera pas la capitalisation à la place des acteurs ?



Les situations où le recours à un accompagnateur peut être utile

- La capitalisation porte sur une comparaison de différents projets et demande de mobiliser un cadre conceptuel spécifique, dont vous ne disposez pas ;
- La capitalisation implique un recueil de données spécifiques, qui doit être confiée à un tiers pour des questions de distanciation ;
- Vous avez des problèmes de passage à l'écrit ou de trop fortes contraintes en termes de disponibilités, et qu'il serait improductif que vous en ayez la responsabilité complète.



« Au démarrage, j'ai dû adapter mon positionnement car le consultant se présentait comme un facilitateur alors que j'en avais encore une vision plus classique. Ce positionnement changeait les choses, il animait des échanges mais il n'était pas positionné comme celui qui savait. Ça nous a pris quelques mois pour comprendre réellement ce qu'était son travail. Le fait que le consultant ne connaisse pas le thème a été un avantage car il ne se positionnait pas comme un expert. »

Paméla Orellana, Aide et Action.



- **Attention au risque d'externalisation du processus de capitalisation d'expériences.**

La tentation peut être grande par manque de temps ou de capacités rédactionnelles des équipes de déléguer les projets de capitalisation à consultant. Mais lorsque l'accompagnateur externe est le principal animateur de la capitalisation, cela nuit forcément à l'appropriation interne du processus et à la valorisation ultérieure des résultats et des produits.

- **Nouer une relation de confiance avec le tiers est essentiel, quel que soit son rôle.**

C'est une condition indispensable pour la bonne marche du processus de capitalisation. Les contributeurs doivent se sentir en confiance pour analyser leur savoir-faire, leurs expériences. «Le rôle de tiers accompagnateur dans une capitalisation ne peut être joué que si une relation de confiance est instaurée entre le consultant et le commanditaire. Si les acteurs (Nord ou Sud) craignent une mauvaise utilisation de leur savoir-faire, ces derniers ne vont rien partager ou du moins pas l'essentiel de leur expérience». Atelier d'échanges d'expériences organisé par le F3E, 18.11.11.

- **La recherche d'un tiers-accompagnateur est souvent subtile.**

Il est important de définir 3 à 4 critères clefs aidant à prioriser les candidatures. Parfois, des entretiens complémentaires peuvent être précieux pour décider. Il est tentant de mettre en avant le critère thématique et de privilégier « l'expertise » par exemple en développement local, en migrations, etc. Dans une capitalisation, connaître la thématique est évidemment important, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il faille en être un expert. Le critère de la vision et de l'expérience en capitalisation semble plus déterminant.

- **Clarifier les fonctions de chacun, une garantie pour un processus serein.**

Les rôles du/des animateurs et du consultant doivent être bien précisés pour éviter les confusions. On doit veiller à une bonne articulation entre eux et en lien avec les différents cercles des contributeurs.

- **Et si l'(les) animateur se sent en capacité de jouer ce rôle d'accompagnement ?**

Et bien qu'il se lance dans l'aventure ! La capitalisation n'en sera que plus intégrée à part entière dans l'organisation et celle-ci en tirera davantage en termes d'apprentissage.

Dans quel cas avoir recours au F3E ?

Le F3E peut appuyer les organisations membres de son réseau à plusieurs niveaux :

• Accompagnement d'une démarche de capitalisation :

Vous pressentez que vous avez besoin d'un appui externe pour vous appuyer dans l'élaboration de votre démarche d'un point de vue méthodologique et pour suivre l'avancement et la bonne conduite de votre projet.

Vous souhaitez également bénéficier d'un co-financement éventuel.

Vous pouvez alors solliciter le F3E pour un accompagnement à la capitalisation d'expériences. Un-e chargé-e de mission vous appuiera dans les différentes phases de la démarche : du lancement de la dynamique interne, au suivi du processus dans sa totalité. Il pourra vous mettre en lien avec son réseau de consultants si vous souhaitez vous faire appuyer par un tiers extérieur. En bonne articulation avec le consultant s'il y en a un et avec vous, le F3E jouera un rôle d'accompagnement, d'appui-conseil et de médiateur/facilitateur tout au long du processus.

• Renforcement des capacités en capitalisation :

Vous pouvez également solliciter le F3E pour participer à une formation-accompagnement sur la capitalisation que le F3E organise, ou demander plus spécifiquement une formation sur mesure en interne pour votre organisation.

1.5. POUR QUI : DÉFINIR LES DESTINATAIRES DES PRODUITS DE CAPITALISATION

Les principaux bénéficiaires de la capitalisation sont ceux qui capitalisent. On capitalise avant tout pour soi-même, individuellement et collectivement. Pour autant, on capitalise aussi pour partager nos expériences avec d'autres au sein de son organisation ou en dehors de celle-ci.

La réflexion sur les destinataires de la capitalisation est à mener de concert avec celle sur les produits et leurs usages. Enfin, bien sûr, comme dans toutes démarches itératives, cette réflexion peut aussi vous amener à revenir sur vos objectifs.

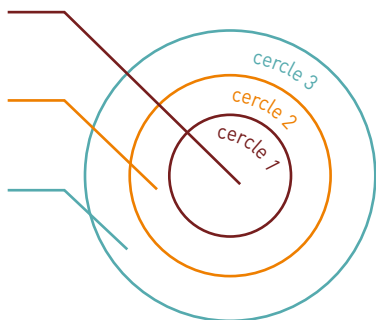
Des questions à se poser :

- A qui destinez-vous ce travail ? Quel est le public que vous souhaitez viser ?
- En quoi ce travail pourrait leur être utile ?



Tout comme vous l'avez fait pour identifier les contributeurs et les animateurs, ayez une première réflexion sur les différents destinataires possibles des produits de capitalisation à partir des **cercles de mobilisation des acteurs**. Dans un deuxième temps, essayez d'imaginer les types de produits possibles issus du processus de capitalisation : à qui seraient-ils destinés (acteurs internes et externes) et pour quels usages ?

Les principaux destinataires



Quels produits pour quels usages ?

Interne :

.....

.....

.....

Externe :

.....

.....

.....



- **LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE ET LA RELATION ACTION-RÉ-FLEXION**, Pierre de Zutter, décembre 1999, **p13**
http://f3e.asso.fr/La-capitalisation-d-experience-et.html?var_mode=calcul
- **ANALYSER ET VALORISER UN CAPITAL D'EXPÉRIENCES – RE-PÈRES POUR UNE MÉTHODE DE CAPITALISATION**, Dossier n°125 coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, FPH, février 2001, **chapitre 4 p109 à 117**
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/9AnalyserEtValoriserUnCapitalDExperiences.pdf



« Le fait de dédier le travail de capitalisation à un destinataire, choisi en commun facilite le travail de réflexion car il lui confère un sentiment d'utilité. « Je raconte, je réfléchis, j'analyse, je formule, je tire des leçons pour quelqu'un ». En général, on imagine s'adresser en priorité à un pair ce qui permet de démarrer le processus de capitalisation sous le sceau du partage. Même si le processus de capitalisation se doit d'être ouvert et se donner tous les moyens pour faciliter l'expression du vécu des expériences d'un maximum d'acteurs, prendre le temps de cibler son ou ses interlocuteurs est un ingrédient important de la dynamique de capitalisation. »

Odile Balizet



Des points d'attention:

Tout comme lors de la définition des objectifs, il ne faut pas chercher à viser un trop grand nombre de types de destinataires au risque de se diluer et d'aboutir à un produit méta qui ne va pas suffisamment au cœur de l'expérience de la pratique. En choisir 2 ou 3 maximum paraît réaliste. Vous pouvez aussi imaginer de prévoir plusieurs produits visant chacun des publics spécifiques.

1.6. COMMENT : DÉFINIR VOS PRODUITS, SES USAGES EN FONCTION DU PUBLIC CIBLÉ ET DES ENJEUX

Même si le processus de capitalisation est autant porteur d'enrichissements et d'apprentissages que le résultat, les produits issus de la démarche doivent faire l'objet d'une attention particulière. Ils représentent malgré tout l'aboutissement de la capitalisation ! Il y a deux enjeux majeurs :

- Les produits doivent être utiles et utilisables facilement par les destinataires identifiés,
- Les contributeurs doivent se reconnaître dans le produit.

Dès l'amont du processus, prévoyez un temps de travail collectif sur une première représentation de ce que pourraient être les produits, bien que ceux-ci puissent évoluer chemin faisant : laissons-nous, bien sûr pour cela, un peu de souplesse ! Cette réflexion doit se mener en lien avec celle sur les destinataires de la capitalisation et les enjeux de celles-ci.

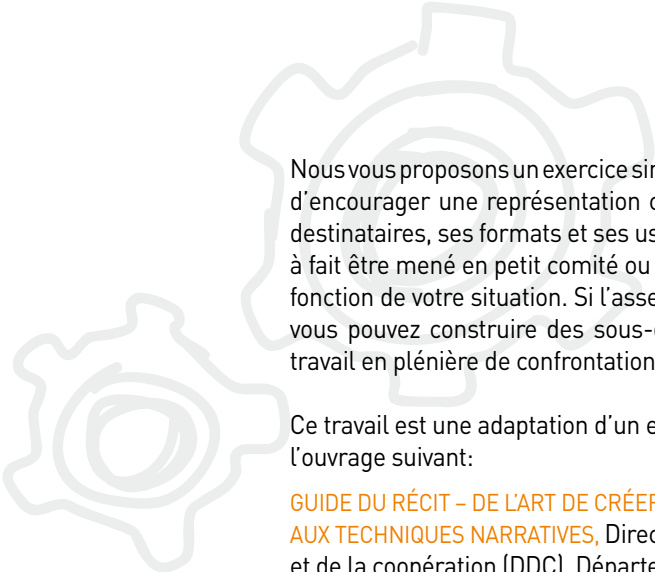
N'hésitez pas à innover !

C'est le moment de créer, imaginer, rêver ! En effet, il existe différentes formes de produits tels que des fiches, notes, rapports, guides, plaquettes, brochures etc. On peut aussi imaginer un cycle d'ateliers d'échanges, des cafés-débat, des films, des vidéos présentant des entretiens ou des séances d'animation, des portrait-témoignages assortis de photographies, des émissions radio, des articles, des fiches d'expériences, des bandes-dessinées, des documents publiés via le web (création de sites Internet, d'espaces collaboratifs, diffusion via les réseaux sociaux etc.). Certains de ces produits peuvent parfois être plus efficaces que des produits « papiers » classiques. N'hésitez pas à combiner supports écrits et visuels. Les deux sont tout à fait complémentaires.



Des questions à se poser :

- Comment souhaitez-vous mettre à profit les résultats de cette capitalisation ?
- Comment vous représentez-vous le produit final et les éventuels sous-produits? Dans quel format projetez-vous vos expériences ?
- Comment voyez-vous son utilisation ?
- Quelle stratégie de partage, de valorisation et de diffusion souhaitez-vous développer ?



Nous vous proposons un exercice simple qui peut vous permettre d'encourager une représentation collective des produits : ses destinataires, ses formats et ses usages. Cet exercice peut tout à fait être mené en petit comité ou en assemblée plus large en fonction de votre situation. Si l'assemblée est plus nombreuse, vous pouvez construire des sous-groupes et faire ensuite un travail en plénière de confrontation et de partage.

Ce travail est une adaptation d'un exercice développé dans l'ouvrage suivant:

GUIDE DU RÉCIT – DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES, Direction du développement et de la coopération (DDC), Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), 2006, **p34**

www.deza.admin.ch/ressources/resource_fr_155620.pdf



Consignes :

Nous sommes en Décembre N+1 et le projet de capitalisation a été conduit avec succès : les produits de la capitalisation sont disponibles et le processus est considéré comme une grande réussite.

A partir des deux questions suivantes, projetez-vous et proposez une à trois options concrètes de produits possibles avec pour chacune des arguments « pour » et « contre ».

- Comment voyez- vous le(s) produit(s) de capitalisation et à qui souhaiterions-nous le(s) destiner ?
- Quels seraient ses usages ?

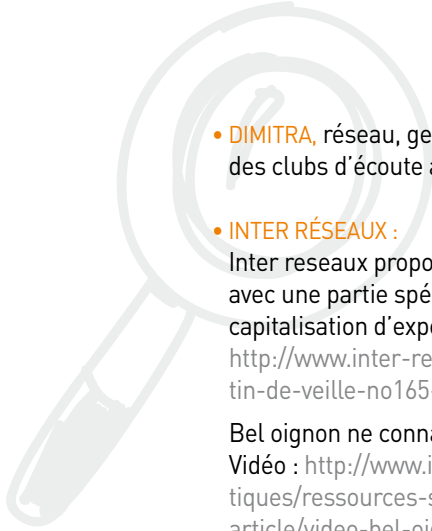


- **ANALYSER ET VALORISER UN CAPITAL D'EXPÉRIENCES – REPÈRES POUR UNE MÉTHODE DE CAPITALISATION**, Dossier n°125 coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, FPH, février 2001, **p150 à 159**
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/9AnalyserEtValoriserUnCapitalDExperiences.pdf
- **DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**, IED, 2007, **p 30 à 36**
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf



Des exemples de produits de capitalisation pour vous inspirer :

- **CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES GENRE 2006-2007**
Maradi, Niamey, Tahoua et Zinder, sous la coordination de Ai Abarchi et Ara Stelau - SNV, 2007
www.snvniger.org/Brochures/capitalisationgenre.pdf
- **DES MOULINS PAS COMME LES AUTRES** – Comment les plates-formes multifonctionnelles fournissent de l'énergie, créent de la richesse et libèrent les femmes dans les villages de l'est du Burkina Faso / Odile Balizet et Souleymane Ouattara – PNUD, 2007
www.pnud.bf/DOCS/moulins.pdf
- **LES PUBLICATIONS DU GRET** : <http://www.gret.org/publications/politique-editoriale/collections/>
- **LE RÉSEAU PRATIQUES**, animé par **INTER AIDE** :
<http://www.interaide.org/pratiques/>



- **DIMITRA**, réseau, genre, femmes rurales et développement des clubs d'écoute aux radios locales : www.fao.org/dimitra

- **INTER RÉSEAUX :**

Inter reseaux propose une page web sur la capitalisation avec une partie spécifique sur l'utilisation de la vidéo dans la capitalisation d'expériences :

<http://www.inter-reseaux.org/bulletin-de-veille/article/bulletin-de-veille-no165-special>

Bel oignon ne connaît pas la crise – Jade productions :

Vidéo : <http://www.inter-reseaux.org/ressources-thematiques/ressources-sur-la/capitalisation-d-experiences-de/article/video-bel-oignon-ne-connaît-pas-la>

Guide : http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_Guide_Oignon_Mogtedo_Final.pdf

Même si votre champ d'expertise n'est pas le développement rural ou le micro-crédit etc., n'hésitez pas à cliquer sur l'un ou l'autre des liens, juste pour vous donner des idées sur l'univers des possibles en termes de formats, supports etc.

Bourses aux céréales – Afrique Verte

Vidéo : <http://www.inter-reseaux.org/ressources-thematiques/ressources-sur-la/capitalisation-d-experiences-de/article/video-bourses-au-cereales-au-mali>

Guide : http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_Guide_Bourses_Cereales_final.pdf

Accès au marché et commercialisation de produits agricoles.

Valorisation d'initiatives de producteurs, document collectif présenté par Anne Lothoré et Patrick Delma :

http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf_version_complet.pdf

- Site de la **FONDATION POUR LE PROGRÈS DE L'HOMME**, et base de données RITIMO rinoceros, plus de 7000 fiches d'expériences : <http://www.d-p-h.info> ; <http://www.coredem.info/>
- **ALLIANCE POUR UN MONDE RESPONSABLE ET SOLIDAIRE**
Chantier «Yin Yang »Femmes et Paix
Fiches d'expériences: <http://base.d-p-h.info/pt/fiches/premierdph/fiche-premierdph-5575.html>



- **Entre valorisation et communication, trouver le juste équilibre.**

Dans votre réflexion sur les produits, veillez à ne pas les faire « glisser » vers un format très / trop communicant au risque de simplifier les résultats de la capitalisation et de laisser « s'échapper » l'essentiel. Mais rassurez-vous, à l'issu du travail de capitalisation et sur les base de ces produits, peuvent surgir d'autres idées de produits dérivés vous permettant d'alimenter votre travail de communication et de plaidoyer.

- **Un duo inséparable !**

La définition du/des produits est inséparable de sa valorisation. Il faut les penser ensemble. Pour qu'un travail de capitalisation d'expériences vive, la stratégie de valorisation et de diffusion des produits doit être pensée en amont et en parallèle de la définition des supports.

- **Donnez-vous des délais mais des délais réalistes !**

Se donner un timing de production, c'est important. Le processus ne doit pas trop s'étaler dans le temps avec le risque qu'il s'y dilue. Ceci étant, il ne s'agit pas de se donner des délais intenable mais de bien estimer le temps consacré à la production et donc derrière cela de bien penser au calibrage de la production (quelle que soit sa forme). Trop souvent, le temps, les moyens humains et financiers sont mal planifiés conduisant à des retards, entraînant eux-mêmes des pressions, des critiques et des frustrations. Il est possible également d'envisager des productions intermédiaires et/ou des temps de partage et d'échanges réguliers afin de jalonner le processus de capitalisation et d'entretenir ainsi la dynamique. Mieux vaut un produit final modeste mais réalisé alors que la réflexion est encore « chaude », et dont tous les contributeurs sont satisfaits, plutôt qu'un produit « maximaliste » mais qui arrive alors que tout le monde est passé à autre chose...



Après cette phase intense de cogitations, voici quelques dernières questions vous permettant d'évaluer la faisabilité de votre capitalisation d'expériences. Bien sûr, en fonction de la nature de votre capitalisation, toutes ces questions ne vous seront peut-être pas utiles. A vous de piocher dans celles qui vous intéressent !

Dans quel contexte s'inscrit votre projet de capitalisation aujourd'hui ?

Les ressources humaines

- Les acteurs qui doivent être impliqués dans cette capitalisation sont-ils «globalement» disponibles sur la période envisagée ? Ont-ils des contraintes majeures ? Y a-t-il besoin de dégager du temps de travail pour le concentrer spécifiquement sur le projet ? Est-ce possible ? Et à quel coût ?
- Avez-vous en interne les capacités de production et d'animation qui peuvent être nécessaires ?
- Les acteurs qui doivent être impliqués ont-ils pu faire part de leurs attentes ?
- Avez-vous bien communiqué sur cette démarche auprès de vos partenaires, bailleurs etc. ?

Les ressources financières

- Avez-vous les moyens de vos ambitions ?
- En particulier, avez-vous bien pris en compte dans votre budget les temps de:
 - préparation,
 - collecte des informations (entretiens, analyse documentaire, mise en perspective, réflexion individuelle),
 - partage collectif durant la capitalisation (ateliers collectifs, restitutions régulières, focus group, visites d'échanges etc.),
 - partage interne entre l'équipe et un tiers éventuel,
 - valorisation interne et externe,
 - rédaction, conception, édition et diffusion des produits.
- Quelques indications de coûts :

D'abord, nous vous encourageons à distinguer les coûts internes et externes.

 - Coûts internes : les ressources humaines peuvent être valorisées et estimées en équivalent temps plein.
 - Coûts externes : ce sont les frais de logistiques, les frais liés à un éventuel accompagnement externe, à la production des supports etc.

Comment faire financer ces coûts externes ?

 - Insérer une ligne budgétaire « capitalisation » dans un projet/programme cofinancé par un bailleur,
 - Solliciter un cofinancement au F3E,
 - Solliciter des partenaires externes qui pourront être directement intéressés par les produits issus de la capitalisation,
 - Etc.



La communication interne

- Presentez-vous au sein de l'organisation/équipe une crise ouverte ou latente ? Y a-t-il des difficultés ou des conflits qui pourraient interférer de quelque manière que ce soit dans le projet de capitalisation ?
- Comment l'information circule-t-elle en interne à l'équipe/ l'organisation ou encore avec les partenaires à éventuellement impliquer dans la capitalisation ? Est-ce fluide ? Y a-t-il déjà des espaces de dialogue réguliers ?
- Y a-t-il globalement un climat de confiance en interne ?
- Presentez-vous des résistances au projet/démarche de capitalisation d'expériences ?

La disponibilité de l'expérience

- Avez-vous déjà une expérience de capitalisation : prise de recul, animation de réflexion collective, formalisation de vos réflexions etc. ?
- La matière nécessaire est-elle disponible ? Sous quelle forme ? Existe-t-il un dispositif de suivi-évaluation dont les résultats pourraient alimenter la capitalisation ?



Afin d'aller plus loin sur les conditions souhaitables pour la bonne marche de votre projet, nous vous proposons des ouvrages que vous pouvez lire avec attention ainsi que quelques outils.

• **DU TERRAIN AU PARTAGE**, manuel pour la capitalisation d'expériences, IED, 2007, **p12 à 14.**
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf
Cela rappelle de manière simple et concise les principes et conditions d'une « bonne » capitalisation.

• **DES HISTOIRES, DES SAVOIRS, DES HOMMES : L'EXPÉRIENCE EST UN CAPITAL** ; Pierre de Zutter, FPH, 1994, **p65 à 82.**
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/60DesHistoiresDesSavoirsEtDesHommes.pdf

Nous vous encourageons plus particulièrement à lire attentivement « l'approche et la méthode » (p75 à 82). Cela vous permettra avant de vous lancer dans l'aventure de vous rappeler le sens que vous pouvez vouloir donner à votre démarche et la manière dont vous pourriez appréhender ce travail. Cela donne à voir la richesse d'un processus de capitalisation!

• **ANALYSER ET VALORISER UN CAPITAL D'EXPÉRIENCES**, Repères pour une méthode de capitalisation, Dossier n°125 coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, FPH, février 2001, **p163 à 173**
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/9AnalyserEtValoriserUnCapitalDExperiences.pdf

Vous y découvrirez une courte introduction évoquant les capitalisations en situation de crise : est-ce un risque ou une opportunité à saisir ? Elle est illustrée par quelques fiches d'expériences.

• **CAPITALISATION ET VALORISATION DES EXPÉRIENCES DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT**, FIDA-FRAO, 2009, **p22 à 27**
http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CAPITALISATION_FIDAFRIQUE_FR.pdf

Ces quelques pages présentent deux fiches pédagogiques. Une première vous permettra, si cela est nécessaire, de pouvoir faire un état des lieux :

- de la circulation de l'information en interne,
- des capacités d'innovation,
- des partenariats.

Une deuxième permettra de « noter » vos pratiques de capitalisation, de production, de gestion et de diffusion de l'information.



Au
café de
l'apprentissage

Tout comme lors d'un voyage,
on apprécie d'autant plus une
capitalisation quand elle est
jalonnée et ponctuée d'étapes
et d'évènements permettant
de mieux la comprendre et
d'en saisir tous ses ressorts
et toutes ses finesses !

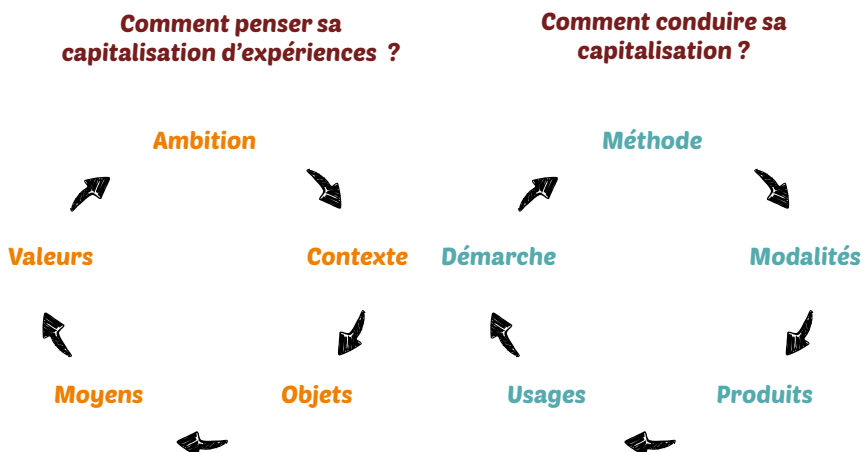
2. A VOUS DE CONSTRUIRE VOTRE PROJET "SUR MESURE"

Dans cette partie, nous vous proposons un déroulement « type » de capitalisation d'expériences avec les grandes étapes clés*. Celui-ci doit forcément être pris avec précaution et chacun doit pouvoir se l'approprier pour pouvoir l'ajuster, l'adapter à son projet. Pour chacune de ces étapes, nous vous proposons des outils méthodologiques qui peuvent vous être utiles. Nous n'évoquons pas les outils classiques (entretiens ouverts, collectifs, focus group, visites d'échanges etc) car vous pouvez trouver des références dans d'autres ouvrages. Enfin, nous vous encouragerons à vous plonger dans certaines ressources qui pourront vous donner des idées d'outils pour recueillir et analyser la matière.

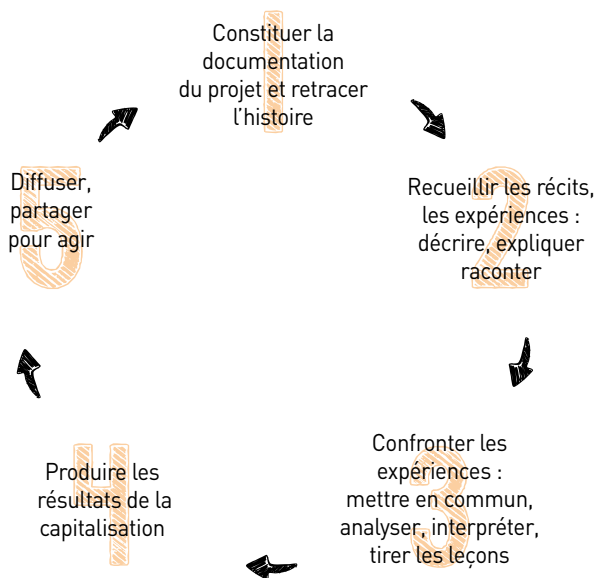
*Cette proposition est le fruit d'une combinaison des expériences d'Odile Balizet et des accompagnements à la capitalisation d'expériences dans le cadre du F3E.

2.1. CHAQUE CAPITALISATION D'EXPIÉRIENCES EST UNIQUE

Le schéma ci-dessous illustre ce par quoi passent les acteurs pour construire leur démarche de capitalisation. A gauche, vous avez les 5 grands éléments de réflexion, le terreau qui donne le sens à votre démarche : vous entrez dans votre projet, vous construisez ses fondements. A droite, vous avez la traduction opérationnelle de celui-ci qui vous permet de mettre en oeuvre votre projet.



2.2. LES 5 GRANDES ÉTAPES DE LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES



1. Constituer la documentation du projet et retracer l'histoire

Si l'on veut travailler une histoire : il faut avoir ses séquences. La chronologie est un code universel qui peut servir de repères. Conjuguer un travail sur la mémoire institutionnelle et la mémoire opérationnelle permet :

- D'organiser le capital mémoire du projet ;
- D'identifier les moments clés porteurs de sens par une confrontation du vécu des acteurs ;
- De répertorier les documents opérationnels pour reconstituer la boîte à outils des acteurs de terrain.

La ligne de temps :

Avec la ligne de temps, vous identifierez les moments clés qui ont jalonné les étapes de votre projet. Ceux qui émergeront seront sûrement importants, cruciaux mais aussi peut-être curieux, étonnants, surprenants voire même émouvants.

Réunissez les principaux contributeurs pour reconstituer ensemble l'histoire du projet. Sur un mur ou un tableau, tracez une ligne et inscrivez à gauche et à droite les dates correspondant à la période que vous souhaitez capitaliser.

- Il s'agit ensuite pour les contributeurs de se re-raconter l'histoire du projet/action et d'identifier 2, 3 ou 4 grandes séquences ou étapes ;
- Parmi celles-ci, les contributeurs chercheront les moments clés; identifieront les facteurs internes et externes qui ont pu les influencer et se remémoreront les «réponses/réflexions/apprentissages» auxquels ils les ont conduits.

Pour animer cette séance, il vous suffit d'avoir des feuilles ou des post-it, chaque contributeur colle ce à quoi il a réfléchi sur la ligne de temps. A l'issue de ce travail, vous avez une vision globale et collective des temps forts du projet/action ainsi que les moments clés particulièrement sources d'apprentissages.



Le repérage des points d'inflexion :

Le CIEDEL développe une démarche très intéressante d'identification des points clefs que vous trouverez très bien décrite dans :

- **INTRODUCTION À LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE**,
G. Graugnard, V. Quiblier, F3E / CIEDEL – 2006, **p13 à 16**
<http://f3e.asso.fr/Introduction-a-la-capitalisation-d.html>

La technique des changements les plus significatifs :

Tout comme la méthode MSC permet de faire émerger les objets de capitalisation, elle peut aussi vous permettre de retracer l'histoire à travers l'identification des changements majeurs qui ont jalonné votre projet/programme/processus etc.

<http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/> (anglais) ; [http://www.mande.co.uk/docs/MSCTranslations/MSCTranslations/MSC%20Guide%20FRENCH_Oct%202007.doc](http://www.mande.co.uk/docs/MSCTranslations/MSCTranslations/MSCTranslations/MSC%20Guide%20FRENCH_Oct%202007.doc) (français)

2. Recueillir les récits, les expériences : décrire, expliquer, raconter

A cette étape, il s'agit de recueillir la matière, la décrire, la comprendre, l'explicitier, la partager.

Quatre points clefs :

- Recueillir les informations de manière large et ouverte permet de débattre sans exclure ;
- C'est le temps de décrire, expliquer, raconter et de témoigner. Le « comment avez-vous fait ? » et la comparaison avec d'autres expériences sont des moyens pour stimuler l'explicitation ;
- Le brassage des différents acteurs permet de découvrir ce qui leur est commun, ce qui les réunit, mais aussi d'identifier les spécificités et les innovations ;
- Le fait d'expliquer son expérience, sa pratique favorise l'apprentissage individuel et collectif.

La production des récits peut se faire au travers d'échanges : entretiens individuels, ateliers collectifs, enregistrements, dessins, photographie commentée etc. et/ou à travers la production écrite des contributeurs. Oral, écrit, en tête à tête, en groupe, tous les moyens sont bons, pourvu que les contributeurs soient à l'aise pour s'exprimer.



Les ateliers d'écriture :
Une méthode d'animation pour stimuler la production des récits d'expériences et des leçons.

Pour tenter l'aventure des ateliers d'écriture, n'hésitez pas à vous plonger dans une méthode proposée dans le :

- **GUIDE DU RÉCIT – DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES,**
(Direction du développement et de la coopération (DDC),
Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), 2006).
www.deza.admin.ch/ressources/ressource_fr_155620.pdf

Vous pouvez suivre pas à pas la méthode proposée à partir de la page 8. Vous pouvez faire également un focus sur les p23 à 31 qui permettent d'aider les acteurs à passer du subjectif à l'objectif et de l'histoire racontée à l'oral à l'écriture de celle-ci. Cette méthode peut vous accompagner dans la mise en exergue des connaissances partageables.

- **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 :
http://f3e.asso.fr/Comment-les-acteurs-de-terrain.html?var_mode=calcul

Si vous souhaitez aller plus loin, il peut être également intéressant de lire un travail de capitalisation sur les ateliers d'écriture produit par Odile Balizet et Jean Mège qui ont eux-mêmes animé des ateliers. Après quelques années de recul, ils prennent la plume pour capitaliser sur cette expérience.

3. Confronter les expériences : mettre en commun, analyser, interpréter, tirer les leçons

La réalité étant multiforme, les expériences doivent être confrontées pour être enrichies :

- La formulation orale contribue à la richesse de la réflexion et à l'auto formation des acteurs ;
- La confrontation, l'échange permet de passer du subjectif à l'objectif et donc du vécu à la connaissance ;
- Les espaces d'échanges et de partage poussent les acteurs à approfondir, interpréter et à produire de la connaissance ;
- Elargir le cercle des acteurs invités au partage permet de s'ouvrir à de nouveaux horizons et de mettre à disposition une matière utile à d'autres, n'hésitez pas !

Pour susciter ce temps de partage, vous pouvez organiser des ateliers collectifs d'échanges, des rencontres entre pairs, des visites sur site, des échanges ciblés avec des personnes ressources etc.

Le recueil et l'analyse peuvent parfois se faire en même temps. A travers l'atelier d'écriture, on peut déjà être dans une certaine forme d'analyse tout en permettant le recueil de la matière.



Les outils de partage informatique

Choisi à bon escient, certains outils peuvent être très utiles pour faciliter le partage entre les contributeurs tout au long d'un processus de capitalisation. Cela peut passer par un blog, un forum pour encourager les échanges entre pairs ou un dropbox pour partager des documents etc. Pour autant, comme tous les outils, il s'agit de trouver celui qui peut faciliter le travail de partage et non l'alourdir.



Le photolangage :

Cette séance d'animation de protolangage conduite par Aide et Action (Pamela Orellana) dans le cadre de leur capitalisation d'expériences du projet « Rallye toi au jardin »

(<http://www.citoyendemain.net/pratiques/rallye-toi-aux-jardins>) avait pour objectif de stimuler les récits, les histoires d'une diversité d'acteurs autour d'un projet clef qui les réunissait chaque année. Cette séance s'est conduite sur une journée.

Temps 1 (5 minutes)

Les participants se sont mis deux par deux et ont pris 5 min chacun pour se présenter l'un à l'autre.

- Prénom
- Activité (animateur, enseignant, sage, élève...)
- Rôle dans le projet
- Ce que l'on a aimé du projet

Tour de table où chacun présente l'autre au grand groupe.

Temps 2 (30 minutes)

Constitution de 2 groupes de travail.


1. Présentation en vrac des photos du jour du Rallye pour favoriser l'expression vécue tout au long du projet.
2. Chaque participant a choisi une photo et a expliqué au groupe en quoi cette photo exprime le sens qu'il donne au projet.
3. L'animateur a pris des notes et échange avec le groupe pour approfondir.

Temps 3 (30 minutes)

Les animateurs change de groupe pour présenter les photos et les retours des participants de l'autre groupe. Les animateurs doivent amener le nouveau groupe à discuter sur les différents choix et interprétations des photos développés par l'autre groupe.

Temps 4 avant Débat en plénière

Les participants font part de trois idées fortes qu'ils ont pu retenir des échanges.



Cette méthode combine dans un même temps l'étape de recueil des expériences et de confrontation de celles-ci. Elle se déroule à travers un atelier collectif.

La cartographie des expériences et des pratiques :

Cette méthode a été proposée par Martin Vielajus dans le cadre de l'accompagnement de la capitalisation PROCOFIL (Solidarité Laïque, Fédération des ONG pour l'Enfant en Roumanie, Réseau National bulgare pour l'Enfance, Alliance moldave des ONG du domaine de la protection sociale, de la famille et de l'enfant). Elle est extraite de l'offre technique et financière et des documents de cadrage produits par Martin Viélajus.

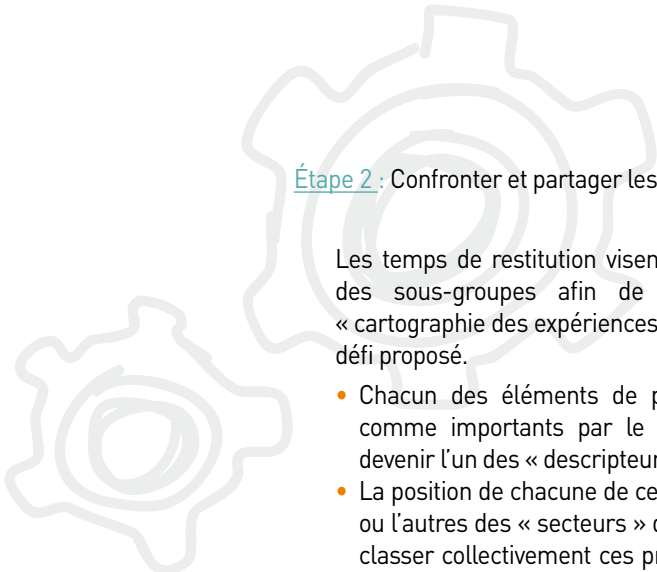
L'outil cartographique peut être téléchargé sur le lien suivant : <http://www.desmodo.net/>

Consigne : Réunir entre 15 et 20 personnes directement contributrices et actrices de la capitalisation et les répartir en sous-groupe.

Étape 1 : Recueillir les expériences et les pratiques autour de « défis » préalablement identifiés lors d'entretiens individuels.

Pour faire émerger les expériences, on peut proposer au sous-groupe la trame de questionnement suivante :

- Quelle est votre compréhension/lecture de ce défi ?
- Quelles difficultés/opportunités ont accompagné ce défi ?
- Quelles expériences souhaitez-vous partager avec le groupe ?
 - Qu'avez-vous appris de cette expérience ?
 - Quelles pratiques ont permis de dépasser cette difficulté ou profiter de cette opportunité ?
- Parmi les différentes expériences et pratiques que vous avez partagées, quelles seraient celles à mettre particulièrement en valeur, dans une perspective de valorisation ?



Étape 2 : Confronter et partager les expériences en plénière

Les temps de restitution visent à croiser les contributions des sous-groupes afin de construire ensemble une « cartographie des expériences et des pratiques » propre au défi proposé.

- Chacun des éléments de pratiques/savoirs considérés comme importants par le groupe est formalisé, pour devenir l'un des « descripteurs » (case) de la cartographie.
- La position de chacune de ces pratiques/savoirs dans l'un ou l'autres des « secteurs » de la cartographie permet de classer collectivement ces pratiques, de mieux visualiser les liens entre elles, de donner à voir leur proximité.
- Les codes de couleurs de la cartographie peuvent notamment permettre de « qualifier » chacune de ces pratiques : notamment sur leur dimension plus ou moins transférable (pratiques/savoirs spécifiques à chaque pays ou communs à l'ensemble des acteurs, etc.).

Étape 3 :

Ce travail collectif complété par des entretiens individuels a pour objectif de donner lieu d'une part à un kit de formation (fiches pédagogiques) assorti de modules vidéo et d'autre part à une courte plaquette de valorisation des expériences et des savoirs.



Les trois enseignements à prendre en compte pour l'utilisation de cet outil cartographique :

- La logique de cartographie a permis de se construire, avec les participants, une vision «globale» de la diversité de leurs expériences et a aidé à mettre en dialogue les contributions de chacun. Elle a permis d'éviter de se perdre dans une compilation de témoignages, en gardant sous les yeux le cadre plus général des échanges.
- L'animation collective autour de cet outil visuel n'avait de sens que comme un deuxième temps de dialogue : après avoir mené un nombre d'entretiens suffisant pour définir le «cadre cartographique» le plus adapté (les grands thèmes sur lesquels animer les échanges).
- La construction de cette cartographie visuelle des défis et des actions engagés a nécessité une validation très régulière de ce que nous construisions, au cours des échanges : pour éviter que les participants ne s'en détachent, et pour assurer son appropriation. Le visuel ne se suffit pas : pour qu'il ne devienne pas un exercice formel, il y a besoin de revenir plusieurs fois sur la place de chaque élément rédigé, sur la mise en lien entre ces éléments, etc.

Martin Vielajus

4. Produire Les résultats de la capitalisation

Le temps de production contribue au processus d'apprentissage. Il faut alors trier, faire des choix, laisser de côté et oublier pour retenir l'essentiel.

Confier la rédaction/production à un tiers suppose qu'il se positionne en « porteur de paroles » et non en expert.

Ce temps de rédaction est à prévoir de façon itérative, les temps de feed back, de relecture par les contributeurs/auteurs de l'expérience sont essentiels pour être formateurs et pour palier au risque d'exproprier les principaux contributeurs de leurs savoirs et de leur vécu.



Un exemple de produit : les fiches d'expériences

Ci-dessous, vous trouverez un exemple de guide permettant la rédaction de fiche d'expériences.

Ecrire pour communiquer et partager nos expériences

Outil développé par Odile Balizet

L'enjeu de la fiche d'expérience réside dans sa capacité à susciter l'intérêt auprès du lecteur et à lui donner envie de contacter les acteurs/auteurs de l'expérience pour en savoir plus, et voir comment il pourrait s'inspirer de ce cas pour améliorer ses pratiques.

Objectifs

- Valoriser les expériences et les bonnes pratiques ;
- Produire des documents à partager pour mutualiser les savoirs et apprendre les uns des autres ;
- Stimuler la production de documents de capitalisation, supports des échanges et constituant la base d'un réseau apprenant.

Résultats attendus

Production collective de fiches d'expérience, porteuses d'enseignements pour l'organisation et pour son réseau

Le choix du thème et de l'expérience

Choisissez collectivement 1 à 3 thèmes porteurs de sens pour vous. Ensuite, mettez-vous d'accord en interne, en fonction du thème choisi, sur une expérience particulièrement porteuse d'enseignements que vous avez envie de partager. Par exemple, vous aviez depuis longtemps envie d'aller plus loin dans l'analyse de cette action et de vos pratiques, mais vous n'avez jamais trouvé le temps de le faire. C'est l'occasion à saisir !

Une des façons de choisir est de s'appuyer sur l'impact des changements produits et/ou sur le caractère innovant de l'action. Pour être innovant, le processus doit être utile par rapport au but recherché ou pour résoudre un problème spécifique ou nouveau en termes de démarche mise en œuvre. Il doit être capable de durer après la période test, et avoir un potentiel pour être répliqué dans des contextes différents.



Format de la fiche

La forme

La fiche ne devra pas excéder 4 à 6 pages. Elle devra contenir au moins 2 courts témoignages d'acteurs ayant contribué au projet afin d'illustrer vos propos (ainsi qu'une ou deux photos si nécessaires et disponibles).

- Ne cherchez pas à être exhaustif mais gardez en ligne de mire l'intérêt de votre lecteur : votre objectif est de lui donner envie de vous contacter pour en savoir plus sur cette expérience ;
- Privilégiez la rédaction, le narratif aux listes ;
- Donnez des titres et sous-titres aux parties qui soient communicants, qui résument et valorisent les grands messages que vous voulez faire passer.



Deux petits conseils :

Vous pouvez raconter l'expérience à l'oral devant un auditoire et s'inspirer de ce récit pour rédiger et sortir du langage technique traditionnel. Même si vous voulez partager cette expérience avec des collègues, faites comme si vous vous adressiez au grand public, à des néophytes que votre récit doit captiver.

Le contenu

Le contexte

Il s'agit de camper le décor de l'action, quel problème vous vouliez résoudre au travers de ce projet. Inutile de s'étendre sur la dimension institutionnelle de l'organisation, nous ne sommes pas dans une fiche projet ou une fiche technique mais dans une fiche de capitalisation d'une expérience : allez droit au but.

La démarche mise en œuvre

Il s'agit de retracer le chemin parcouru et de décrire, les principales phases, les problèmes rencontrés et les solutions/ajustements trouvés... Inutile de viser l'exhaustivité, ce ne sont pas toutes les activités que vous avez mise en œuvre qui font la qualité de ce que vous avez fait, privilégiez les actions qui ont été déterminantes, qui pour vous sont la clé du succès de cette expérience.

Les différents acteurs et leurs rôles respectifs

Il s'agit de montrer comment vous vous êtes organisés pour travailler par rapport aux thèmes choisis; comment a joué l'implication (ou non) de tous les acteurs dans la réussite (ou les difficultés) de l'action.

Les résultats, effets obtenus

Il s'agit d'interroger vos pratiques par rapport aux résultats obtenus, d'illustrer la qualité et les points forts de la démarche par les résultats obtenus et les effets.

Les points forts et les faiblesses en y intégrant les acquis qui vous ont permis de mener à bien ce projet

Une bonne question à se poser à ce stade : et si c'était à refaire, que changerions-nous, à quel moment et pourquoi ?

Les leçons que vous avez tirées de cette expérience en vue de sa reconduction et de son amélioration

Il s'agit de mettre en forme et en synthèse les savoirs que vous tirez de cette expérience et que vous avez intégré dans vos pratiques actuelles.

Les 5 principaux conseils que vous donneriez à qui voudrait s'inspirer de cette expérience

Cette rubrique est proche de la précédente, mais elle permet de prioriser et surtout de sortir de votre propre contexte pour prodiguer les meilleurs conseils pour éviter erreurs ou tâtonnements que vous avez pu connaître. Elle intègre vos réflexions sur les actions que vous auriez pu mieux réussir et sur ce que la mise en commun en interne du vécu de cette expérience vous a appris.

Bien sûr les rubriques proposées sont indicatives. Il s'agit de raconter par écrit une histoire de développement qui fasse ressortir votre réflexion sur vos pratiques et comment vous avez vécu cette expérience individuellement et collectivement.

A vos plumes, donc !

5. Diffuser, partager pour agir

Le travail de capitalisation d'expériences ne s'arrête pas aux produits. Il s'agit ensuite de les faire vivre, de les partager. Que ce soit en interne ou en externe, une stratégie de diffusion et de réflexion sur les usages des produits est essentielle.

La capitalisation d'expériences est un investissement pour l'institution qu'elle gagnera à valoriser et à enrichir par le partage avec d'autres cercles d'acteurs. Faute de quoi les documents iront compléter la collection de produits inexploités dans la bibliothèque des organisations.

Produire des documents et autres supports attractifs, faciles d'utilisation est un moyen de « faire vivre » les produits d'une capitalisation. Organiser un événement pour la diffusion est un moyen de valoriser le travail réalisé mais aussi d'enrichir les pistes pour l'action. Organiser une formation sur la base des résultats et des produits de cette capitalisation peut encourager d'autres acteurs à tester une démarche innovante. Etc.

Le site Internet : un exemple de valorisation et de diffusion

Aide et Action, avec l'appui d'un tiers, a mené une capitalisation d'expériences sur 5 années de coopération France-Sénégal :

Comment initier, suivre et accompagner une démarche d'implication des enfants dans les institutions scolaires ?

Ce travail de capitalisation a donné lieu à différents produits qui ont été valorisés et diffusés via la création d'un site Internet : <http://www.citoyendedemain.net/>

BIBLIOGRAPHIE



Des récits pour vous accompagner

- **ANALYSER ET VALORISER UN CAPITAL D'EXPÉRIENCES**, Repères pour une méthode de capitalisation, Dossier n°125 coordonné par Annick Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter, FPH, février 2001
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/9AnalyserEtValoriserUnCapitalDExperiences.pdf
- **CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES... EXPÉRIENCE DE CAPITALISATIONS**. Comment passer de la volonté à l'action ? Revue Traverses n°15, GRET, octobre 2004
http://www.groupe-initiatives.org/IMG/pdf/traverse_15.pdf
- **LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE ET LA RELATION ACTION-RÉFLEXION**, Pierre de Zutter, décembre 1999
http://f3e.asso.fr/La-capitalisation-d-experience-et.html?var_mode=calcul
- **DES HISTOIRES, DES SAVOIRS, DES HOMMES : L'EXPÉRIENCE EST UN CAPITAL**, Pierre de Zutter, Série Dossier pour un débat, n° 35, FHP 1994
http://docs.eclm.fr/pdf_livre/60DesHistoiresDesSavoirsEtDesHommes.pdf



- **CELUI QUI ÉCRIT RESTE** – Producteurs et Productrices agricoles et leurs organisations décrivent et capitalisent leurs expériences lors d'un atelier d'écriture - Idrissa Moumouni, Ted Schrader et Raphael Yimga Tatchi - SNV 2008
http://www.pfpniger.org/IMG/pdf_RAPPORT_ATELIER_ECRITURE_PFPN.pdf
- **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
http://f3e.asso.fr/Comment-les-acteurs-de-terrain.html?var_mode=calcul
- **LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**, Sabine Didier, 2010
<http://www.cercoop.org/IMG/pdf/2010-10capitalisationSabineDidier.pdf>



Des outils pour faciliter l'expression et le vécu de l'expérience

- **INTRODUCTION À LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCE**,
G. Graugnard, V. Quiblier, F3E / CIEDEL, 2006
<http://f3e.asso.fr/Introduction-a-la-capitalisation-d.html>
- **DU TERRAIN AU PARTAGE, MANUEL POUR LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES**, IED, 2007
http://www.iedafrique.org/IMG/pdf/du_terrain_au_partage.pdf
- **Guide du récit – DE L'ART DE CRÉER DES PASSERELLES GRÂCE AUX TECHNIQUES NARRATIVES**,
Direction du développement et de la coopération (DDC),
Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), 2006
www.deza.admin.ch/ressources/ressource_fr_155620.pdf
- **CAPITALISATION ET VALORISATION DES EXPÉRIENCES DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT**,
FIDA-FRAO, 2009
http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CAPITALISATION_FIDA-frique_FR.pdf
- **Barefoot Guide 2, PRATIQUES D'APPRENTISSAGE POUR LES ORGANISATIONS ET POUR LE CHANGEMENT SOCIAL**.
Collectif Barefoot 2, mai 2011
http://www.barefootguide.org/images/downloads/Guide_Barefoot_2_Francaise_tout%20entier.pdf
- **Manuel complémentaire : COMMENT CONCEVOIR ET FACILITER DES ACTIVITÉS CRÉATRICES D'APPRENTISSAGE**, 2011
http://www.barefootguide.org/images/downloads/Manuel_Complementaire_a_u_Guide_Barefoot_2.v2.pdf



- **RESSOURCE PACK OF SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCE,**
Action Aid
<http://f3e.asso.fr/Resource-pack-on-systematization.html>
- **ECRIRE SUR SA PRATIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL : À LA RECHERCHE D'UN ESPACE DE DISCUSSION,**
Pierre Delcambre (1994) / Education permanente N°120
http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=120
- **LES SYSTÈMES D'INNOVATION AU SERVICE DES PAUVRES**
A Berdegué / Fida 2005
<http://www.ifad.org/events/gc/29/panel/f/julio.pdf>
- **CAPITALISER POUR PROGRESSER ET POUR TRANSFÉRER**
Kaélinove Décembre, 2007
http://www.vivea.fr/internet/Pages/Documents/Kaleinove/kaleinove_fiche_capitalisation_et_transfert.pdf
- **Capitalisation n°2 : LES RADIOS LOCALES UN OUTIL DE DIALOGUE ENTRE ACTEURS DE LA GOUVERNANCE**
Labo-citoyennetés
<http://www.labo-citoyennetes.org/capitalisations/143-capitalisationnd-2.html>
- **La boîte à outils de la communauté : DIAGNOSTIC, SUIVI ET ÉVALUATION PARTICIPATIF EN FORESTERIE**
(Concept, outils, méthodes) FAO D'arcy, David Case
<http://www.fao.org/docrep/u5810f/u5810f00.htm>



Des liens web

- **INTER RÉSEAUX :**
<http://www.inter-reseaux.org/bulletin-de-veille/article/bulletin-de-veille-no165-special>
- **F3E :**
<http://f3e.asso.fr/>
- **RÉSEAU PRATIQUES :**
<http://www.interaide.org/pratiques/>
- **FRAO :**
<http://www.frao.info/>
- **GROUPE INITIATIVE :**
<http://www.groupe-initiatives.org>
- **KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT :**
<http://www.km4dev.org/>
- **AGRICULTURE NETWORK**
<http://www.agriculturesnetwork.org/resources/pubs/2008-documentation-capitalisation-systematizacion/> / <http://www.agriculturesnetwork.org/resources/pubs/2005-learning-practice>
- **UNE BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE :**
http://biblio.capitalisation-bp.net/prodoc/FAOCap_Biblio-CommenteeCapitalisation.pdf



CARNET DE VOYAGE



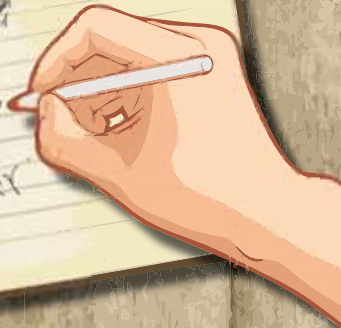
LEON & SÉVERINE



BOUCHE, SON MATHIE, PIERRE, SARAH, ANTOINE



RENCONTRE AVEC STÉPHAN



CONCLUSION

Certains se sentent prêts pour ce voyage d'autres peut-être moins : alors pourquoi ne pas se lancer dans une politique des petits pas, elle pourra aussi vous conduire très loin, qui sait ? Créer une culture de la capitalisation et de l'expérience au sein de vos structures peut très bien commencer de façon modeste, l'important est d'expérimenter :

- S'accorder une heure par mois en réunion pour poser un autre regard sur ce que l'on fait : oublier les activités, les résultats, les programmations pour s'interroger sur une expérience, une démarche, se donner du temps pour exprimer le vécu et en tirer collectivement quelques leçons.
- Se donner quelques outils simples pour recueillir des récits d'expériences : témoignages, photos commentées, intégration d'une rubrique « autres commentaires » dans les fiches de suivi et encourager les acteurs à y consigner des commentaires sur ce qui les questionne, sur des effets inattendus, ...sont autant de moyens à moindres frais pour développer une culture de l'expérience et se donner à nouveau du temps pour en débattre, interpréter et tirer des leçons de ce capital d'expériences.

Enfin, l'important est sans doute de démarrer et de se faire confiance sans se poser sans cesse la question la plus paralysante « Est-ce que ce que nous faisons est ou n'est pas de la capitalisation ? » Notre guide aura atteint ses objectifs, si comme nous l'espérons, il vous a donné envie de vous lancer et d'entreprendre ce voyage au cœur de l'apprentissage !

Termes de référence d'un projet/démarche de capitalisation des expériences

1. Contexte général du projet de capitalisation	
Origine du projet <i>Le commanditaire, ses motivations</i>	
Contexte du projet	
Enjeux du projet	
Attentes	
2. Le projet de capitalisation	
Objectifs <i>A quoi ça va servir ?</i>	
Objet de la capitalisation <i>Sur quoi</i>	
Contributeurs <i>Qui</i>	
Destinataires finaux <i>Pour qui ? A qui on s'adresse ?</i>	
Production attendue à l'issue de la capitalisation	
Dispositif de partage, valorisation et diffusion des produits	
3. Cadre méthodologique	
Pilotage et animation	
Méthodologie envisagée pour le lancement d'une dynamique de capitalisation	
Principales étapes de mise en œuvre de la capitalisation	
Rôle et posture des contributeurs, des animateurs et du tiers extérieur <i>(s'il y en a un)</i>	
Calendrier (délai) Moyens humains et financiers	
Ressources documentaires disponibles	



Des **ressources**
pour l'évaluation
Des **repères** pour
l'action



F3E

32, rue Le Peletier
75009 Paris - France
T : 33 (0)1 44 83 03 55
F : 33 (0)1 44 83 03 55
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

Avec le soutien de :

