



**GUIDE
MÉTHODOLOGIQUE
-
LA CAPITALISATION
D'EXPÉRIENCE
POUR LES PORTEURS
DE PROJETS DE
GESCOD**



Guide méthodologique : la capitalisation d'expérience

À l'attention des porteurs de projet de GESCOD

Table des matières

Introduction	3
1. Présentation du guide	3
2. Qu'est-ce que la capitalisation ?.....	3
Comment capitaliser ?	4
1. Caractériser notre capitalisation	4
... Pour qui ?	4
... Quand ?	5
... Effectuée par qui ?	5
... Quel format choisir ?	5
... Comment s'organiser ?	7
2. Mettre en œuvre la capitalisation	7
1. Constituer la documentation du projet.....	8
2. Identifier les points de réussite / blocage	8
3. Comprendre l'origine des éléments succès ou des difficultés rencontrées	9
4. Produire le résultat	9
5. Diffuser, partager pour agir	10
ANNEXES	12
Bibliographie	24

Rédigé en Mars 2020 par Maurice Barth et Ariane Bonnier

Introduction

1. Présentation du guide

Capitaliser ses expériences est l'un des objectifs de GESCOD dans le cadre de ses missions essentielles au titre de RRMA (Réseau Régional Multi-acteurs) et d'appui au pilotage des projets sur le terrain. Ce processus réflexif invite à « transformer le savoir en expérience partageable »¹, afin que les savoirs des uns enrichissent les pratiques des autres. Ce guide a été conçu pour vous présenter la notion de capitalisation et proposer une méthodologie qui s'adaptera à la diversité des projets de GESCOD. Les capitalisations qui seront réalisées, ainsi que celles déjà élaborées, seront classées dans un dossier partagé en interne, afin que le résultat de cet exercice profite à tou.te.s.

Ce guide a été élaboré en s'appuyant sur plusieurs types de sources : synthèses de formations, documents partagés lors des journées d'été, documents méthodologiques du F3E, fiches-méthodes transmises par mail par le F3E, littérature académique... Il est une synthèse des concepts principaux de la capitalisation et de sa méthodologie.

2. Qu'est-ce que la capitalisation ?

La capitalisation a été théorisée dès les années 1990, notamment par Pierre de Zutter. Ce processus a été pensé pour répondre au manque de partage des connaissances issues des expériences réalisées sur le terrain. En effet, ce qui prévalait jusque-là dans le suivi d'action des Organisations de Solidarité Internationale était l'évaluation, dans une perspective de performance et de résultats finaux, qui a tendance à éclipser les étapes d'un projet, les difficultés rencontrées et les solutions qui ont été apportées. Nous pouvons différencier ainsi la capitalisation de l'évaluation : l'une rend compte d'un processus, la seconde d'un résultat. "L'évaluation balaye de façon générale les qualités et les défauts d'un projet. La capitalisation pointe du doigt les acquis et les savoirs d'individus, de groupes et d'organisations sur des thématiques bien spécifiques"²

L'intérêt d'un tel processus est multiple :

- Il permet de générer une réflexion, de questionner ses propres pratiques et de les enrichir.
- C'est un outil d'échange : le partage de capitalisations sert à partager un même niveau d'information pour tout le monde.
- Enfin, capitaliser en organisation permet d'assurer la continuité, la pérennité des actions et le capital mémoire, pour palier la perte d'expériences avec la rotation des ressources humaines.

Ainsi, elle peut intéresser différents publics : les porteurs de projets, les associations de solidarité internationale, mais aussi les institutions ou les bailleurs qui demandent parfois un volet capitalisation.

Cependant, capitaliser suppose de se dégager du temps, et d'y accorder des ressources suffisantes. A ce titre, GESCOD perçoit des financements pour la capitalisation de ses actions : cette dernière apparaît dans les actions portées au contrat triennal relatif aux RRMA du MEAE, et au financement RECITAL de l'AFD.

¹ Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 36

² p.47 guide F3E

Comment capitaliser ?

1. Caractériser notre capitalisation

Une capitalisation sera plus utile lorsque l'on a répondu à plusieurs questions préliminaires. Capitaliser, oui mais...

... Pour qui ?

- ➔ La question des destinataires, sujet sensible ! Nous portons souvent l'ambition d'une forte diversité de destinataires potentiels. Une solution serait alors d'avoir un produit de « base » dont la forme pourra évoluer selon les destinataires.
- ➔ « Ecrire pour être lu et pour que ça serve » : durant le temps de la production, pensez aux destinataires auxquels vous vous adressez, aux sujets qui les intéressent. Le style, le ton, et le format en seront d'autant plus pertinents.

Qui peuvent être les destinataires d'une capitalisation ? Quand est-ce qu'une capitalisation sera lue ?

- Dans un premier temps, la capitalisation doit être effectuée pour **nous-mêmes**, qui avons piloté ou réalisé une action, un projet, que ce soit seul ou avec d'autres. Cela signifie qu'il ne faut pas hésiter à inclure les éléments pas « politiquement corrects » (par exemple problèmes de gestion financière, voire de corruption, de gouvernance conflictuelle...). Ils pourront ensuite être atténués ou supprimés selon l'origine de la demande, le niveau de confidentialité et les destinataires. Le partage des capitalisations en interne permettra de réfléchir aux avancées, aux contraintes, et de reproduire les conditions d'une réussite pour un projet similaire sur le même territoire ou non.
- Ensuite, une capitalisation pourra être lue par des partenaires, des membres du RRMA de GESCOD ou de la CIRMA ou tout autre acteur intéressé, au moment de la conception d'un projet portant sur des thèmes ou des pays expérimentés par GESCOD. Par exemple, la capitalisation sur la filière de lait au Brésil peut servir à des projets de montage de coopératives agricoles, ou à d'autres projets mis en œuvre dans le Sud du Brésil.
- Enfin, elle peut être lue par les bailleurs, qui pour certains exigent que le processus de capitalisation soit intégré au rendu final à des fins de répliquabilité et de dissémination. C'est notamment le cas pour les projets de l'Union Européenne, de l'AFD et du MEAE.

... Sur quoi ?

- Un projet, une action innovante, une méthodologie, un module de formation (actions-terrain ou d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale).
- L'histoire d'un projet et/ou le capital d'expériences accumulé depuis une période donnée
- Les bonnes pratiques : pour identifier des pratiques innovantes, exemplaires, dans le but de les vulgariser sur le terrain afin que d'autres praticiens et praticiennes s'en inspirent. Cela comprend aussi bien les réussites que les difficultés rencontrées.
- Un thème transversal pour confronter les pratiques et répondre aux questions que d'autres porteurs de projets similaires se poseraient...

Notons qu'un volet « conseils » est généralement intégré à chaque type de capitalisation, qu'il sera possible d'extraire pour les regrouper dans un **“guide des bonnes pratiques”** plus général.

...Quand ?

Il existe deux manières de capitaliser :

La capitalisation ponctuelle

- A la fin d'un projet/programme ou juste avant sa fin (selon le planning contractuel)
- Au moment d'un renouvellement (de projet, de partenariat, d'équipe...)
- En focus sur un thème particulier, une innovation ou une pratique opérationnelle

La capitalisation au fil de l'eau (internalisée)

- Menée régulièrement tout au long de l'action de façon à conserver une meilleure mémoire des étapes vécues ou traversées (positif comme négatif), à valoriser le vécu et l'implication de tous les acteurs et non pas seulement les résultats en fin de projet
- Suppose de se donner du temps : par exemple, à la fin de chaque réunion d'équipe, garder du temps pour revenir vers un événement, une pratique, une méthode qui seraient porteurs d'enseignements à partager avec les autres
- L'enjeu réside dans la régularité du partage

Idéalement, ces deux méthodes sont combinées : nous récoltons des informations "au fil de l'eau", que nous partageons régulièrement, avant de les organiser et de les retravailler lors d'un moment dédié.

... Effectuée par qui ?

La capitalisation est une démarche collective. Il s'agit d'interroger tous ceux qui prennent part à un projet ainsi que les usagers du produit fini. Cependant il est nécessaire de désigner un.e animateur.rice qui veille au **pilotage**, à l'organisation, à la programmation, la relance du projet de capitalisation. Il/Elle pourra désigner :

- Des accompagnateur.rice.s qui vont structurer l'analyse des expériences, recueillir les témoignages et les structurer. Rem Nous pouvons en imaginer un au Nord sur l'ECSI et sur l'animation du projet en lui-même et un au Sud.
- Un.e ou des rédacteur.rice.s thématiques et un groupe de relecture (idem pour les autres médias utilisés, ex. vidéo, radio, etc.).

Tout en veillant à identifier le pilote de la capitalisation, il est important de valoriser la place des partenaires pour les amener à contribuer et s'appropriier le processus, par exemple via la diffusion d'une version provisoire du produit sur lequel ils peuvent réagir.

...Quel format choisir ?

Avoir répondu à toutes les questions précédentes permettra de choisir le format qui sera le mieux adapté à l'usage attendu et au mode de communication envisagé. Cela peut être une fiche, une plaquette, un reportage, une vidéo, un guide plus approfondi...

- Pour la capitalisation diffusée en **interne**, une plaquette, un diaporama, ou des documents simples sont souvent suffisants. Adopter un format standard (nous présenterons plus loin

celui de la fiche d'expérience) facilite la rédaction et permet une production collective. L'essentiel est d'obtenir un produit qui donne envie d'être lu, d'aller plus loin.

NB : à la fin de chaque fiche, nous retrouverons une rubrique « pour aller plus loin » qui renverra à l'évaluation ou au rapport final du projet, pour davantage d'éléments de fonds.

- Pour des capitalisations à **l'externe**, d'autres formats sont à envisager selon l'usage prévu : montages, vidéos, diaporamas explicatifs, kakémonos, banderoles, poster (format spécifique aux conférences et congrès éventuels).

Remarques :

- La question de la langue, du rapport à l'écrit et à la lecture doit être envisagé dès le début pour favoriser tel ou tel mode d'expression : oral, dessiné, dialecte ou langue locale, etc...
- Une vidéo demande parfois plus de travail mais reste très instructive. Nous pouvons :
 - Définir à l'avance un synopsis (quelles étapes seront filmées, qui sera interrogé, ordre des séquences, durée du film...) puis récolter des images et témoignages sur le terrain. Ceci peut se faire avec son smartphone (le plus simple) ou par des professionnels (le plus efficace).
 - Compiler postérieurement au projet des images que nous avons accumulées pour retracer les moments clés du projet. Il est parfois possible de profiter d'émissions tournées par la radio ou la télévision locale, souvent intéressantes selon les publics visés. Il convient alors de les intégrer dans le corpus de la capitalisation.

Tableau récapitulatif (F3E) :

En fin de projet	Pensée dans le cycle du projet, en continu	Hors cycle de projet, Recueil de bonnes pratiques
En complément de l'évaluation finale, souvent recommandé par les évaluateur-trice-s	-Dès la conception du projet, un axe capitalisation est prévu -Des données sont collectées au fur et à mesure et des leçons tirées au fil du processus sur certains thèmes choisis au départ et revu en cours de processus	Démarche plus systématique de développement des capacités entre pairs (réseau, communautés de pratiques), capacités sur une thématique, de développer des communautés de pratiques
Les produits : un guide méthodologique, un manuel de formation, un recueil de l'ensemble des leçons tirées du projet	Les produits : un document de capitalisation, des outils de formation et de sensibilisation, des capsules vidéo	Les produits : des fiches postées sur un site, des analyses transversales , des recueils de BP ... Des ateliers d'échanges d'expériences, des foires aux connaissances

... Comment s'organiser ?

- **Définir un pilote principal** : il sera chargé d'animer et de faire aboutir la capitalisation.
- **Planifier** : organiser un brainstorming avec la participation des partenaires pour identifier les thèmes sur lesquels on a des « pépites » + ceux sur lesquels on a des besoins.
- **Identifier et désigner les contributeurs** :
 - Mobiliser des acteurs et porteurs d'actions en capacité de rendre compte afin d'enrichir la capitalisation. En fonction de la gouvernance d'un projet ou d'une action, divers acteurs sont concernés par la capitalisation. On peut penser par exemple à : la personne responsable techniquement du pilotage du projet, la/les personne-s en charge politiquement, les équipes opérationnelles, les groupes-cibles, les représentants des bénéficiaires ou des utilisateurs...
 - Voir en interne qui pourrait nous partager ses expériences.
- **Programmer** : donner des étapes et des dates butoirs, se donner des **objectifs** chiffrés sur le nombre de fiches, prévoir un nombre de jours dédiés à la capitalisation...
- **Réaliser les actions de capi** : mettre en œuvre les diverses actions prévues au fil de l'eau ou a posteriori.
- **Suivre** : pendant les missions sur place ou par le coordinateur
- **Ajuster et corriger** : le cas échéant ajuster la programmation et l'organisation de la démarche de capi.

Outil mobilisable :

-
- [Annexe 1: s'organiser](#) 13

Annexe 2 : Fiche méthodologique « ligne de temps »	14
Annexe 3 : Fiche « l'atelier d'écriture »	15
Annexe 4 : Rivière de la vie (raconter en dessinant)	18
Annexe 5 : photo langage	19
Annexe 6 : Changement le plus significatif	20
Annexe 7 : Faire ressortir le fond de l'histoire	21
Annexe 8 : le dessous des fiches	22
Annexe 9 : le forum des expériences	23

- Annexe 1: s'organiser (ctrl + clic pour suivre le lien)

2. Mettre en œuvre la capitalisation

Une fois que la capitalisation est cadrée par ses destinataires, ses contributeurs et son objectif, il s'agit de concrètement la mettre en œuvre. Nous pouvons distinguer 5 grandes étapes d'une capitalisation d'expérience³ :

1. Constituer la documentation du projet
2. Identifier les points de réussite / blocage
3. Comprendre leur origine
4. Rédiger
5. Diffuser, partager pour agir

Au long de toutes ces étapes, il faut être conscients de certains freins, afin de pouvoir les surmonter :

- Les freins psychologiques (liés aux émotions et aux représentations) → Il faut se dire que ce travail sert à faire avancer les choses, et sera exempt de jugement. Le groupe est appelé à développer résolument de la bienveillance envers chacun.
- Les freins collectifs (liés au fonctionnement du groupe) → Il faut cadrer, voire ajuster les attentes et les délais pour que le groupe puisse avancer au même rythme.
- Les freins matériels (liés aux conditions de mise en œuvre de la capitalisation) → Il faut faire remonter à la structure toutes les difficultés qui sont rencontrées

Il faut aussi être attentif à ne pas trop lisser les discours. Si la définition en amont des contributeurs pertinents permettra d'éviter la multiplication de discours contradictoires, il est intéressant, le cas échéant d'en rendre compte plutôt que de les aplanir.

1. Constituer la documentation du projet

Cette première étape plutôt brève sert à reconstituer l'historique du projet, en s'attachant uniquement aux faits. Le but est de dégager les moments clés et de se remémorer ce qui a pu poser problème, les questions qui se sont posées à des moments particuliers.

Remarque : ceci n'est possible que si la personne qui a porté le projet est encore en poste.

Outil mobilisable :

- Annexe 2 : Fiche méthodologique « ligne de temps »

2. Identifier les points de réussite / blocage

Comment s'assurer de percevoir le projet dans son entièreté ? Le plus simple est de recueillir plusieurs « paroles d'acteur.ice.s » (identifié.es en amont de la capi), qui permettent de déceler d'une part **les changements qu'a apporté le projet** et d'autre part les **difficultés rencontrées pendant ou après le**

³ Inspiré de la p.104 guide F3E

projet. Ce sont leurs témoignages qui nous permettront d’inclure des “paroles d’acteurs” aux capitalisations.

Quelles questions poser ? Les questions ont pour but de recueillir des informations, sans donner l’impression qu’une réponse en particulier est attendue. Pour cela, il est plus simple de poser des questions ouvertes (réponses autres que oui ou non) telles que : « quel changement a apporté ce ... (nom de projet) ? Est-ce que c’est un succès, et pourquoi ? Quelles ont été les difficultés ? » A partir de là nous pouvons poser les questions qui nous serviront pour la partie analytique : « Comment expliquer ces difficultés ? Comment avez-vous fait pour les dépasser ? Avez-vous développé ou utilisé des outils spécifiques ? ». Il faut aussi répondre soi-même à ces questions, le point de vue introspectif de celui ou celle qui effectue la capitalisation étant tout aussi important.

Comment ? En se basant sur l’historique constitué en amont, et éventuellement aidé de photos, vidéos, on choisit d’évoquer les différentes étapes d’un projet. Ces questionnements peuvent se dérouler à l’écrit ou à l’oral, en groupe ou à deux, tant que les moyens choisis sont en adéquation avec la culture de narration des interrogés. L’important est d’en garder une trace, en enregistrant les réponses ou a minima en prenant des notes. Le ton doit être bienveillant, afin que les personnes soient à l’aise.

Une fois ces matériaux récoltés, nous pouvons passer à l’étape suivante.

Outils mobilisables :

- Annexe 3 : Fiche « l'atelier d'écriture
- Annexe 4 : Rivière de la vie (raconter en dessinant)

- Annexe 5 : photo langage

3. Comprendre l'origine des éléments succès ou des difficultés rencontrées

Cette étape sert à confronter, analyser et synthétiser les différents points de vue afin de comprendre pourquoi les choses se sont passées ainsi, et comment reproduire ces succès ou éviter ces échecs. Des pistes de réflexion sont déjà avancées lors des entretiens. Nous pouvons les approfondir en discutant avec les collègues ou en consultant d'anciennes capitalisations. Le but n'est pas de donner des réponses exactes, mais de formuler des hypothèses, qui permettent de faire avancer la réflexion.

Pour être réellement dans l'analyse, il faut sortir du factuel pour aller dans la sphère :

- Des affects : motions, peurs rencontrées par les acteurs, qui peuvent alors enthousiasmer ou freiner un projet.
 - Des motivations des acteurs, parfois en convergence, parfois en divergence avec le niveau d'analyse et l'expression objective des engagements pris.
- ➔ Ce qui fait la richesse d'une capitalisation est sa subjectivité. Si on fait une capitalisation au fil de l'eau, on peut utiliser un journal de bord où on note ses idées, ses ressentis.

Outils mobilisables :

- Annexe 7 : Faire ressortir le fond de l’histoire

- Annexe 6 : Changement le plus significatif

4. Produire le résultat

Quel que soit le média choisi, il est important que certaines informations (en gras ci-dessous) y figurent.

Remarque : La méthodologie présentée ici (source : F3E) s'applique surtout aux fiches d'expérience, documents de 4 à 6 pages qui résument un projet ou une partie de projet. Vous trouverez en annexe un canevas de fiche ainsi qu'un exemple rédigé.

1. **Le contexte de votre capitalisation et les enjeux du projet** : 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 l'organisation institutionnelle, 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 !

2. **La démarche mise en œuvre** : Il s'agit de retracer le chemin parcouru et de décrire, les principales phases, les problèmes rencontrés et les remédiations que vous (ou d'autres) y avez apportées... Inutile de viser l'exhaustivité, privilégiez **les actions qui ont été déterminantes**, qui pour vous sont la clé du succès de cette expérience. Pensez aussi aux difficultés rencontrées et aux solutions mises en œuvre / envisagées.

3. **Les différents acteurs et leurs rôles respectifs** : Il s'agit de montrer comment vous vous êtes organisés, GESCOD, les partenaires techniques, les autres parties prenantes du projet ; comment a joué l'implication (ou non) de tous les acteurs dans la réussite (ou les difficultés) de l'action. Quelle synergie entre les équipes, les partenaires, les autres acteurs ?

4. **Les résultats (démarche projet) et les changements de comportements** (démarche cartographie des incidences) obtenus / constatés.

5. **Pérennisation de la démarche** : Une bonne question à ce stade est « **si c'était à refaire, que changerions nous, à quel moment et pourquoi ? En quoi les changements mis en place nous ont été utiles pour gérer cette action ?** ». Quelles sont les leçons que vous avez tirées de cette expérience en vue de sa reconduction et de son amélioration ? Il s'agit d'interroger vos pratiques par rapport aux résultats obtenus et de mettre en forme les savoirs que vous tirez de cette expérience.

6. **Les 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** qui évitent les erreurs ou tâtonnements que vous avez pu connaître, qui intègrent vos réflexions sur les actions que vous auriez pu mieux réussir et que la mise en commun en interne du vécu de cette expérience vous a appris.

En matière de rédaction, il est important de :

- Identifier la fiche : qui a rédigé la fiche, qui y a contribué, la dater
- Donner des titres et sous titres aux parties qui soient communicants, qui résument et valorisent les grands messages que vous voulez faire passer.
- Rédiger et éviter les listes.

- Ne pas chercher à être exhaustif mais garder 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.

5. Diffuser, partager pour agir

5.1 Classer

Il est important de bien archiver les capitalisations dans un serveur permettant une sécurisation des documents.

5.2 Partager

La diffusion est la finalité du travail de capitalisation. En effet, cela permettra de construire des projets de plus grande efficacité, armés de conseils ciblés. Le plus important pour l'externe sera les points de démarche et les conseils. Avant de partager, il faut cependant s'assurer :

- De l'accord des rédacteurs et contributeurs
- De la validation de GESCOD
- De l'adéquation entre le document diffusé et ses destinataires en termes de confidentialité.

Quand ?

- ➔ Intégrer des temps de partage et de rencontre physique en plus de la possibilité de consulter les produits à distance.
- ➔ Les rencontres annuelles offrent d'excellentes occasions pour partager les productions et instaurer une culture de la capitalisation. Animer des rencontres et échanges autour d'un thème commun apporte un sens concret à la capitalisation : c'est un apprentissage vivant et motivant !
Les séminaires, conférences, événements auxquels GESCOD participe sont autant de possibilités de valoriser les connaissances issues des expériences.
- ➔ Autant que possible, ces temps d'échanges doivent être intégrés dans le calendrier des équipes, qu'elles se préparent au travail de production. Un calendrier commun sur un semestre ou une année qui fixe les rencontres et les échéances s'avère un outil utile.

Comment ?

- ➔ A distance ou de visu ; à travers des lectures, de la formation, des ateliers d'échanges... Les occasions de partager sont multiples et sont souvent spontanées. L'intérêt du dispositif est de formaliser ces pratiques mais aussi de renforcer l'apprentissage au sein de l'organisation, et donc de passer des connaissances tacites à des connaissances explicites.
Le risque est de voir « des connaissances endormies », oubliées sur une étagère ou enfouies dans un dossier. Il est indispensable de créer de l'information, d'inciter à les consulter, de faire vivre les productions en animant à la fois en interne et en les diffusant à l'externe.
- ➔ La formation entre pairs peut être une piste à explorer pour que les équipes s'approprient les référentiels produits par l'organisation. A leur tour, celles-ci pourront être en mesure de diffuser auprès de leurs partenaires les guides, manuels, outils développés à partir des expériences de l'organisation.

Qui ?

- ➔ L'animation est sans doute la condition essentielle pour impulser durablement une dynamique de capitalisation au sein de l'organisation. Coordination d'ensemble, appui à la définition de la stratégie en matière de capitalisation, piqûres de rappel, conseils méthodologiques, diffusion des productions en interne et valorisation à l'externe,

organisation de la bibliothèque et orientation vers les ressources : autant de missions que l'animateur est amené à remplir. Ce poste correspond souvent au moins à un mi-temps (par exemple dans une organisation comme Asmae qui dénombre environ 70 collaborateurs siège et équipes pays).

Outils mobilisables :

- [Annexe 8 : le dessous des fiches](#)
-

- [Annexe 9 : le forum des](#) expériences

ANNEXES

Liste des annexes :

Annexe 1: s'organiser	13
Annexe 2 : Fiche méthodologique « ligne de temps ».....	14
Annexe 3 : Fiche « l'atelier d'écriture ».....	15
Annexe 4 : Rivière de la vie (raconter en dessinant)	18
Annexe 5 : photo langage.....	19
Annexe 6 : Changement le plus significatif	20
Annexe 7 : Faire ressortir le fond de l'histoire	21
Annexe 8 : le dessous des fiches	22
Annexe 9 : le forum des expériences.....	23

Annexe 1: s'organiser

CADRAGE DES PROJETS DE CAPITALISATION

1. Contexte général du projet de capitalisation / de « production de repères »	
Origine du projet <i>Le commanditaire, ses motivations</i>	
Contexte du projet	
Enjeux du projet	
Attentes de la structure	
2. Le projet de capitalisation	
Objectifs <i>A quoi ça va servir ?</i>	
Objet de la capitalisation	
Contributeurs <i>(et place des membres ?)</i>	
Destinataires finaux <i>A qui on s'adresse ?</i>	
Produits attendus à l'issue de la capitalisation (« livrables »)	
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	
Rôle et posture de l'animateur	
Calendrier (délai)	
Budget spécifique capi	

Annexe 2 : Fiche méthodologique « ligne de temps »

Se fait en groupe avec CA, direction, personnes sur le terrain... Minimum 7 personnes. Peut se faire à l'échelle d'un projet ou d'une durée de vie de l'organisation. Son objectif est de mettre en lumière les étapes importantes, la place des acteurs et leur rôle aux différents moments.

Les étapes à suivre :

- a. Discuter ensemble des bornes temporelles, les dater, les nommer.
- b. Chaque personne choisit une période qui lui semble pertinente pour elle, et explique pourquoi c'était une période importante en une courte histoire écrite.
- c. Deuxième partie de l'exercice : identifier dix éléments qui font qu'une organisation est une bonne organisation (d'abord en sous-groupes, ensuite tous ensemble pour arriver à une liste unique). Donner un score (échelle de 1 à 5) pour chacun de ces éléments de l'organisation en fonction d'un certain nombre de périodes identifiées en amont.

Annexe 3 : Fiche « l'atelier d'écriture »

FICHE METHODE - L'ATELIER D'ECRIURE

OBJECTIFS :

- Recueillir l'une des matières premières de la capitalisation.
- Disposer d'une sélection d'expériences à raconter et d'interventions de formation à décrire avec précision.
- Formaliser les innovations identifiées.

La fiche d'expérience invite à relater une expérience, racontée par celle ou celui qui l'a vécue :

- Elle relate des faits qui se sont déroulés dans un passé plus ou moins proche.
- Elle relate **des faits, racontés tels qu'ils ont été vécus.**
- Elle relate **le point de vue de celui qui raconte ce qu'il a vécu.** La subjectivité de l'auteur, sa façon de percevoir les choses font partie intégrante de l'exercice.



➔ Prévoir ½ journée d'atelier

DEROULEMENT DE L'ATELIER

➔ **Temps 1 : présenter puis choisir les types de « fiches d'écriture »**

- **Fiche « trajectoire »** : elle relate une trajectoire personnelle, une trajectoire d'entreprise (comment mon atelier de menuiserie s'est développé), une trajectoire de métier (comment j'en suis arrivé à exercer ce métier d'agent de développement, à procéder ainsi dans mon métier), une trajectoire collective (nous, notre organisation...).

L'objectif sera de saisir, au sein d'une trajectoire, des ruptures (changements d'état) et d'en identifier les déterminants.

- **Fiche « processus »** : elle relate une façon de procéder, un « process » que l'on met en œuvre de façon répétée, parfois routinière. Il s'agit de raconter précisément la façon dont on réalise une opération donnée, en s'attachant à décrire ce qui relève du savoir-faire, de l'intuition, ce qui n'est pas formalisé. Celui qui dispose d'un certain savoir-faire s'attachera à l'expliquer.

L'objectif sera notamment de saisir ce qui est innovant et déterminant au sein de ce savoir-faire, puis de le rendre transmissible.

- **Fiche « événement »** : elle relate un événement précis, que l'on juge porteur

d'enseignements. C'est par exemple un atelier de formation qui a provoqué des prises d'initiative, renforcé l'estime de soi et la capacité des participants à investir l'espace public pour réclamer leurs droits : comment s'est-il déroulé et qu'est-ce qui a fait que de tels résultats ont été obtenus.

L'objectif sera de tirer des leçons d'une situation particulière, qui peut montrer, à elle seule, quels ingrédients doivent être réunis pour obtenir tel ou tel résultat.

Les participants sont ensuite invités à choisir l'expérience qu'il a envie de raconter, en suivant un des 3 types de fiches de son choix.

Les questions suivantes peuvent aider pour le choix des thèmes à traiter dans le récit :

- Qu'est-ce que je peux raconter qui soit porteur d'enseignements ?
- Est-ce que je mets en œuvre des façons de faire spécifiques, qui me sont propres ?
- Comment ai-je évolué dans mes façons de faire ? Dans mes positionnements ? Y a-t-il des leçons à en tirer ?
- Quels événements m'ont particulièrement marqué ? Pourquoi ? Y a-t-il des leçons à en tirer ?

En plénière, lister les thèmes qui auront été choisis puis les écrire sur un paper board.

Timing : 1h00

➔ Temps 2 : Aider au récit grâce à des « objets miroirs »

Par « objet miroir » il faut comprendre :

- Une photo (d'une manifestation par exemple)
- Un texte court (un commentaire d'un participant à une formation livré lors d'une évaluation)
- Un objet (un support visuel de formation par exemple)

L'objet miroir reflète certains éléments de la situation vécue, il permet ainsi de trouver le premier ancrage d'un récit.

En amont de l'atelier, il est possible de demander à l'équipe de collecter plusieurs de ces objets miroirs. Pendant l'atelier, on demandera aux participants de choisir l'objet qui lui parle le plus afin d'enclencher un récit personnel.

Timing : 30 minutes

➔ Temps 3 : écriture du récit

Individuellement : « J'aimerais que vous racontiez votre histoire, avec vos propres mots. Prenez un instant pour rassembler vos souvenirs...»

Chaque participant écrit sa fiche d'expérience, laquelle ne doit pas excéder 2 pages.

On peut utiliser des questions « déclencheurs » de récits afin de stimuler l'expression :

- Parlez-nous **d'une réalisation, d'un évènement, d'un parcours d'une personne** qui vous rend vraiment fier dans votre travail de renforcement des capacités.
- Parlez-nous **d'un moment où vous avez été confronté à un dilemme**, vous ne saviez pas comment conduire une action de renforcement des capacités, vous avez dû choisir une option...
- Parlez-nous **d'un moment où vous avez été confronté à un obstacle**, à une crise au cours d'une action, que vous avez réussi à surmonter

- Parlez-nous de **ce qui vous a conduit à faire ce métier**, de la façon dont vous vous êtes forgé les compétences que vous utilisez aujourd’hui

Timing : 1h00

➔ **Temps 4 : partage « méthodologique » et échange sur ce que chacun a écrit**

En binôme : chacun donne à lire ce qu’il a écrit ou, s’il ne se sent pas à l’aise pour le faire, décrit le contenu de ce qu’il a écrit à une autre personne qui va le questionner, souligner les points à approfondir. Les relances suivantes peuvent être utilisées :

- « Pouvez-vous préciser le moment où vous avez réellement senti que votre action avait des effets importants ? »
- « Si vous racontiez cette histoire à telle personne, quels messages-clés souhaiteriez – vous faire passer ? »

Ce temps d’échange peut aussi être l’occasion pour chacun de dire où il en est et de faire part des questions qu’il se pose, de ses difficultés en matière de construction du récit.

Timing : 40 minutes

➔ **Temps 5 : repartir dans un temps d’écriture pour préciser des éléments**

Il s’agit de compléter le récit suite à l’échange en binôme précédent. Ce deuxième temps d’écriture pourra donner lieu à un nouvel échange, cette fois-ci avec une autre personne ou en élargissant le cercle d’échange.

Timing : 40 minutes

Quelques conseils pour rendre l’exercice fructueux :

- ✓ Eviter toute autocensure :
 - « **C’est un cas particulier** » : ce sont justement les situations particulières qui nous intéressent. L’absence de représentativité d’une situation ne pose aucun problème.
 - « **Ce que je fais ne peut être fait par quelqu’un d’autre** » : nul n’est irremplaçable, et si certaines choses ne sont pas transmissibles, tout sera au moins source d’inspiration.
 - « **Je ne sais pas raconter, encore moins par écrit** » : chacun doit pouvoir trouver le format d’expression qui lui convient, avec lequel il se sent suffisamment à l’aise pour se confier, dérouler son récit. Celui qui porte la capitalisation doit ouvrir des portes vers différents formats.
- ✓ Créer un environnement bienveillant et un réel plaisir à s’exprimer grâce à l’adaptation des formats d’expression aux possibilités et désirs de chacun.
- ✓ Ne pas porter de jugement sur ce qui aura été produit : raconter un échec par exemple doit être aussi valorisant que raconter un succès.
- ✓ Dans le cadre d’un échange sur le récit produit, l’interlocuteur doit veiller à faire preuve d’une neutralité bienveillante : il s’agit par certaines relances d’inviter le participant à aller plus loin, dans la chronologie du discours et dans la profondeur du récit.

Annexe 4 : Rivière de la vie (raconter en dessinant)

Source : F3E : « phase : faciliter – Etape : Techniques et méthodes de facilitation – Leçon 2.2 »

Utile (dans le processus de capitalisation d'expériences) pour :

- Cadrer
- Collecter et organiser
- Adopter, adapter et passer à l'échelle

Description de la méthode:

Si la plupart des informations concernant une expérience ne sont pas documentées, seuls ceux qui l'ont vécue la gardent en mémoire. La même expérience peut être racontée différemment selon les personnes qui l'ont vécue, avec une chronologie des événements différente.

La Rivière de la vie est une technique qui utilise un narratif visuel pour rassembler des perspectives différentes et créer une vision commune de l'expérience.

Cette méthode repose plus sur le dessin que sur du texte, ce qui est utile dans les groupes qui ne partagent pas la même langue ou dans lesquels certains membres sont analphabètes.

Cette méthode est utile pour visualiser le passé, le présent et préparer l'avenir. Elle convient donc tant pour l'étape d'organisation que pour l'étape de planification des résultats du processus de capitalisation d'expériences.

Comment utiliser cette méthode:

- Présentez la méthode et expliquez que la rivière est une métaphore de l'intervention.
- Décrivez comment le débit d'une rivière (calme ou rapide), les obstacles, les ponts et tous les autres éléments d'une rivière peuvent représenter les événements survenus au cours de l'expérience capitalisée.
- Répartissez les participants en groupes de 4 à 6 personnes.
- Accordez aux participants 15 minutes pour créer des dessins individuels ou de groupe.
- Débriefez en demandant à des volontaires de parler de leurs dessins.
- Prévoyez du temps pour des questions et une discussion à la fin de la séance.
- N'oubliez pas de prendre des photos des dessins pour pouvoir les consulter ultérieurement.

Si les participants sont embarrassés par leurs piètres compétences en dessin, il est possible de faire des collages en utilisant des images provenant de diverses sources.

Ressource complémentaire utile: www.kstoolkit.org/Rivière+de+la+vie

Annexe 5 : photo langage

Durée 1H 20

Objectifs :

- Partir d'un temps de réflexion et d'expression personnelle sur la capitalisation et le partage des expériences pour enrichir les visions individuelles et collectives. Mettre en commun ce qui symbolise le mieux la capitalisation pour les participants.
- Pour l'équipe, identifier les principales dimensions du concept de capitalisation qui ressortent de ce travail au niveau individuel et collectif.

Déroulement :

Temps 1 (10') : Choix des photos (Laisser le temps du choix)

Temps 2 (15') : Expression sur le choix des photos en sous-groupe (4 à 6 personnes)

Consignes : Chaque participant choisit 1 photo. Puis il retourne dans son groupe. Il expose au groupe pourquoi il a choisi cette photo et en quoi elle symbolise le mieux la capitalisation des expériences pour lui. (30 ') (Les autres participants notent les raisons du choix et en quoi la photo symbolise la capitalisation pour la personne)

Temps 3 (40') : Discussions, échanges sur les représentations puis production d'une synthèse sous forme de poster qui symbolise au mieux la capitalisation et le partage des expériences et qui intègre les raisons des choix pour le groupe.

Consignes : Après un temps d'échanges entre vous sur vos représentations de la capitalisation et du partage des expériences, faire une synthèse collective à présenter au grand groupe qui reprenne l'ensemble des idées, valeurs, éléments de définition abordées à présenter sous forme de poster.

Matériel : Jeu de photo-langage, post-it, paper-board, colle, feutres, photos ... pour synthétiser les représentations de l'ensemble du groupe

Temps 3 (5 ' par groupe)

Exposition des productions, chaque groupe présente à l'auditoire sa production. Quelques questions de compréhension peuvent être posées.

En synthèse, l'équipe reprend les principaux éléments du concept de la capitalisation et du partage des expériences qui ont été représentées par les groupes.

Annexe 6 : Changement le plus significatif

Se base sur l'étude des rapports annuels, d'évaluations et sur des entretiens avec les bénéficiaires de l'action pour discuter les forces et les faiblesses de l'organisation. C'est une technique qualitative basée sur la récolte d'histoires. Il faut ensuite sélectionner -en justifiant son choix- les plus significatives, les lire à voix haute puis en débattre.

Les étapes à suivre :

- a. Identifier les domaines de changement (de la qualité de vie, de la durabilité des activités de la population...).
- b. Sélectionner des membres du personnel pour mener à bien l'enquête = avoir envie de recueillir et travailler des témoignages.
- c. Collecter les histoires (une quinzaine) : interview, discussions de groupe... Exemple de questions : "De votre point de vue, décrivez les changements survenus depuis que vous êtes impliqué(s) dans le projet/programme ... en rapport avec (domaine de changement)?" "Sélectionner le changement LE PLUS significatif de tous les changements que vous avez mentionnés. Essayez de décrire ce changement sous forme d'une histoire" "Pourquoi ce changement a-t-il été significatif pour vous?"
- d. Sélectionner une ou deux histoires par domaine de changement.

Annexe 7 : Faire ressortir le fond de l'histoire

Etapes à suivre :

- a. Séparez une feuille en 2 colonnes.
- b. A gauche, racontez ou écrivez l'histoire comme elle s'est déroulée (vue de l'extérieur).
- c. A droite, écrivez certains des sentiments, des pensées tues, des suppositions, des relations et motivations des différentes personnes dont vous vous souvenez (vue de l'intérieur).
- d. Analyser l'histoire de la colonne en droite en essayant de comprendre ces mécanismes et en tirer des leçons.

Exemple :

L'Histoire vue de l'extérieur <i>(racontez les événements comme ils se sont déroulés, les choses les plus visibles qui se sont produites)</i>	L'Histoire vue de l'intérieur <i>(regardez de nouveau et exprimez Les sentiments, les pensées tues, les suppositions, les relations, les métaphores)</i>
<p>Nous étions invités à une réunion avec le groupement des femmes. Elles nous ont bien accueillis.</p> <p>Nous avons apporté les points à l'ordre du jour, des questions et un protocole d'accord type et demandé leur avis. Nous avons eu des discussions intéressantes et abordé certaines possibilités.</p> <p>Elles se sont regardées, mais leur regard ne s'était pas dirigé vers nous. Elles semblaient perplexes. Les femmes étaient très polies et n'ont pas beaucoup parlé. Elles se sont réjouies de notre présence et ont promis de nous contacter. La réunion n'a pas pris beaucoup de temps.</p> <p>Nous n'avons eu aucune nouvelle d'elles, ce qui nous a rendus perplexes. Nous nous demandons si nous devons les rencontrer à nouveau.</p>	<p>Nous étions très enthousiastes; et je pense que les femmes l'étaient également.</p> <p>Elles semblaient surprises que nous ayons apporté notre ordre du jour, les questions et le protocole d'accord (nous avons pensé qu'elles en avaient besoin). Je me sentais un peu mal à l'aise. Elles étaient peut-être déçues.</p> <p>Avec le recul, je pense que nous en avons fait un peu trop.</p> <p>Elles étaient toujours polies mais elles n'étaient plus aussi chaleureuses. J'imagine maintenant qu'elles nous ont perçus comme les autres ONG dont elles avaient participé aux projets.</p> <p>Je pense que nous sommes plus intéressés à ceci qu'elles. J'ai l'air d'un boutiquier sans clients.</p>
<p>Commentaires: Arriver avec sa panoplie d'outils de questions toutes prêtes crée de l'inégalité dans les rapports sociaux et met les interlocuteurs mal à l'aise. Si cette équipe ne veut pas être « un boutiquier sans clients » elle aurait dû prendre le temps d'écouter de créer de la confiance surtout que ce sont les femmes qui étaient à l'initiative de la rencontre.</p>	
<p>Quelles leçons nous pouvons en tirer ?</p>	

Annexe 8 : le dessous des fiches

Le dessous des fiches

Durée : 90'

1 ou 3 groupes : 3 à 4 témoins + un groupe de max 10 personnes

- Chaque témoin raconte brièvement la démarche qu'il a suivi pour produire la fiche. Il expose ses réussites et difficultés. Les autres posent des questions pour compléter, approfondir... et réalisent un poster sur paper board (environ 10')
- Disposition du PB : Démarches / réussites / difficultés / recommandations, bonnes idées, pistes pour l'avenir...
- Pour la dernière partie « Recommandations », y consacrer un peu de plus temps et intégrer les expériences des participants.

Production : un poster qui fasse apparaître les idées fortes retenues.

Restitution : une personne par groupe est chargée de la présentation du poster à l'autre groupe (pas de plénière) et recueille les avis, modifications des autres. (30')

Annexe 9 : le forum des expériences

Le forum des expériences

- **Une présentation courte** : maximum 10 minutes pour présenter votre fiche suivie de 5 minutes d'échanges avec les participants.
- **Allez à l'essentiel !** Insister sur la démarche, les points de force et de faiblesse, les enseignements intéressants pour GESCOD (cf. canevas fiche d'expériences)
- **Libres-échanges !** Lors de la pause prévue en milieu de matinée et avant de partir déjeuner, vous aurez la possibilité d'approfondir les discussions avec les personnes plus particulièrement intéressées par votre expérience. Autour d'un café, vous pourrez répondre aux questions plus précises, engager une discussion plus informelle mais tout aussi riche.
- **Votre objectif** : donner envie aux participants de s'y plonger, de les lire en vue de les améliorer. Car vos auditeurs joueront le rôle de critiques bienveillants et livreront leurs conseils et recommandations pour vous aider à améliorer et finaliser votre fiche.
Un recueil de l'ensemble des fiches (8 a priori) sera remis à tous les participants qui pourront les consulter tout au long du Forum.
Il est probable que votre fiche soit encore à l'état d'ébauche. Rien de grave ! Au contraire, ce forum sera l'occasion de les enrichir et de susciter de l'intérêt pour votre travail.

Bibliographie

DIDER Sabine, *La capitalisation d'expérience au service de la solidarité internationale* (mémoire de recherche), IRIS, 2010.

FEUVRIER Marthe-Valère, BALIZET Odile et NOURY, *La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage*, Les collections du F3E, 2014

FEUVRIER Marthe-Valère, BALIZET Odile et NOURY, *La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage : kit de formation*, Les collections du F3E, 2016