



**CAPITALISATION FORIM
BOÎTE À OUTILS POUR LES FORMATEURS**

Il y a **trois grandes logiques** sous-jacentes au choix de capitalisation



1. Le travail de mémoire sur ce qui s'est fait
2. Le repérage de savoir-faire
3. L'application de nouvelles connaissances référées

Outils proposés par FIDAfrique (2009) – Adaptés par moi-même

Etapes	Contenus	Outils
Diagnostic des pratiques de capitalisation	Auto-évaluation des pratiques	Grille d'auto-évaluation
	Auto-diagnostic des variables organisationnelles	Grille de diagnostic
Sur quoi capitaliser ?	Identification d'une expérience	ACOM – SEPO - AFOM
	Identification des thèmes de capitalisation	Classement par pairs Classement matriciel
Comment capitaliser ?	Quelques outils de capitalisation	Fiche d'expérience Histoire de vie Enregistrement des pratiques Etude de cas
Modes de partage des connaissances	Echelles et outils de partage	Bulletin interne Intranet
	Evaluation des performances des outils	Fiche technique Emissions radiophoniques Documents audiovisuels
	Description de quelques outils de partage	Publications, articles Emissions télévisées Internet Site Web

1) La fiche d'expérience (ou fiche de capitalisation)

Description de l'outil

Cet outil permet de diffuser des expériences, de susciter l'intérêt de lecteur pouvant contacter les auteurs de l'expérience. L'intérêt de ces fiches sont leur format synthétique : 2-4 pages avec images, témoignages, liens et coordonnées.

Objectifs

- Encourager la production de supports d'échanges
- Constituer une base d'information pour la création des réseaux d'échange
- Valoriser des expériences exemplaires et bonnes pratiques

Déroulement

La réalisation de la fiche est faite par des acteurs ayant vécu l'expérience en récoltant notamment des témoignages illustrant les propos. Le narratif est privilégié aux aspects factuels et l'exhaustivité n'est pas à rechercher. Il s'agit de retracer :

- le chemin parcouru, de décrire les étapes et solutions trouvées.
- comment les acteurs se sont organisés dans le cadre de leur expérience
- mettre en lien les résultats avec la stratégie d'action
- identifier des points forts et faibles et en tirer des leçons
- donner quelques conseils en vue d'une réplique

La fiche d'expérience devrait se tenir en **2-4 pages**, il y a donc lieu de procéder à un choix d'un angle d'analyse de l'expérience : ce n'est pas l'entier du projet à rapporter, mais les points essentiels en lien avec la problématique ciblée. Pensez également en terme d'apprentissage à ce qui vous serait utile de mettre en discussion avec vos pairs. Ne vous autocensurez pas !

Généralement, les éléments suivants font partie de la fiche (FEDEVACO, juin 2014)

Eléments de l'expérience à partager avec des pairs	Détails	Questions clé
1) Le type d'expérience	Dans quel aspect de la thématique se passe l'expérience	Est-ce une expérience pilote ou une pratique éprouvée ? Quelle est l'échelle d'intervention ?
2) Le cadre de l'expérience	Brève situation de départ	Eléments de la fiche d'expérience (facteurs de succès ou échec/ éléments marquants dans la progression)
3) L'expérience au sein du projet	Histoire racontée plutôt que les faits techniques	
4) Les rôles des différents acteurs		Quelle est la dynamique multi-acteurs dans la transmission de ces <i>savoirs</i> ?
5) Votre vécu auto-évaluation	Un enseignement majeur de cette expérience ?	Votre analyse diffère-t-elle de celle de votre partenaire de terrain
6) Les pistes		Comment consolider les succès, surmonter les difficultés ? Quelle(s) stratégie(s) pour la suite du projet ? Quel(s) rôle(s) des partenaires ?

Points forts

- Pour les acteurs ayant vécu l'expérience, sa réalisation les incite également à prendre du recul et questionner l'expérience.
- La conservation de fiches, classées par zone géographique et/ou par sous-thème ou élément commun, est très utile et elles peuvent être consultées selon les besoins.
- Lors de la présentation des fiches en plénière, un focus sur trois points de la fiche permettront à chacun d'en retirer un bénéfice:

- 1) Comment a été pensée la stratégie d'action concernant la problématique ciblée ?
- 2) Qu'est ce qui a marché, qu'est ce qui n'a pas marché ?
- 3) Quelles améliorations possibles ?

Difficultés

- Il est moins aisé de rédiger des fiches de capitalisation sur ses échecs que sur ses réussites. Pourtant il y a beaucoup à apprendre des échecs. Il faut instaurer au préalable un cadre de confiance au sein d'un groupe d'échange pour permettre l'émergence de fiches de capitalisation sur des échecs. On peut éventuellement inciter une anonymisation des noms des personnes et organisations auteur de fiches sur des échecs.

- il ne faut pas viser l'exhaustivité des activités mais cibler les actions déterminantes qui sont pour l'auteur la clé du succès de l'expérience.

Quand utiliser cet outil

- Pour documenter et diffuser des actions exemplaires
- En support à un atelier de capitalisation
- Pour alimenter une capitalisation thématique, un réseau thématique

Durée

Des allers-retours entre différents acteurs de l'expérience et relectures sont nécessaires.

Matériel nécessaire

Canevas de fiche de capitalisation

2) Changement le plus significatif (CPS) / Most significant changes (MSC)

Description de l'outil

L'outil du changement le plus significatif est né en 1996 au Bangladesh. Il comporte la collecte d'histoires de changements significatifs (CS) émanant du terrain et la sélection systématique des plus significatives parmi ces histoires par des commissions de parties prenantes ou d'employés désignés. Les parties prenantes ou le personnel désignés sont impliqués au départ dans la 'recherche' de l'impact du projet. Une fois que des changements sont capturés, les diverses personnes s'asseyent ensemble, lisent les histoires à haute voix et organisent des discussions régulières et souvent en profondeur sur la valeur des changements rapportés.

Cet outil **encourage les personnes à partager leurs visions et à évaluer leurs expériences** de changements ayant eu une influence significative dans les domaines d'action locaux et nationaux (par exemple des changements qui profitent aux groupes les plus vulnérables - femmes, adolescents, enfants, autres adultes, peuples autochtones - dans le cadre de la défense de leurs droits).

Cette méthode peut directement être utilisée par différents réseaux, organisations et associations de la société civile parmi des groupes populaires ou les membres de leur personnel, soit par le biais de groupes de discussion ou d'entretiens individuels.

Objectifs

- Favoriser un processus d'analyse et de réflexion sur les expériences choisies
- Donner l'opportunité à chacun d'exprimer son opinion et consolider ses expériences
- Permet de prioriser des thèmes (par exemple de plaider)
- Permet le suivi et évaluation de processus

Déroulement

Les histoires de changements les plus significatifs sont collectées auprès des personnes les plus directement concernées par le biais **d'interviews**. Les histoires sont collectées en posant une simple question telle que : « **Au cours du mois/année écoulé(e), à votre avis, quel était le changement le plus significatif qui s'est produit pour les participants dans le programme ?** »

Puis les histoires compilées sont lues en plénière pour en sélectionner les plus fortes, les plus représentatives : ceci se fait avec l'aide d'un facilitateur qui propose d'utiliser des **critères déterminés collectivement** : **des domaines de changement** sur lesquels sont axés les récits de changement le plus significatif, par exemple :

- Changements dans la qualité de vie des gens ;
- Changements dans la nature de la participation des gens aux activités de développement ;
- Changements dans la durabilité des organisations et des activités des gens ;
- ou tout autre changement.

Cette identification des domaines de changement est un exercice qui facilite la systématisation des histoires conformément aux zones ou aux lignes d'action au sein d'une expérience. Ensuite, on peut analyser les changements et déterminer si les facteurs sont spécifiques ou transposables ailleurs, selon la grille ci-dessous.

	Emprunts	Endogènes
Transposables	Importation de références Conception Ingénierie	Méthodes de programmation qui débouchent sur des stratégies (Ex : comment organiser ses objectifs de façon à concourir au but/objectif principal)
Spécifiques	Importation du « savoir-faire »	Tactiques de mobilisation des moyens pour atteindre les objectifs

Points forts

- C'est un bon moyen d'identifier des changements inattendus.
- C'est un bon moyen d'identifier clairement les valeurs qui prévalent dans une organisation et d'avoir une discussion pratique sur lesquelles de ces valeurs sont les plus importantes. Cela se passe lorsque les gens réfléchissent et discutent du CS qui est le plus significatif. Ceci peut se dérouler à tous les niveaux de l'organisation.

- C'est une forme participative de suivi qui ne requiert aucune qualification professionnelle particulière. Par rapport à d'autres approches de suivi, elle est facile à communiquer entre les cultures. On n'a pas besoin d'expliquer ce qu'est un indicateur. Tout le monde peut raconter des histoires sur des événements qu'il juge significatifs.
- Cela encourage l'analyse aussi bien que la collecte de données parce que les gens doivent expliquer pourquoi ils pensent qu'un changement est plus significatif qu'un autre.
- Cela peut renforcer les capacités du personnel dans l'analyse de données et la conceptualisation d'impact.
- Cela peut fournir un tableau riche de ce qui est en train de se passer, plutôt qu'une image trop simplifiée où les évolutions organisationnelles, sociales et économiques sont réduites à un simple nombre.
- Cela peut servir à suivre et à évaluer des initiatives du bas vers le haut qui n'ont pas de résultats prédéfinis.

Difficultés

Dans les conditions idéales, des groupes de bénéficiaires seraient formés dans le partage et la sélection d'histoires de CS, et rendraient compte de leur sélection avec les raisons de leur choix. L'on doit prêter attention à l'éthique de la collecte d'histoires auprès d'individus.

Quand utiliser cet outil

Le CPS est mieux adapté à certains contextes de programmes qu'à d'autres. Dans un programme simple avec des résultats quantitatifs facilement définis, le suivi quantitatif peut suffire et prendrait certainement moins de temps que le CPS. Dans d'autres contextes de programme, cependant, le suivi conventionnel et les outils d'évaluation ne fournissent pas toujours assez de données pour interpréter les impacts de programme et promouvoir l'apprentissage. Les types de programmes auxquels des approches orthodoxes ne conviennent pas et qui peuvent obtenir une valeur considérable du CPS sont entre autres, des programmes qui sont complexes et produisent des résultats variés et naissants ; avec de nombreux paliers organisationnel focalisés sur le changement social ; participatifs dans l'esprit, etc.

3) L'atelier de capitalisation

Description de l'outil

Un atelier de capitalisation permet de **confronter les expériences pour les enrichir**. La confrontation permet de passer du subjectif à l'objectif, du vécu à la connaissance. Les espaces d'échange incitent les acteurs à approfondir leur expérience, permettent une analyse, une interprétation et la production de nouvelle connaissance.

Objectif

L'atelier de capitalisation vise à :

- collecter, documenter, analyser, valider des expériences en lien avec une thématique donnée afin d'en faire émerger des recommandations pour l'amélioration des pratiques.
- Il peut également constituer le moyen de diffusion des résultats d'une démarche de capitalisation d'expériences.

Déroulement

Un atelier de capitalisation regroupe des pairs mais l'élargissement du cercle d'invités est très utile pour enrichir les expériences. Le choix des invités et du lieu de l'atelier sont très importants. Ils seront le ciment de la dynamique collective qui s'y créera. Ainsi un atelier regroupant des paysannes et paysans devrait avoir lieu en milieu paysan afin de favoriser leurs paroles. Confrontés à une majorité de techniciens, chercheurs ou fonctionnaires dans une salle de conférence d'un grand hôtel de la capitale, ils ne seront pas en condition pour apporter leur lecture de l'action.

Un atelier de capitalisation visant à confronter les expériences (sur une thématique spécifique) se déroule sur plusieurs jours, selon les étapes suivantes :

- Recueil d'expériences des participants en sous-groupes de travail ou par pairs (parfois déjà produit dans une phase préalable à l'atelier). Les sous-groupes sont liés à un défi particulier.
- Restitution orale en plénière des expériences et leçons (par tous les participants ou par certains choisis par le sous-groupe). Chaque élément essentiel du savoir/savoir-faire est formalisé par le groupe. Une qualification plus approfondie des pratiques ou expériences peut être réalisée selon l'outil de la cartographie des expériences : des codes de couleur selon des éléments transférables ou spécifiques), et des éléments communs à plusieurs expériences (position selon des secteurs de la cartographie).
- Analyse collective des expériences selon des critères définis collectivement, par exemple selon des défis identifiés dans une phase préalable d'interviews.
- Validation collective des bonnes pratiques à partager et des améliorations requises.

Un atelier de valorisation d'une démarche de capitalisation est aussi une forme courante dans la pratique. Les différents types d'acteurs sont invités à échanger sur les résultats de la capitalisation.

Durée

Si des visites sur sites sont liées à un tel atelier, un minimum de trois jours est nécessaire. La phase d'analyse et de complémentation des expériences doit comporter suffisamment de temps.

La phase de préparation d'un tel atelier est importante. Il faudra notamment identifier des critères ou défis communs à la thématique pour l'analyse collective des expériences.

Ressources nécessaires :

Une équipe d'animateurs acquis aux méthodologies participatives ou de l'éducation populaire. Ils pourront proposer une trame de questions pour faire émerger des expériences et un vécu par rapport à des expériences (quelle est votre compréhension de ce défi ; quelles difficultés ont accompagné ce défi ; qu'avez-vous appris de cette expérience ; quelles pratiques ont permis de dépasser cette difficulté ou profiter de cette opportunité ; parmi les expériences partagées, lesquelles seraient particulièrement à valoriser)

Difficultés

Lors d'une collecte d'expériences réalisée en tout début d'atelier (ou si les participants arrivent à l'atelier avec leur expérience rédigée), un risque est que les participants présentent en premier lieu une fiche de projet ou des informations très factuelles. Plusieurs pistes sont possibles :

- prévoir une phase d'analyse collective et de complémentation suffisamment large. Cela nécessite également un travail de remise à jour des expériences, enrichies suite à l'atelier.
- l'utilisation d'un autre outil tel le récit d'histoires ou du changement le plus significatif pour collecter les expériences ou la cartographie des expériences ou pratiques.
- Avoir mené des interviews en amont de l'atelier pour définir les sous-thèmes ou défis par rapports auxquels les expériences seront partagées.

Points forts

- Ces échanges permettent d'avoir une vision globale d'expériences en lien avec une thématique ou une problématique spécifique.
- Les échanges lors de ces ateliers sont très enrichissants, la visite de sites en parallèle ajoute un plus à ce type d'ateliers. Ils permettent à des acteurs pas encore en réseau d'accéder à ces plateformes d'échange dynamique (des liens perdurent bien après le regroupement physique des participants).
- Ces rencontres sont l'opportunité de réaliser des interviews avec certains participants qui compléteront les expériences et permettront de produire des témoignages vidéo.

Quand utiliser cet outil

Particulièrement intéressant pour élargir un réseau existant (lors d'un changement d'échelle par exemple).

4) l'histoire de vie ou *story telling*

Description de l'outil

Le fait de recourir au récit et de raconter une histoire ("story telling") aide les individus à communiquer les uns avec les autres, à partager leurs expériences et à réfléchir à la pratique, sur un mode dynamique et créateur de liens durables.

Objectifs

Cet outil permet de donner la parole aux personnes directement concernées par le processus et d'apprendre d'elles.

L'intérêt du récit de vie est qu'il peut être un outil déclencheur de réflexion partagée. Les expériences du récit peuvent créer :

- des changements d'attitude et de comportement,
- une compréhension partagée des ambitions et des orientations futures,
- le sentiment que la personne est engagée toute entière dans son travail,
- des liens personnels durables qui dépassent la situation immédiate,
- des processus et des matériaux bruts réutilisables,
- une sélection de récits dépassant le cadre anecdotique et devenant de petites histoires révélatrices de grands thèmes.

Déroulement

Plusieurs acteurs documentent leurs propres histoires : ils peuvent apporter des histoires pré écrites aux réunions ou, le plus souvent, viennent avec des histoires à l'esprit. Chaque personne **raconte son parcours de vie avec le projet**, ce qu'elle a appris, comment elle l'a partagé, avec qui. Elle explique la genèse de ses choix et positions, situe ce vécu dans son histoire de vie. Le récit est oral mais peut être retranscrit. L'histoire d'une personne est recueillie par des entretiens. Le récit doit rester le plus fidèle possible à l'histoire du narrateur.

Puis on demande aux narrateurs **d'identifier des points d'inflexion dans leur histoire**. En revisitant l'action, on identifie les sauts qualitatifs, les périodes où l'action / l'activité a avancé de manière exponentielle. Les activités se déroulent rarement de manière linéaire, elles connaissent des arrêts et des bonds. Si les blocages sont à souligner, la capitalisation s'intéressera aux processus qui ont permis de les dépasser ou les contourner. De même, les sauts sont pertinents car ils agissent comme des boosters d'action.

Points forts

Des histoires simples peuvent éclairer des réalités complexes et révéler des vérités profondes ; à cet égard, la force évocatrice du détail ne saurait être sous-estimée. Le fait de raconter une histoire – et de voir qu'elle touche d'autres personnes – permet d'acquérir une certaine assurance. Les émotions suscitées par les récits des autres modifient les affinités ainsi que les points de vue. De plus, l'adjonction d'éléments narratifs dans des rapports plus traditionnels attire l'attention du lecteur tout en signalant clairement l'importance accordée à l'alternance des voix et des perspectives

Difficultés

Ce n'est pas toujours aisé d'avoir des « bonnes histoires ».

Le contexte du projet ou du programme affectera aussi le choix de qui les histoires devront être collectées. L'expérience suggère que les histoires racontées par les acteurs sont particulièrement appréciables mais sont souvent les plus difficiles à expliquer.

Une option est de demander à la personne qui a documenté l'histoire de la réécrire pour mieux faire comprendre les changements qui sont la préoccupation centrale. Cela a été fait là où il y a la preuve que quelque chose d'important se passe, mais sans assez de détails. Toutefois, l'on doit être prudent ici. Une réécriture peut facilement provoquer une confusion quant à la paternité réelle de l'histoire.

Quand utiliser cet outil

- Pour analyser ses pratiques, extraire un facteur de réussite
- Pour repérer les savoir-faire

5) La vidéo comme support à la réflexion

Description de l'outil

La vidéo peut être un outil support d'animation ou de réflexion percutante. On peut appréhender le contexte de l'expérience et des paroles fortes d'acteurs ayant vécu l'expérience.

Objectif

La vidéo vise à créer une **accroche forte** pour stimuler les débats.

Déroulement

Vidéo courte, mêlant des séquences d'interviews et de visualisation du contexte.

Points forts

En quelques minutes, elle permet le **témoignage de plusieurs acteurs liés à UNE expérience** ou une problématique et de **camper le décor** de l'expérience.

Difficultés

« La vidéo n'est pas une solution miracle : La production du support en tant que tel ne doit pas être une fin en soi. La mobilisation et le dialogue entre acteurs, leur implication et leur « starisation », la capitalisation de leurs expériences sont des aspects tout aussi importants que le produit final. »

Quand utiliser cet outil

- La vidéo à elle seule ne peut pas tout dire. Elle est intéressante à utiliser en complément à une fiche de capitalisation. Un guide d'animation devrait aussi être fourni avec la vidéo, afin que les destinataires ne passent pas à côté des messages clé, qu'elle ne soit pas perçue uniquement comme de la communication.
- Quand un travail en amont de la vidéo a été effectué : construction d'un scénario pédagogique, acteurs en position de pédagogues, en confiance.

Matériel nécessaire

Canevas de fiche de capitalisation. Leçons apprises de l'expérience disponibles