

Michaela Büschi
Anne Gueye-Girardet

Outils de capitalisation

Apprendre des expériences
de coopération au développement

FGC – Fedevaco

FOSIT – FICD – Fribourg-Solidaire – Latitude 21 – Valais Solidaire

© Fédération genevoise de coopération
Genève, novembre 2025
www.fgc.ch

Tous droits réservés.
Reproduction autorisée uniquement
avec l'accord de l'éditeur principal.

ISBN : 978 -2-9701142-2-2

Michaela Büschi
Anne Gueye-Girardet

Outils de capitalisation

Apprendre des expériences
de coopération au développement

FGC – Fedevaco

FOSIT – FICD – Fribourg-Solidaire – Latitude 21 – Valais Solidaire

IMPRESSUM

Autrices :	Michaela Büschi (FGC) Anne Gueye-Girardet (Fedevaco)
Rédaction des fiches de cas, avec la participation de :	Annecilia Alcindor, Mikael Amsing, Adrien Genoud, Olivier Grobet, Christiane Gradis, Juliane Ineichen, Mireille Keita, Rosemarie Lausset, David Naville, Alejandro Mackinnon, Sophie Mareschal, Juliette de Montmollin, Isabelle Milbert, Nina Quintas
Éditrice et éditeur responsables :	Catherine Schümperli Younossian (FGC), Alexandre Cavin (Fedevaco)
Initiative et coordination :	Fédération genevoise de coopération
Collaboration et coédition :	Fedevaco, FOSIT, FICD, Fribourg-Solidaire, Latitude 21, Valais Solidaire
Comité de relecture :	Stéphanie Berrut (Valais Solidaire), Émilie Converset (Fedevaco), Corine Duc (Fribourg-Solidaire), Jean-Dominique Jacquemet et Earl Noelte (Commission de partage des savoirs de la FGC), Sophie Mareschal (Fondation Terre des hommes), Guy Apollinaire Mensah (EcoBénin, Bénin), Sylvie Robert (consultante indépendante), Jean-Pierre Salambere (Bucu DDC, Burkina Faso), Barthélémy Sam (Sagras Consulting, Burkina Faso)
Corrections et édition :	Laure Bonnevie, Histoire de mots/neonomia
Graphisme :	Sophie Marteau
Illustrations :	Amélie Büri
Impression :	Atar Roto Presse SA
Avec le soutien de :	La Confédération suisse – Direction du développement et de la coopération DDC – Berne

Remerciements : nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes et organisations qui ont contribué à la réalisation de ce guide. Leur disponibilité et leur engagement tout au long des différentes phases de sa conception et de son élaboration ont permis à cet ouvrage collectif de voir le jour.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	6
ÉDITORIAL	8
INTRODUCTION.....	10
1 COMPRENDRE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES	12
1.1 Définitions et évolution des courants	14
1.2 La plus-value de la capitalisation	20
1.3 Relever les défis et renforcer les effets de la capitalisation	24
1.4 Les différents types de capitalisation.....	33
1.5 Les trois grandes logiques qui structurent les démarches.....	38
2 MENER UNE DÉMARCHE PAS À PAS	44
Étape 1 : Clarifier les idées et choisir une logique prioritaire.....	47
Étape 2 : Définir le sujet et l'utilisation de la démarche.....	52
Étape 3 : Planifier et définir les modalités.....	57
Étape 4 : Collecter, décrire, analyser.....	63
Étape 5 : Réaliser des supports.....	71
Étape 6 : Diffuser et réutiliser les résultats	77
Étape 7 : Suivre et évaluer	83
3 MOBILISER LES ACTRICES ET LES ACTEURS	88
3.1 Les différents groupes d'actrices et d'acteurs	90
3.2 Constituer son équipe de capitalisation.....	92
3.3 Les enjeux de la mobilisation des actrices et des acteurs	94
3.4 L'accompagnement d'une démarche de capitalisation	95
3.5 La mobilisation des financements.....	98
4 CHOISIR DES OUTILS ADAPTÉS À SES BESOINS	102
5 APPRENDRE DES DÉMARCHES DES AUTRES	108
BIBLIOGRAPHIE.....	180
GLOSSAIRE	184
RÉSUMÉ – LE PARCOURS DE LA CAPITALISATION.....	187

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ADAP	Association pour le développement des aires protégées	FEDERESO	Réseau des fédérations cantonales de coopération internationale de Suisse latine
CEAS	Centre écologique Albert Schweitzer	Fedevaco	Fédération vaudoise de coopération (Suisse)
CIEDEL	Centre international d'études pour le développement local	FGC	Fédération genevoise de coopération (Suisse)
CDPS	Commission de partage des savoirs	FIDA	Fonds de développement agricole
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale	FOSIT	Fédération suisse italienne, pour les cantons du Tessin et des Grisons (Suisse)
DDC	Direction du développement et de la coopération : l'agence de coopération internationale de la Suisse	Fribourg Solidaire	Fédération fribourgeoise de coopération au développement (Suisse)
F3E	Réseau apprenant d'actrices et d'acteurs de la solidarité et de la coopération internationales	FICD	Fédération interjurassienne de coopération et de développement (Suisse)
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (en français : Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation)	FPH	Fondation Charles Léopold Meyer pour le progrès de l'Homme
FC	Fédération cantonale de coopération internationale (Suisse)	GRAD	Groupe de réalisations et d'accompagnement pour le développement
		Gret	ONG française de solidarité internationale (anciennement Groupe de recherche et d'échange technologique)

IA	Intelligence artificielle	ONG	Organisation non gouvernementale
IED Afrique	Innovation environnement développement Afrique	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
JEA	Jeune expert·e associé·e (cf. JPO pour l'acronyme en anglais)	PSA	Plateforme souveraineté alimentaire (réseau thématique)
JPO	<i>Junior Professional Officer</i> (en français : Jeunes expert·es associées – JEA)	Tdh	Fondation Terre des hommes Lausanne
Latitude 21	Fédération neuchâteloise de coopération au développement (Suisse)	TdH Suisse	Association Terre des Hommes Suisse
MEAL	<i>Monitoring Evaluation Accountability Learning</i> (cf. SERA pour l'acronyme en français)	SAF	Solidarité Afrique Farafina
MSC	<i>Most significant change</i> (en français : Changement le plus significatif – CPS)	SERA	Suivi évaluation rapportage apprentissage
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication	TDR	Termes de référence
OM	Organisation membre d'une fédération cantonale de coopération (Suisse)	USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
		Valais solidaire	Fédération valaisanne de coopération au développement (Suisse)

ÉDITORIAL

Dans un contexte global marqué par des défis croissants et une complexification des enjeux liés au développement, il apparaît essentiel pour les organisations actives dans la coopération internationale et la solidarité locale de renforcer leurs capacités d'apprentissage et de transmission, qui sont primordiales pour des adaptations stratégiques. C'est dans cet esprit que les sept fédérations cantonales de coopération au développement organisées en réseau, le FEDERESO, s'engagent à promouvoir une culture de la capitalisation des expériences structurée, partagée et pérenne.

S'appuyant sur sa mission de soutien aux organisations membres (OM) et à leurs partenaires, le FEDERESO souhaite établir un socle commun de concepts, de méthodes et d'outils en matière de capitalisation. Cet ouvrage s'inscrit dans cette dynamique, nourrie par une volonté collective de favoriser l'appropriation de ces démarches, d'encourager leur diversité, et de renforcer leur articulation au sein des projets et des structures. Il répond également à un besoin identifié : celui d'un guide contextualisé, ancré dans la réalité de terrain, et dans lequel les actrices et les acteurs et du réseau peuvent pleinement se reconnaître.

La capitalisation ne se limite pas à une restitution d'activités passées. Elle est un acte vivant, réflexif et stratégique orienté vers le futur. Elle exige du temps, de l'engagement et une volonté d'aller au-delà du bilan pour saisir les apprentissages individuels et collectifs, parfois invisibles. Intégrée dès la conception d'un projet ou mobilisée ponctuellement, portée par une communauté ou ancrée dans une organisation, la capitalisation prend des formes diverses. Cette pluralité est une richesse, que nous avons à cœur de valoriser dans ce guide.

Cet ouvrage s'appuie sur des démarches déjà mises en œuvre par les membres des fédérations genevoise et vaudoise de coopération (FGC¹ et Fedevaco²), ainsi que sur des contributions des organisations actives en Suisse et dans les pays du Sud global, sur des entretiens menés avec des spécialistes du domaine, ainsi que sur les enseignements tirés des ateliers proposés par le centre de formation Isango³. Ces pages proposent une approche à la fois rigoureuse et accessible, enrichie d'exemples concrets issus de projets réalisés par les OM et leurs partenaires, présentés sous forme de fiches dans la dernière partie de l'ouvrage. Il vise ainsi à accompagner les organisations dans la mise en œuvre de démarches adaptées à leur contexte, tout en favorisant la mutualisation des savoirs.

En diffusant ce guide, le FEDERESO réaffirme sa volonté de faire de la capitalisation un pilier de la qualité et de l'efficacité des actions de développement. Nous espérons qu'il constituera un outil de référence stimulant pour l'ensemble des actrices et acteurs engagés dans la coopération au développement.

Alexandre CAVIN,
Secrétaire général
de la Fedevaco

Catherine SCHÜMPERLI YOUNOSSIAN,
Secrétaire générale
de la FGC

- 1 Créée en 1966, la FGC rassemble quelque 60 organisations basées à Genève, actives dans la coopération au développement. Au cœur des activités de la FGC : le financement de projets de développement, de partage des savoirs et d'information, ainsi que la sensibilisation du public aux enjeux Nord-Sud.
- 2 Fondée en 1989, la Fedevaco est une faîtière de plus de 50 organisations basées dans le canton de Vaud, actives dans la coopération au développement. La Fedevaco met son expertise et son savoir-faire au service des collectivités publiques.
- 3 Isango est un centre de référence pour le renforcement des capacités et la promotion des méthodologies participatives et d'éducation populaire en Suisse romande.

INTRODUCTION

D'où vient ce guide ?

Cet outil a été développé par et pour le réseau des fédérations cantonales de coopération internationale de Suisse latine (FEDERESO)⁴, qui rassemble des organisations non gouvernementales (ONG) actives dans le domaine de la coopération au développement, en partenariat avec des organisations locales sur le terrain. Ce guide propose une compilation des concepts clés, ainsi que des méthodes éprouvées, une série d'outils et des retours de la pratique sur le thème de la capitalisation des expériences.

Il s'appuie sur un état des lieux de la documentation existante et la consolidation des supports développés dans le cadre des formations sur la capitalisation des expériences proposées par la Fedevaco depuis 2015, puis repris par Isango dès 2018. Il offre une plus-value particulière, car il intègre des exemples de projets que des organisations membres du FEDERESO ont menés, les retours des participant·es aux formations ainsi que des témoignages de praticien·nes du terrain et de spécialistes qui accompagnent des démarches.

Sa réalisation a commencé en 2022 par un sondage auprès des membres du FEDERESO, suivi d'un atelier de lancement à Genève pour cerner les besoins et valoriser les pratiques existantes au sein des organisations membres (OM). Puis un *focus group*⁵ en ligne a permis de récolter certaines expériences des partenaires de terrain. La rédaction des fiches de cas a été confiée aux organisations membres et à leurs partenaires avec l'appui des membres des commissions d'analyse des projets des fédérations⁶. Des entretiens avec des spécialistes et praticien·nes ont contribué à consolider le contenu et à faire le point sur l'évolution des pratiques, tandis qu'un groupe de relecture a travaillé sur la validation de la structure et des contenus.

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide est conçu pour démystifier les démarches de capitalisation des expériences, encourager leur réalisation en les rendant plus accessibles et accompagner pas à pas les porteuses et porteurs de projets dans leurs démarches de capitalisation. Vous représentez une organisation qui souhaite initier une démarche en Suisse ou à l'international ? Vous accompagnez un processus de capitalisation ? Vous êtes membre d'une commission qui analyse des dossiers de demande de fonds ? Ce guide est fait pour vous : différentes sections et niveaux de lecture sont proposés selon votre profil et des renvois vous guident dans les différents niveaux.

4 En Suisse latine, chaque canton dispose d'une fédération cantonale qui regroupe des organisations actives dans la coopération internationale. Celles-ci collaborent au sein du réseau des fédérations cantonales de coopération internationale de Suisse latine (FEDERESO).

5 Les membres du *focus group* (voir Glossaire, page 184) sont : Annecilia Alcindor (SFE, Laos), Gautier Amoussou (Eco-Bénin, Bénin), Stanislas Bineli (ADD, Cameroun), Emmanuel Boro et Thérèse Kafando (CEFISE, Burkina Faso), Jean Sephan Clerc (Kallpa, Pérou), Boris Compaore (CEAS, Burkina Faso), Didier Nkubito (Food for the Hungry, Rwanda), Randrianarison Tojo (CEAS, Madagascar), Fanny Ukety (CEMADEF, RDC).

6 Commission de partage des savoirs de la Fedevaco et de la FGC.

Comment utiliser ce guide ?

La première partie vous fournit des éléments clés pour comprendre ce qu'est la capitalisation des expériences et pour bien vous préparer en vous encourageant à clarifier le type et la logique de capitalisation dans lesquels votre démarche s'inscrit.

Ensuite, le guide vous embarque sur un chemin méthodologique en sept étapes pour vous accompagner dans la structuration de votre projet. Chaque étape commence par un récapitulatif des thèmes abordés et se conclut par un résumé des points d'attention. Il n'y a pas de recette miracle, mais des pistes qui peuvent être adaptées à votre réalité, ainsi qu'une série de questions à vous poser en chemin.

Un chapitre dédié aux actrices et acteurs vous permet de creuser la question des personnes et des groupes à impliquer, et de leurs rôles respectifs, ainsi que les enjeux de l'accompagnement de ces démarches participatives basées sur l'apprentissage.

Une revue des outils éprouvés pour chaque étape vous guidera pour choisir les dispositifs les plus adéquats selon les moments et besoins de votre démarche. Les fiches techniques des outils sont accessibles en ligne⁷ et forment ainsi une boîte à outils évolutive.

Des fiches de cas issues des expériences de projets menés par diverses organisations et leurs partenaires vous donnent des illustrations concrètes de démarches, et sont riches en enseignements. Vous trouverez des liens vers ces exemples tout au long du guide pour éclairer concrètement les concepts clés et les étapes opérationnelles. Des retours d'expériences supplémentaires sont disponibles en ligne⁸.

Un glossaire précise les définitions qui sont valables pour les termes utilisés dans le guide. Une riche bibliographie sur les thèmes abordés vous permettra d'aller plus loin.

Enfin, un résumé du parcours de la capitalisation, comprenant les étapes de la capitalisation des expériences et une liste des questions à vous poser à chaque étape, un bref descriptif des logiques et types de capitalisation et un point sur les outils, vous offre une vue d'ensemble ainsi qu'un rappel des points essentiels. Cet ensemble constitue un support clé pour accompagner la pratique.

À vous de parcourir cet ouvrage ou de vous y plonger selon vos besoins, et d'y puiser les éléments qui vous conviennent selon le contexte et le moment dans lesquels vous vous trouvez.

7 <https://link.fgc.ch/capitalisation>

8 *Ibidem*.

1

COMPRENDRE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES



EN BREF

Ce chapitre aborde l'histoire de la capitalisation des expériences, ses définitions et ses concepts clés, ainsi que sa plus-value dans le domaine de la coopération internationale. Il présente les enjeux et différentes modalités possibles pour obtenir une vision globale.

Si vous n'avez pas l'habitude de ce type de démarche ou si vous devez sensibiliser un public non averti, vous trouverez ici les éléments clés pour (faire) comprendre :

- **ce qu'est une démarche structurée de capitalisation et en quoi elle se distingue d'autres processus ;**
- **comment elle s'imbrique dans les logiques de projets ou de programmes stratégiques ;**
- **les grandes options méthodologiques.**

Si vous avez déjà mené ce type de démarche et/ou êtes sur le point d'initier une capitalisation des expériences, vous serez en mesure de vous situer dans les trois grandes logiques de capitalisation qui sont au cœur de ce chapitre et qui fournissent une aide à la réflexion pour démarrer cette aventure collective.

1.1 DÉFINITIONS ET ÉVOLUTION DES COURANTS

L'apprentissage au sein des organisations est un moteur pour favoriser leur adaptation aux contextes changeants, leur développement et leur performance. De plus, il motive et fidélise les membres du personnel. Autant de raisons de s'y intéresser de plus près !

Il existe plusieurs façons de favoriser l'apprentissage au sein des organisations⁹. La capitalisation des expériences est une des méthodes phares. Elle est surtout la méthode la plus structurée et la plus impactante car elle s'inscrit dans l'approche d'accompagnement et de suivi des changements. C'est la méthode que nous mettons au cœur de ce guide.

D'autres exercices d'apprentissages collectifs, plus légers, peuvent être menés au sein d'un projet, comme des rétrospectives, des revues croisées, des jeux de mise en situation. Ils ne nécessitent pas une formalisation approfondie et leur portée sera donc plus limitée qu'une capitalisation des expériences.

Enfin, le champ de l'évaluation de projet a aussi beaucoup évolué. Il est désormais fréquent d'y intégrer des aspects d'apprentissages participatifs. Cependant des biais persistent et peuvent limiter une intégration pérenne des apprentissages. C'est pourquoi nous préconisons de distinguer les différentes démarches (voir *Fiche 1, page 111*)¹⁰.

APPRENTISSAGES INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Nous pouvons toutes et tous individuellement tirer quelques leçons au fur et à mesure du déroulement d'un projet. Ces leçons apprises sont façonnées par nos propres conceptions, connaissances et expériences préalables. Mais, même si elles sont documentées et partagées en fin de projet, elles ne se transforment pas spontanément en apprentissages collectifs et pérennes, susceptibles de modifier les actions futures de l'organisation.

Un apprentissage individuel qui reste implicite conduira à des comportements automatiques, des habitudes. Le passage de l'individuel au collectif, de l'implicite à l'explicite, se fait grâce à la capitalisation des expériences, à travers des étapes et des activités successives, ainsi qu'un accompagnement adapté (voir *Chapitre 1.3, frein n° 9, page 28 et Figure 3, page 31*).

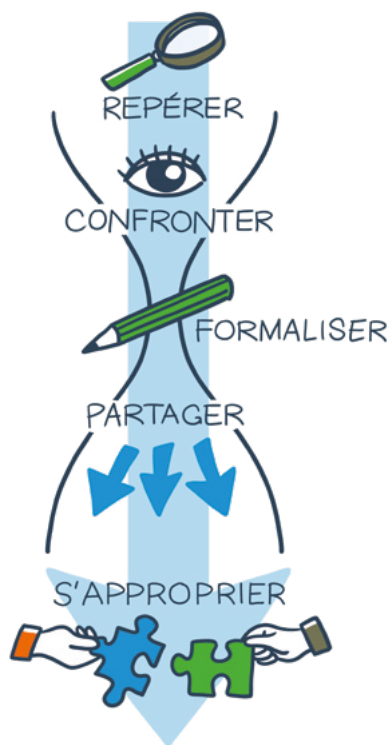
Entreprendre une démarche collective, structurée et planifiée ouvre donc la porte à la création de nouvelles connaissances consolidées qui peuvent être déclinées en savoir-faire pratiques et réutilisables. Et c'est seulement lorsque ces principes sont respectés, et que la question de l'intégration institutionnelle des apprentissages est traitée, qu'il est possible de parler de démarche de capitalisation des expériences.

⁹ Une politique organisationnelle qui vise à instaurer une culture d'apprentissage peut combiner plusieurs dispositifs : débriefings systématiques, espaces de partage, encouragement au droit à l'erreur et à présenter des échecs, formation continue, adoption d'outils collaboratifs, etc.

¹⁰ Fetterman et al., 2015.

UN PROCESSUS STRUCTURÉ AU GRAND POTENTIEL

La capitalisation des expériences comporte plusieurs phases de transformation. Elle ressemble à un sablier qui extrait un concentré d'un grand nombre d'expériences et de perspectives à mi-parcours, pour ensuite élargir la portée de la diffusion. Le sablier évoque aussi le temps qu'il faut s'accorder pour sortir de l'action quotidienne et le temps qu'il faut dédier à la réalisation de la démarche elle-même.



- **REPÉRER** les apprentissages, prendre conscience des pratiques ou innovations pertinentes, faire émerger de nouvelles connaissances.
- **CONFRONTER** les apprentissages aux savoirs existants, consolider et valider de bonnes pratiques.
- **FORMALISER** les apprentissages retenus en savoir-faire et compétences tournés vers l'action future, en fonction des utilisatrices et utilisateurs.
- **PARTAGER ET VALORISER** les apprentissages individuels et collectifs, communiquer.
- **S'APPROPRIER ET ANCRER** les apprentissages par des formations, du coaching ou l'expérimentation au sein de nouveaux projets.

Ces démarches sont des moteurs propices aux mises en mouvement collectives pour produire et démultiplier des changements. Car il ne s'agit pas de s'arrêter à une étude rétrospective, mais d'aller jusqu'à la diffusion des connaissances acquises, et d'en accompagner l'appropriation dans la pratique quotidienne par un public plus large que celui des personnes qui ont porté l'expérience : c'est-à-dire en interne de l'institution et à l'externe. Dans les faits, la diffusion et l'accompagnement à la réappropriation et la réutilisation des apprentissages sont trop souvent les parents pauvres de ces démarches.

Pour capitaliser les expériences, Pierre Calame¹¹ parle de structurer le flux des informations sur les actions quotidiennes, et de la nécessité de structurer le temps de l'organisation pour permettre au collectif de se réunir et d'en tirer quelque chose.

11 Calame P., 2018. P. Calame a été directeur général de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme de 1988 à 2009.

1

DÉFINITIONS DE LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

« La capitalisation des expériences est un processus itératif centré sur l'apprentissage par lequel une expérience (avec ses succès et ses échecs) est identifiée, valorisée et documentée sur différents supports. Ce processus systématique est mené par les personnes directement concernées et permettra de tirer des enseignements et dégager de bonnes pratiques. L'objectif est de pouvoir consolider, réorienter et améliorer ses pratiques pour garantir la qualité des projets. Les enseignements sont partagés afin que d'autres puissent s'en approprier les éléments pertinents »¹². **Fédération genevoise de coopération**



« La capitalisation d'expériences est un processus participatif centré sur l'apprentissage autour d'une ou plusieurs expériences données et qui comprend la collecte, l'organisation et l'analyse des informations, manières de faire et savoir-faire y relatifs, en vue d'en tirer des leçons et de les partager avec d'autres en utilisant des supports adaptés »¹³. **Fedevaco**



La capitalisation des expériences en bref

- Place l'apprentissage au centre.
- Se base sur des méthodologies participatives et collaboratives.
- Se centre sur la manière de faire des actrices et des acteurs, les savoir-faire individuels ou collectifs.
- S'intéresse au « comment » et pas seulement au « quoi ».
- Confronte et partage les expériences et les résultats (à l'interne et/ou à l'externe).
- Transforme le pouvoir d'agir, change les représentations, transmet des apprentissages ou influence des actions (est tournée vers les enjeux futurs).
- Est une démarche planifiée et structurée avec des étapes et des outils.

DIFFÉRENTES TERMINOLOGIES

Il n'existe pas de traduction unique du mot « capitalisation » ni du processus dans sa globalité, ce qui rend parfois difficile la compréhension entre différents contextes. Il est donc important de se mettre d'accord, avec les partenaires issus de différents contextes, sur ce que recouvre ce processus.

Dans le contexte latino-américain, la *sistematización* en espagnol est influencée par l'éducation populaire et se réfère plus souvent aux approches communautaires. Il y a l'idée de documenter, consolider et partager les connaissances endogènes au sein des communautés pour légitimer des savoirs communautaires. Les personnes qui ont

¹² Fédération genevoise de coopération, 2021.

¹³ IED Afrique, 2007. *Manuel pour la capitalisation des expériences, du terrain au partage*, Dakar, IED Afrique et ILEILA. La Fedevaco se réfère à cette définition de la capitalisation des expériences.

documenté la *sistematización* montrent que le processus est similaire à la capitalisation des expériences mais qu'il n'en est pas synonyme car ses initiateurs défendent le focus plus restreint des sujets (savoirs communautaires) et d'actrices et d'acteurs impliqués dans leur analyse collective (principalement interne aux communautés)¹⁴. Quant à la capitalisation des expériences, elle encourage une confrontation de points de vue institutionnels.

En anglais, le terme *capitalization of experiences* est peu utilisé. On le retrouve toutefois dans la publication du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) *Facilitating experience capitalization*¹⁵ et la FAO le promeut dans ses formations en ligne¹⁶. On constate l'influence des organisations internationales qui mettent davantage en avant la gestion des connaissances, ou *knowledge management*, laquelle se distingue fondamentalement d'un exercice de capitalisation des expériences par son focus institutionnel. Il s'agit d'instaurer de façon permanente un certain nombre de mécanismes favorisant les apprentissages au sein de l'organisation.

CE QUE LA CAPITALISATION N'EST PAS

Il est important de distinguer la capitalisation des expériences des autres démarches méthodologiques qui sont pratiquées dans le secteur de la coopération internationale, pour mieux en comprendre les différences, et parfois les complémentarités (voir Figure 1, page 18).

Notre guide n'examine pas en détail ces différentes méthodologies ou processus par manque de place¹⁷. Mais les différences entre l'évaluation et la capitalisation et leurs spécificités respectives sont reprises au *Chapitre 1.3, frein n° 2, page 25*. De plus, des témoignages d'organisations mettent en évidence les liens qui existent dans la pratique (voir Fiche 1, page 111).

Mentionnons aussi ici que l'évaluation d'impact¹⁸, utilisée pour fournir des données empiriques sur l'efficacité d'une intervention, peut aussi alimenter une démarche de capitalisation des expériences. Les résultats d'une étude d'impact permettent par exemple d'identifier des facteurs qui ont contribué au succès ou à l'échec d'un projet.

Dans le sondage mené en 2022 au sein du réseau des fédérations cantonales, la valorisation institutionnelle est ressortie comme une fonction importante de la capitalisation. Celle-ci peut en effet constituer un élément d'une stratégie de communication visant à renforcer la notoriété de la structure. Mais si la volonté de départ est de rendre visibles ses activités, il s'agit de communication et non de capitalisation. Une démarche de capitalisation des expériences documente l'expérience institutionnelle dans un but de remise en question et de perfectionnement. Ici, la valorisation concerne surtout les individus qui ont pu légitimer leurs savoir-faire, formaliser leurs compétences acquises et être renforcés dans leur pouvoir d'agir.

14 Jara, 2015., Jara, 2018. et Oliveira, 2022. La *sistematización* est une réflexion critique pour comprendre les processus et les résultats, avec des outils méthodologiques pour reconstruire ce qui a été réalisé et en extraire les apprentissages qui ont une utilité pour le futur.

15 Eggens et al., 2019.

16 FAO, 2017.

17 Vous trouverez plus d'informations sur ces méthodologies et processus dans la formation en ligne de la FAO (2017).

18 Pomeranz D., 2019.

1

Un bref éclairage historique permet de mieux comprendre d'où viennent les concepts et les méthodologies de la capitalisation des expériences et comment ils se sont ancrés dans le secteur de la solidarité francophone.



FIGURE 1. Ce que la capitalisation des expériences n'est pas (d'après la FAO 2017 et adapté pour le présent guide)¹⁹

DES PIONNIÈRES ET PIONNIERS DE LA CAPITALISATION À L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MÉTIER

Les premières méthodologies de capitalisation des expériences ont été développées dès les années 1980 en Amérique latine en s'inspirant des pédagogues de l'éducation populaire²⁰. Elles sont promues plus largement dès les années 1990 dans la coopération internationale²¹. Deux courants se sont développés dans le monde francophone. Le premier, fondé sur une approche scientifique, confrontait plusieurs expériences spécifiques pour monter en généralité et produire des références validées par des spécialistes, un peu au détriment des porteuses et porteurs d'expériences à la base.

¹⁹ Chavez-Tafur et al., 2017.

²⁰ Paulo Freire est une figure inspiratrice de la capitalisation des expériences. *La Pédagogie des opprimés*, publié en 1968 par Oscar Jara Holliday et influencé par P. Freire, formalise en 1980 la systématisation des expériences (Jara, 2015. et Jara, 2018).

²¹ D'abord notamment grâce aux travaux de Pierre de Zutter et Bernard Lecomte, puis de la Fondation Charles Leopold Meyer pour le progrès de l'Homme (FpH).

Ce courant est représenté par des organisations comme le Gret²². Le deuxième courant s'appuyait sur une animation très participative pour renforcer les capacités des porteuses et porteurs d'expériences d'après les retours d'expériences des équipes terrain, un peu au détriment d'une diffusion plus large des résultats. Ce courant est incarné par le F3E²³ et le CIEDEL²⁴.

En Suisse, la Direction du développement et de la coopération (DDC)²⁵ est pionnière dans la gestion des connaissances. Dans les années 2000, elle développe une vaste base de données d'outils et de ressources en ligne, ancrant la définition de la capitalisation dans les organisations internationales²⁶. À la même période, en Afrique francophone, des organisations comme Afrique Communication²⁷ et IED Afrique²⁸ accompagnent la capitalisation des expériences de programmes sectoriels multi-pays et encouragent des démarches plus modestes en aidant les structures à capitaliser par elles-mêmes, y compris à co-écrire les supports issus de la démarche.

À partir des années 2010, la formalisation et la structuration des processus de capitalisation des expériences a permis d'atteindre de meilleurs résultats et a abouti à une fusion entre les deux courants pour satisfaire aux exigences à la fois de participation des parties prenantes que de la profondeur d'analyse réflexive de ces démarches²⁹. C'est à ce moment-là que les fédérations cantonales suisses commencent à soutenir les démarches de leurs organisations membres. Plus largement dans la pratique, la mise en place de méthodologies « sur mesure » a conduit à l'émergence d'un nouveau métier de « chargé-e de capitalisation », qui combine une multitude de compétences³⁰.

Aujourd'hui, nous observons que les demandes de capitalisation des expériences proviennent de plus en plus des partenaires locaux. Ces démarches deviennent fondamentales pour ancrer les apprentissages, et pour renforcer les communautés et les actrices et acteurs au niveau local qui portent de plus en plus les projets.

22 Le Gret (anciennement Groupe de recherche et d'échange technologique) est une ONG française de solidarité internationale fondée en 1976.

23 Le F3E est un réseau apprenant d'actrices et d'acteurs de la solidarité et de la coopération internationale rassemblant plus de 100 organisations françaises depuis 1994.

24 Le CIEDEL est un centre de formation et d'appui aux dynamiques de développement local en France et à l'international à travers des missions de conseil, d'expertise et de formation. Il est actif depuis trente ans.

25 La DDC est l'agence de coopération internationale de la Suisse.

26 FAO, 2013.

27 Société à responsabilité limitée (Sàrl) créée en 2004, Afrique Communication est basée au Sénégal. Elle est spécialisée en stratégie de communication, renforcement de capacités et capitalisation des expériences.

28 IED Afrique est une organisation à but non lucratif créée en 2005 et basée au Sénégal.

29 Enten et al., 2020.

30 *Ibidem*.

1.2 LA PLUS-VALUE DE LA CAPITALISATION

Relever le nez du guidon et prendre de la hauteur pour tirer le meilleur parti des expériences acquises au fil des projets est essentiel. Revisiter ses actions et son dispositif avec les personnes impliquées n'est pas un luxe pour une organisation de coopération au développement, mais un investissement important pour le futur. Cela permet de renouveler les objectifs stratégiques et de réadapter les actions futures.

Les démarches de capitalisation ont une dimension prospective et sont des leviers précieux pour pérenniser les actions. Il y a énormément de gains potentiels, tant pour l'organisation que pour les individus impliqués.

DE GRANDS EFFETS AU SEIN DES ORGANISATIONS QUI CAPITALISENT

Ce que la capitalisation des expériences peut vous apporter :

- une utilisation plus efficace de vos ressources, savoir-faire et compétences (voir Fiche 4, page 132),
- des équipes professionnalisées et plus soudées, créatives et innovantes,
- une stratégie institutionnelle qui s'adapte mieux aux changements de contexte et a davantage d'impact (voir Fiche 2, page 118),
- une appartenance à des réseaux collaboratifs consolidés et pérennisés, autour de plans d'action partagés (voir Fiche 3, page 125),
- des partenariats renforcés, renouvelés (voir Fiche 6, page 146),
- des argumentaires de plaidoyer consolidés et portés par les communautés concernées (voir Fiche 3, page 125 et Fiche 9, page 166),
- une meilleure visibilité de l'organisation, un renforcement de son positionnement, une légitimation de son expertise (voir Fiche 7, page 154),
- une capacité d'adaptation, des objectifs stratégiques transformateurs.

Les organisations membres des fédérations qui ont mené de telles démarches ont relevé en particulier un meilleur travail collectif et un effet sur la qualité des interventions par des choix plus critiques et éclairés³¹.

31 Sondage mené lors du lancement de ce guide en 2022.

Ce que la capitalisation a apporté aux organisations du FEDERESO

« Une reconnaissance et une valorisation du travail accompli par les équipes locales. »

« Une adaptation des processus et des outils. »

« Une priorisation de projets. »



« Une dynamique régionale d'échanges. »

« La transmission du projet aux collectivités publiques. »

Les spécialistes interviewé-es³² parlent d'un « avant » et d'un « après » la capitalisation pour les organisations qui se sont lancées. Leurs constats pointent aussi des effets comme l'amélioration de performances opérationnelles et la contribution des démarches à l'institutionnalisation de la fonction d'apprentissage. « Communiquer à d'autres projets les enseignements capitalisés dans un projet du même type permet d'améliorer leurs stratégies d'intervention et d'accroître leurs chances de succès³³. »

DE GRANDS EFFETS POUR LES INDIVIDUS QUI PARTICIPENT À LA CAPITALISATION

Une capitalisation rassemble des individus qui partagent un intérêt commun à apprendre. Former une communauté apprenante bienveillante avec une démarche inclusive valorise et renforce l'estime de soi des participant-es. Cela légitime le travail effectué, renforce les compétences individuelles et a un impact pérenne sur le comportement individuel et le lien à son organisation ou au réseau.

L'expérience de Solidarité Afrique Farafina (voir *Fiche 7, page 154*) illustre bien le renforcement du pouvoir d'agir d'une communauté rurale au Mali qui a participé activement à une capitalisation d'expérience. La démarche a approfondi la façon dont ces communautés ont géré elles-mêmes les projets de développement.

Ce que la capitalisation nous a apporté³⁴

« Une ouverture à plus d'égalité dans la relation partenariale. »

« Du sens à nos actions, de la légitimité. »



« Plus d'inclusion, la création de liens de confiance et la remise en question. »

« La possibilité d'aborder les sujets plus compliqués comme les échecs ou les difficultés. »

³² Honoré (2023), Niang (2024), Enten (2024).

³³ Fall et al., 2009.

³⁴ Retours des participant-es de l'atelier de lancement du guide, 2022.

1

QUAND MENER UNE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES ?

Voici quelques **situations courantes issues de la pratique** qui peuvent vous aider à vous situer et à mieux percevoir en quoi la capitalisation des expériences peut constituer un bon moyen de contribuer à la transformation visée.

BESOINS OU DÉFIS CONSTATÉS	CE QUE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES PEUT APPORTER
1. Votre organisation vit un renouvellement de personnel. Une personne leader garde pour elle ses connaissances.	→ Recueillir les connaissances et savoir-faire individuels pour qu'ils deviennent collectifs et durablement intégrés à l'organisation, visibles et transmis.
2. Vos équipes de projet font face à des difficultés récurrentes. Vous constatez que les mêmes erreurs sont reproduites.	→ Analyser vos façons de faire pour renforcer les capacités des membres de vos équipes. Mutualiser et rendre les savoir-faire accumulés accessibles à tout le monde.
3. L'expertise ou le positionnement de votre organisation peinent à être reconnus.	→ Revisiter et formaliser vos acquis, les confronter à d'autres pour vous situer et visibiliser vos savoir-faire.
4. Le contexte dans lequel se déroulent vos projets se détériore, vous devez vous adapter et réorienter votre stratégie institutionnelle.	→ Affiner la compréhension collective, faire le point sur vos partenariats pour remobiliser vos savoir-faire dans un nouveau cadre institutionnel.
5. Votre projet touche à la fin d'une phase et n'a pas atteint certains résultats escomptés, mais il a obtenu d'autres résultats inattendus.	→ Documenter les facteurs de réussite ou les leviers pour réorienter la prochaine phase du projet et renforcer l'efficacité de votre action.
6. Votre organisation soutient de nombreuses actions dans une même thématique.	→ Rassembler les équipes et analyser les différentes façons de faire, repérer les innovations, s'enrichir des apprentissages de chaque personne pour améliorer la qualité des interventions.
7. Votre organisation serait renforcée en faisant partie d'un réseau thématique fort et plus visible.	→ Mettre en place des espaces d'échanges collectifs ou intégrer un réseau pour revisiter ensemble les positionnements et partenariats, et/ou co-construire un plan d'action commun.

BESOINS OU DÉFIS CONSTATÉS	CE QUE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES PEUT APPORTER
8. Votre projet pilote a connu de bons résultats et vous avez besoin de les valider pour mobiliser d'autres ressources pour continuer.	→ Revisiter l'évolution de son projet/ programme pour acquérir une vue d'ensemble et compréhension des facteurs ayant conduit aux changements actuels.
9. Votre organisation fête un jubilé, mène une collaboration historique avec un partenaire. Les partenaires ont des difficultés à évoluer.	→ Revisiter votre historique, faire le point sur vos expertises, célébrer les acquis pour redynamiser vos équipes et partenariats, vous renouveler, élargir le cercle de vos collaborations.
10. L'approche de votre projet a été appliquée avec succès pendant plusieurs années et vous vous demandez comment ce modèle pourrait être démultiplié dans d'autres zones.	→ Décortiquer et approfondir votre approche et valider les bonnes pratiques pour faire reconnaître et diffuser un modèle ; élaborer des modules de formations ; essayer ce modèle.
11. Vous faites partie d'un réseau thématique et avez besoin d'améliorer le plaidoyer de votre réseau.	→ Collecter des exemples concrets issus des projets et analyser les conditions nécessaires à leur réussite pour co-construire des argumentaires de plaidoyer et influencer des politiques publiques.
12. Votre organisation est sur le point de se désengager d'une région ou d'un projet.	→ Formaliser les acquis dans des supports pédagogiques pour accompagner l'appropriation et la réutilisation de bonnes pratiques par les actrices et acteurs locaux et renforcer les capacités des communautés.
13. Votre organisation soutient le renforcement du pouvoir d'agir d'une communauté.	→ Documenter et visibiliser les savoirs endogènes de la communauté pour les faire reconnaître auprès des autorités locales et favoriser leur dissémination dans d'autres villages.

FIGURE 2. Les besoins et situations issues de la pratique. Adapté d'après Carton, Le Bourgeois et Oliveira, 2017³⁵ et Handicap International, 2014³⁶ ; F3E, 2014³⁷

35 Carton et al., 2017.

36 Guy et al., 2014.

37 F3E et COTA, 2014.

1

1.3 RELEVER LES DÉFIS ET RENFORCER LES EFFETS DE LA CAPITALISATION

Plusieurs facteurs peuvent entraver le lancement d'une démarche de capitalisation d'expériences ou compromettre son bon déroulement, ce qui en limite ainsi les résultats escomptés.



Les défis actuels des démarches de capitalisation des expériences³⁸ :

- le faible nombre d'actrices et d'acteurs du développement formé-e-s à l'animation ou l'accompagnement des démarches de capitalisation des expériences ;
- une participation insuffisante des communauté, parfois même des équipes terrains, dans l'ensemble des démarches ;
- des champs trop larges, des questions d'apprentissages insuffisamment ciblées ;
- un manque d'encouragement à intégrer les capitalisations tout au long des projets,
- des faiblesses dans les dispositifs de suivi des actions pour permettre une capitalisation intégrée ;
- un manque de stratégies ou de dispositifs pour pouvoir intégrer les résultats des capitalisations des expériences, après la production du livrable (ou support) ;
- la difficile et faible mise en perspective des données de terrain avec des problématiques et des références scientifiques.

³⁸ Consolidation des défis relevés lors des entretiens avec des spécialistes, qui représentent trois organisations pionnières de la capitalisation d'expériences et ont accompagné de nombreuses démarches (F3E, Gret et Afrique Communication), Honoré (2023), Niang (2024) et Enten (2024).

Nous avons examiné **11 freins** courants en vous donnant des pistes pour les lever, pour rendre la capitalisation des expériences plus accessible et pour amplifier ses effets.

CE QUI NOUS EMPÊCHE DE NOUS LANCER DANS UNE DÉMARCHÉ

FREIN N° 1

Les fausses idées reçues

« *Nous sommes une petite organisation, la capitalisation des expériences est une méthode réservée aux grandes organisations.* » Les grandes organisations peuvent mener des capitalisations multi-pays, sur des thèmes transversaux, ou à un niveau programmatique.

Les petites organisations peuvent mener des démarches ciblées, plus modestes, avec une méthodologie adaptée et des outils simples et accessibles. Elles sont souvent agiles et flexibles, ce qui leur permet de s'adapter et d'être réactives dans leurs démarches³⁹.

« *On fait tous de la capitalisation d'expériences spontanément.* » Ce qui se fait spontanément reste généralement au niveau individuel et ne relève pas de l'apprentissage collectif pour une appropriation pérenne dans de nouvelles actions. Une planification est nécessaire pour organiser l'observation et l'analyse de l'expérience de façon participative, et la « traduire » en savoir-faire transformateurs pour les futures utilisatrices et utilisateurs. Ces méthodes sont affinées depuis trente ans par les organisations de la coopération au développement qui ont expérimenté des démarches.

FREIN N° 2

La tension entre évaluation et capitalisation

La distinction entre ces démarches permet de comprendre leurs différences et leurs complémentarités. L'évaluation se trouve plutôt sur l'axe de la redevabilité et de la gestion alors que la capitalisation se situe sur le terrain de l'apprentissage.

L'évolution des pratiques d'évaluation dans le domaine de la coopération internationale tend vers une diminution de la frontière entre les deux démarches (voir *Fiche 1, page 111*). Toutefois, nous préférons distinguer ces processus qui ont des finalités distinctes et sollicitent des postures très différentes (voir *Chapitre 3, page 88*). Car le mélange peut être source de confusion sur le terrain et péjorer le cadre de confiance nécessaire pour la capitalisation.

L'évaluation est généralement incluse dans le budget du projet pour répondre à l'exigence de redevabilité. Vouloir intégrer de la capitalisation directement dans le dispositif d'évaluation classique peut être un piège, car celui-ci n'est pas élaboré pour répondre à des questions d'apprentissage. Il ne pourra pas récolter les informations nécessaires sans une adaptation précise.

39 Entretien avec Niang (2024). Thiendou Niang, fondateur d'Afrique Communication, décrit les avantages et les différences qu'il a pu observer en accompagnant des démarches de différentes envergures.

FREIN N° 3**Les attentes et compréhensions divergentes**

Au moment d'initier une capitalisation des expériences, les parties prenantes⁴⁰ n'ont pas toutes la même compréhension de la démarche (voir *Chapitre 3.4, page 95*).

Par exemple, la direction d'une organisation peut avoir de fortes attentes vis-à-vis de la démarche de capitalisation en termes de communication institutionnelle, de redéfinibilité et de positionnement. Elle peut être réticente à capitaliser sur un échec. Autre exemple : un bailleur peut vouloir donner une certaine orientation à la capitalisation.

Tout cela peut entraver la focalisation d'une démarche, voire mettre en péril le processus s'il couvre un champ trop large et répond à des logiques différentes.

La communication entre les parties prenantes et la mise à plat des différentes attentes sont donc essentielles pour embarquer tout le monde dans la démarche et assurer une dynamique constructive. Prendre le temps d'explicitement sa démarche ou de former les équipes sur les notions et les méthodes de capitalisation permet aussi de gagner du temps par la suite (voir *Chapitre 2, étape 1, page 47*).

FREIN N° 4**Les ressources financières et humaines à mobiliser**

Les ressources constituent une préoccupation centrale et un véritable enjeu. Il est souvent difficile de trouver du financement pour la capitalisation, en particulier lorsqu'il s'agit d'une démarche ponctuelle avec un budget spécifique (voir *Chapitre 3.5, page 98*).

Le nombre de capitalisations intégrées dans les projets de développement tend maintenant à s'élever, aussi parce que certains bailleurs européens les exigent. Cela augmente le coût total du projet, même si certains espaces dédiés au projet peuvent être utilisés pour la capitalisation⁴¹.

L'enjeu des ressources humaines est surtout lié au temps à consacrer à la capitalisation et aux questions d'accompagnement des démarches, que ce soit à l'interne ou avec un appui externe. Une consultance externe exige de l'organisation porteuse de la démarche un encadrement et une responsabilité dans la mobilisation des parties prenantes. Le choix d'un tiers externe est délicat et doit être pointilleux, car la capitalisation exige une posture d'accompagnement au changement. Dans les faits, ce sont souvent des cabinets spécialisés dans l'évaluation qui répondent aux appels d'offres sans forcément avoir les compétences requises pour la capitalisation⁴².

Ici, les mécanismes de suivi de projets peuvent jouer un rôle pour économiser du temps et des moyens. Par exemple lorsque ces dispositifs documentent régulièrement les apprentissages et recueillent les retours d'expérience des équipes tout au long du projet, cela apporte du contenu pour une démarche de capitalisation intégrée au projet ou pour une future capitalisation ponctuelle.

40 Celles et ceux qui ont participé à l'expérience, les équipes du projet, les responsables hiérarchiques, les partenaires financiers, les destinataires.

41 Par exemple : ajouter deux jours lors d'une rencontre déjà prévue du suivi du projet fait économiser sur les frais de déplacement.

42 Niang (2024).

Nous constatons, au sein des fédérations cantonales, un certain équilibre entre le nombre de démarches menées à l'interne et le nombre de démarches accompagnées par des tiers. Les externes mandatés étaient, pour la majorité, des équipes de consultation locales, combinant différents profils et compétences allant de l'expertise thématique à la facilitation et la production multimédias.

Dans la majorité des capitalisations documentées dans ce guide (voir *Chapitre 5, page 108*), les charges en termes de ressources humaines internes ont été plus importantes que les charges d'accompagnement et de production de support externalisés.

CE QUI PERTURBE LE BON DÉROULEMENT DES DÉMARCHES

FREIN N° 5

La gestion de la participation

Les enjeux sont communs à toute démarche participative⁴³. Comment s'y prendre :

- prévoir suffisamment de temps pour tenir compte des résistances aux changements ;
- instaurer une culture de la participation (impliquer les gens dès le début, les responsabiliser, etc.) ;
- bien communiquer ;
- mélanger différents niveaux hiérarchiques ou de représentation au sein d'un groupe ;
- prendre en compte, lorsque c'est pertinent, les relations de pouvoir pour que toutes les personnes puissent s'exprimer librement ;
- être prêt-e à discuter des échecs, voire favoriser l'émergence du dialogue sur l'échec ;
- prévoir un appui méthodologique externe s'il manque ces compétences en interne.

FREIN N° 6

La difficulté à capitaliser les échecs

« Si l'erreur est toujours difficile à admettre, l'échec se pose comme un tabou majeur dans notre secteur⁴⁴. »

Au sein de notre réseau, les erreurs sont encore peu mises en évidence dans les démarches de capitalisation d'expériences. La volonté de préserver son image et de démontrer les résultats et les impacts des actions prédomine. Le contexte exacerbe la crainte de perdre des financements et parler des échecs paraît risqué (voir *Chapitre 2, étape 2, page 52*).

Pourtant, les erreurs et l'échec sont riches en apprentissages et il est important de réussir à susciter des dialogues sur ces expériences-là. Cela nécessite une attention particulière dans l'encadrement de la démarche et un encouragement spécifique de la part de l'équipe de facilitation et d'animation. Dans la pratique, cela se traduit entre autres par :

- la mise en place d'un cadre de « non-jugement » ;
- la prise de distance, par exemple à travers des jeux de rôle⁴⁵ ;
- l'organisation de foire aux échecs⁴⁶ ;
- des questions reformulées : « Pourquoi l'histoire de cet échec est importante à partager ? », « En quoi cette expérience vous a-t-elle rendu-e plus sage ? »

⁴³ Fedevaco, 2021.

⁴⁴ Beaugrand-Rivière et al., 2018.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ Usaid, n.d.

FREIN N° 7**L'adhésion
à la démarche**

Il est possible de ressentir une certaine appréhension face à une nouvelle méthode complexe et consommatrice de temps sans en percevoir les bénéfices. Cela peut entraîner des résistances.

Il est donc essentiel que les parties prenantes partagent la même vision des changements escomptés et du processus général. Le minimum est de prévoir une équipe d'animation qui embarque tout le monde et communique régulièrement sur l'avancement.

Les retours d'expérience montrent qu'un manque de leadership et de méthodologie au sein de l'équipe d'animation engendre des difficultés, épuise les ressources et conduit à des pertes de motivation et d'engagement de la part des parties prenantes. La direction doit donc porter la démarche au niveau institutionnel pour maintenir un rythme et un calendrier, et elle doit définir les rôles de l'animation pour assurer la dynamique collective (voir *Chapitre 3, page 88*).

FREIN N° 8**L'accès aux
informations**

Plusieurs organisations ont relevé la difficulté à obtenir a posteriori des informations qui permettent d'approfondir l'analyse collective des expériences passées, comme échanger avec d'anciennes bénéficiaires des actions, voire des membres d'équipes de projets qui ont quitté leur fonction. De plus, le fait que des projets ne soient pas documentés au jour le jour figure souvent parmi les difficultés de la capitalisation qui ont nécessité davantage de ressources humaines que prévu pour collecter les informations.

Mettre en place un dispositif de suivi régulier des observations sur le projet facilitera l'étape de collecte des informations lors de la capitalisation ; créer par exemple un « **journal de bord** » qui compilera par date des réflexions sur des changements observés, la façon dont on a mis en place une action et les retours ou réactions d'autres personnes du projet.



Mettre en place une politique interne d'accès aux données⁴⁷ pour tout le monde facilite aussi la bonne circulation des informations et l'usage systématisé d'un dispositif de consignation en continu des leçons apprises. Encourager les échanges informels et la participation soutiennent également l'usage de tels dispositifs.

FREIN N°9**Les compétences
et postures
d'accompagnement**

Mettre en place une facilitation permet de garder le processus sur les rails, de susciter la confiance et une participation enthousiaste, d'apporter un regard neutre pour faire prendre de la hauteur et faire émerger des connaissances. Confier l'animation des espaces participatifs à des spécialistes optimise la récolte des contributions.

Dans la capitalisation des expériences, animation et facilitation sont complémentaires et exigent des savoir-faire et savoir-être qui peuvent être déterminants dans la réussite de la démarche. La facilitation et l'animation se distinguent encore de la coordination interne de la démarche qui, elle, gardera en ligne de mire les objectifs institutionnels définis (voir *Chapitre 3.4, page 95*).

⁴⁷ France, M., Essein, N. et Wach, E. (2020).

FREIN N° 10**La prise en compte
des rouages de
l'apprentissage**

Mieux comprendre les mécanismes de l'apprentissage permet de saisir l'importance de la structuration de la capitalisation des expériences et le maintien de ce fil rouge tout au long de la démarche (voir Figure 3, pages 30-31).

L'expérience est individuelle et tacite (intuitive, faiblement conscientisée ou exprimée). Pour passer de l'expérience à la connaissance, il faut suivre un processus individuel de formalisation qui consiste d'abord à prendre conscience, puis à mettre en mots (expliciter), puis à reformuler plus précisément pour construire la chaîne de cause à effet, et enfin à confronter le résultat de ce processus à ses propres représentations intellectuelles. Dans un deuxième temps, c'est un processus collectif qui entre en action. Il permet de confronter une expérience individuelle à d'autres points de vue ou de confronter plusieurs expériences similaires.

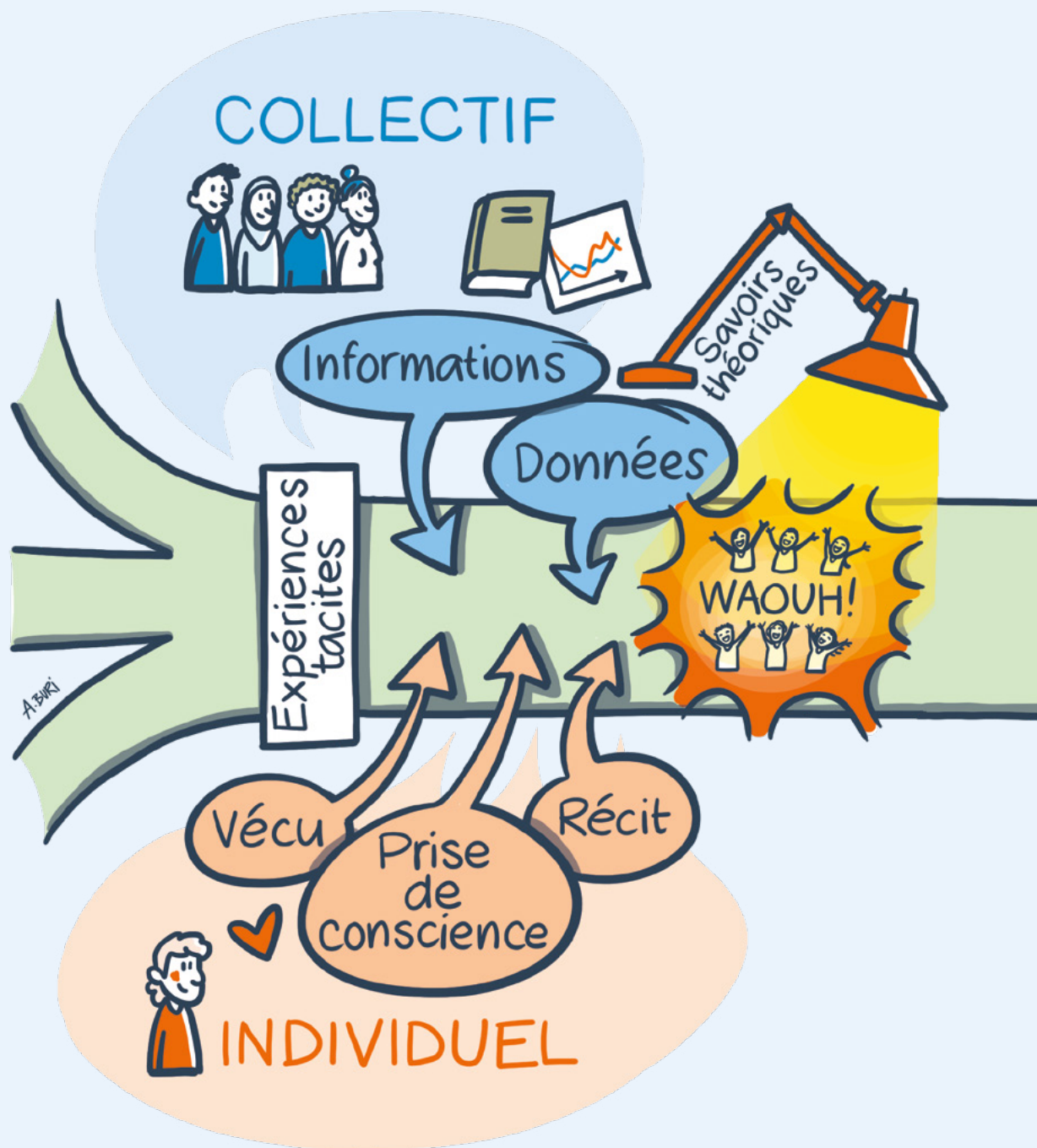
La production d'un récit oral puis son passage à l'écrit peuvent non seulement soutenir ce double processus individuel et collectif de production de connaissances explicites, mais ils sont aussi précieux pour la deuxième phase, qui comprend le retour en action et une appropriation pérenne des connaissances.

Comment nous approprions-nous de nouvelles connaissances pour les appliquer dans nos actions futures ? C'est justement dans l'action que nous mobilisons notre savoir-faire, notre savoir-être et nos compétences. La nouvelle connaissance produite n'est pas un stock gérable comme un capital dans lequel on peut puiser pour l'action à venir, elle n'est pas automatiquement applicable. Il y a un pont à créer pour l'intégrer. C'est le but de la remise en pratique : elle va ancrer l'apprentissage, et par la même occasion réadapter les supports produits « en mode utilisateur ».

Au vu de la complexité des processus, il y a un piège à vouloir aller trop vite. La prise de conscience, la formalisation et la confrontation collective sont des étapes nécessaires pour identifier des pratiques intéressantes, prometteuses et innovantes. C'est seulement une fois qu'elles ont été remises en expérimentation pour les démultiplier et confirmer leur succès, puis qu'elles ont été validées collectivement par les pairs, qu'on peut parler de bonnes pratiques. Ces étapes ne sont malheureusement pas toujours respectées avant de proclamer des « bonnes pratiques ».

À noter également que le passage de l'oral à l'écrit est important pour l'appropriation des connaissances, mais qu'il suscite fréquemment de la résistance et prend du temps. Enfin, l'ajustement par le retour en pratique, qui ancre l'appropriation, est trop fréquemment négligé.

Pour mettre de l'huile dans les rouages de l'apprentissage, votre équipe doit jouer un rôle de cheffe d'orchestre pour que les bonnes personnes (celles qui sont porteuses des expériences et connaissances et celles qui invitent à une réflexion plus approfondie) se rencontrent au bon moment et bon endroit (diversité des expériences, des points de vue, cadre adéquat pour adopter une posture réflexive, d'écoute active et de liberté de parole), partagent ce qu'elles savent et aillent ainsi au-delà ce que chacune peut accomplir seule. Votre équipe captera alors les éléments de ce que nous nommons « l'effet WAOUH », lequel sera l'essence nécessaire pour compléter les savoir-faire et continuer de susciter l'enthousiasme (voir Figure 3, pages 30-31 et Encadré « Pour aller plus loin », page 32).



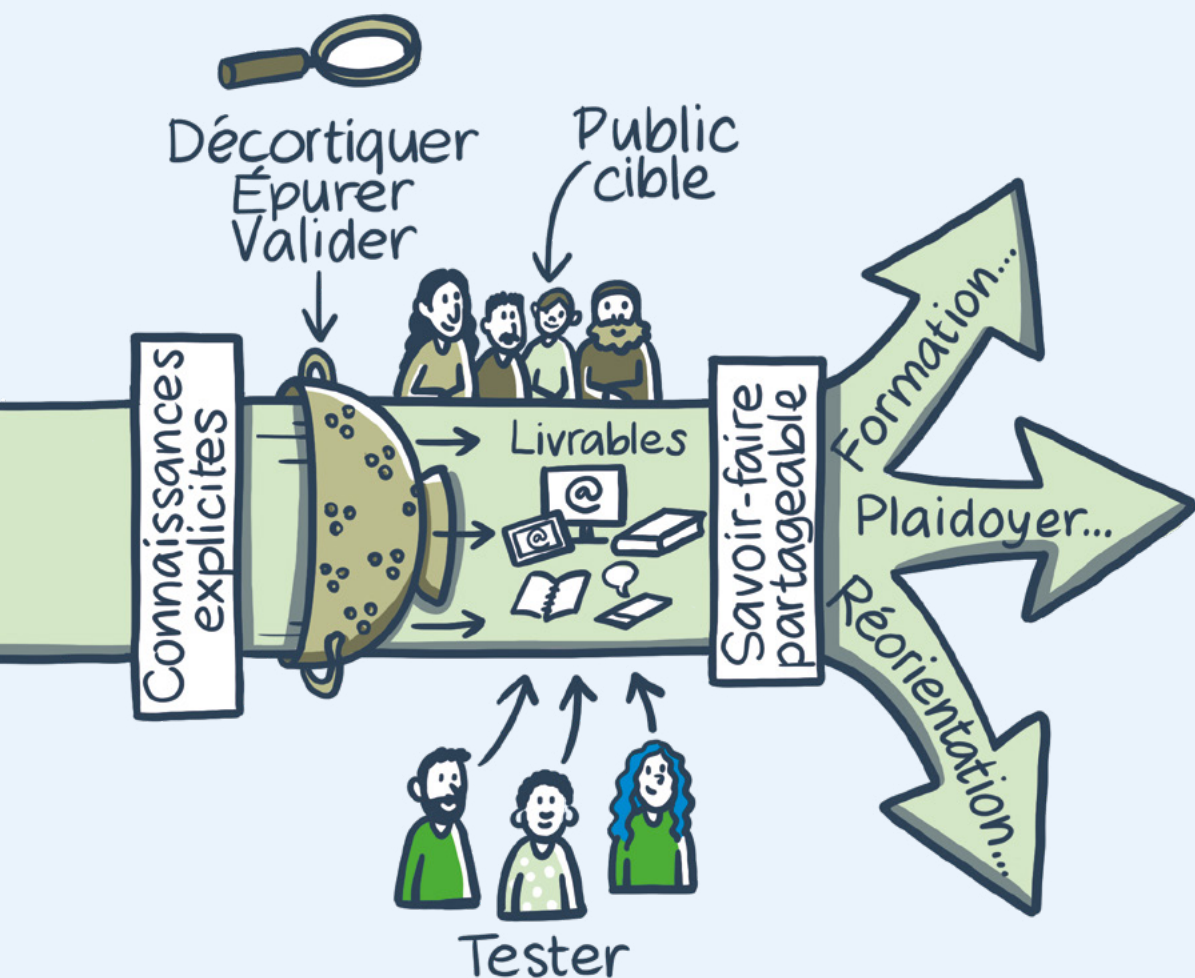


FIGURE 3. Synthèse de l'élaboration d'apprentissages collectifs tournés vers l'action future (A. Gueye-Girardet)⁴⁸

48 Inspiré des travaux de Lammers, 2009 ; Nonaka et al., 1997 ; Villeval, 2004.

Pour aller plus loin

C'est le pédagogue américain David Kolb qui a développé en 1984 le modèle de l'apprentissage expérientiel⁴⁹, basé sur l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage survient lorsque l'on tente de comprendre les expériences que l'on vit : expérience concrète → observation réfléchie → conceptualisation abstraite → nouvelle expérimentation active. Son modèle a été établi comme socle pour la formation des adultes ou la formation continue⁵⁰ et il a largement influencé les méthodes participatives de capitalisation d'expériences. Le domaine de la gestion des connaissances dans l'entreprise nous apporte quelques clarifications : « Si intuitivement chacun d'entre nous pense savoir ce qu'est la connaissance dans l'organisation, en réalité, la connaissance organisationnelle est un objet très difficile à définir. La raison principale de cette difficulté est que la connaissance est indissociable de l'individu, de sa pratique de travail comme de l'entreprise⁵¹. » Nonaka décrit de façon approfondie les mécanismes pour passer du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif, et en souligne la progression non linéaire et interconnectée⁵².

FREIN N° 11

La diffusion et la réappropriation des apprentissages

Une démarche de capitalisation ne s'arrête pas à la production du support final. Il est important de prévoir assez tôt des stratégies ou dispositifs en continuité avec de nouvelles actions qui réutilisent les savoir-faire produits. Sans cela, les effets de la capitalisation seront limités.

L'enjeu au niveau des supports se situe donc moins sur le choix du format que sur l'adéquation du langage et du contenu pratique avec les profils et besoins des utilisatrices et utilisateurs finaux (voir *Chapitre 2, étape 5, page 71*). Pour les démarches qui visent un effet démultiplicateur, et qui ciblent donc des destinataires hors du cercle des contributrices et des contributeurs prenant une part active dans la capitalisation, la difficulté est de créer des liens avec elles et eux durant le processus.

Mobiliser suffisamment tôt les destinataires est primordial pour assurer la transmission des savoir-faire et leur appropriation. Le livrable est donc un des résultats du processus de la capitalisation, au même titre que les nouvelles dynamiques collectives, le renforcement de capacités des individus ou les déclics de changements encore non mesurables.

⁴⁹ Kolb, 1984.

⁵⁰ UNIL-EPFL, 2014.

⁵¹ Dudézert, 2013.

⁵² Nonaka et al., 1997.

1.4 LES DIFFÉRENTS TYPES DE CAPITALISATION

1

Il existe différents types de démarches de capitalisation des expériences. Elles se distinguent notamment par leur durée et le moment de leur démarrage :



TYPE 1

La capitalisation des expériences ponctuelle



TYPE 2

La capitalisation des expériences intégrée dans un projet



TYPE 3

La capitalisation des expériences au sein d'un réseau thématique ou géographique



Nous pouvons encore citer la **culture de l'apprentissage** dans une organisation, qui n'est pas une démarche structurée avec un début et une fin, mais un environnement permanent favorable à la capitalisation.

Ces différents types ne sont ni de même nature ni mutuellement exclusifs.

Généralement, on entre dans la capitalisation des expériences par une première démarche ponctuelle pour se familiariser avec ces dispositifs. C'est une opportunité pour créer ensuite des conditions favorables plus pérennes d'apprentissage continu.

Les moments les plus opportuns pour initier une démarche de capitalisation des expériences sont les suivants :

- à la fin d'un projet/programme ou d'une phase pour une démarche ponctuelle ;
- lors de la conception d'un projet pour une démarche intégrée tout au long du cycle de projet ;
- lorsqu'une expérience réussie a déjà été consolidée par répllication et pourrait potentiellement être démultipliée à plus large échelle ;
- pendant ou à la fin d'un projet pilote ;
- en préparation d'un jubilé ;
- lorsqu'il y a une perte de sens dans l'organisation ou dans le cadre d'une sortie de crise,
- lorsque le contexte connaît un changement important ou qu'il y a une nécessité de s'adapter (fusion, réorganisation, crise budgétaire, situation dans la zone du projet, désengagement, etc.) ;
- en prévision d'un changement important de personnel dans une organisation.

On peut aussi parler de facteurs déclencheurs.

Un autre déclencheur est l'incitation d'un partenaire financier ou technique, qui peut poser la capitalisation comme une exigence pour la poursuite d'un projet. Dans ce cas, il sera très important de soulever les enjeux de la motivation initiale des différentes

parties prenantes, car elle pourra influencer sur les choix méthodologiques (voir *Chapitre 2, étape 2, page 52*). Cela se rapproche des cas où une évaluation pointe l'intérêt à capitaliser.

CE QUI DISTINGUE LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉMARCHES

TYPE 1

La capitalisation des expériences ponctuelle



Une démarche ponctuelle est un projet en soi, qui dure en général entre un et deux ans.

Elle présente deux avantages principaux :

- avoir un cadre bien défini ;
- fournir une prise de recul plus facile par rapport au quotidien du projet/programme.

Cette capitalisation est portée par les équipes impliquées dans la ou les expériences à capitaliser, mais elle nécessite tout de même l'appui de personnes compétentes et dédiées à la démarche. Elle a un caractère ponctuel, mais

la pratique a montré qu'une durée d'une année est souvent nécessaire pour réaliser toutes les étapes. Cette durée peut encore s'allonger selon le type de support prévu.

Son défi spécifique est d'avoir accès a posteriori aux informations et aux personnes détentrices d'expérience. Si les organisations porteuses de la démarche n'ont jamais mené une capitalisation, c'est une excellente porte d'entrée, qui pourra mener par la suite à des capitalisations plus pérennes.

Les démarches ponctuelles se sont développées au sein de la FGC et de la Fedevaco depuis que des moyens spécifiques ont été rendus disponibles pour les favoriser (voir *Fiche 5, page 138 ; Fiche 6, page 146 et Fiche 7, page 154*). Certaines organisations multiplient les démarches ponctuelles (voir *Fiche 4, page 132 ; Fiche 8, page 160 et Fiche 9, page 166*).

TYPE 2

La capitalisation des expériences intégrée dans le cycle du projet



Dans une démarche intégrée, les activités de capitalisation sont planifiées comme une composante systématique dans toutes les étapes du cycle de vie du projet (généralement trois à quatre ans). Elle présente les avantages suivants :

- une implication plus facile de l'ensemble des actrices et acteurs du projet ;
- la documentation au fur et à mesure des enseignements, en même temps que le suivi régulier du projet ;
- la réutilisation des apprentissages directement dans la suite du projet.

Cette modalité nécessite une anticipation plus importante. Elle est intéressante si :

- l'organisation est au clair avec les objectifs de capitalisation dès la formulation du projet, par exemple pour une phase de consolidation de projet ;
- l'organisation est déjà familière avec ces démarches ;

- l'organisation souhaite mettre en place un dispositif continu de suivi des apprentissages, que ce soit pour préparer une capitalisation ponctuelle (avec des objectifs plus modestes) ou pour faire monter plus rapidement en maturité un projet pilote ou avec une composante d'innovation ;
- les programmes sont multi-parties prenantes et multi-pays (cette modalité est exigée par de plus en plus de bailleurs européens).

Au vu de ses avantages, cette modalité de capitalisation tend à prendre de l'importance dans le secteur de la coopération internationale. Mais au sein des fédérations cantonales, encore peu de projets de coopération intègrent la capitalisation des expériences de manière structurée dans le cycle du projet. Les objectifs d'apprentissage et la planification méthodologique sont encore trop peu précis et les budgets manquent de clarté.

L'un des objectifs de ce guide est donc de montrer le potentiel de ce type de démarches intégrées et de pouvoir accompagner leur déploiement au sein du FEDERESO.



« Notre expérience démontre que la capitalisation en continu et les disciplines qu'elle implique dynamisent le travail, enrichissent l'information utilisable et que tout ce que l'on fait pour capitaliser sert en même temps à bien d'autres choses⁵³. »

TYPE 3

La capitalisation des expériences au sein d'un réseau thématique ou géographique



La capitalisation au sein d'un réseau est une option de mutualisation des ressources très intéressante. Plusieurs plateformes thématiques existent ou ont été actives pendant au moins une décennie en Suisse. Citons par exemple la Plateforme souveraineté alimentaire (PSA) (voir Fiche 3, page 125) la plateforme Haïti de Suisse (PFHS)⁵⁴, le réseau Medicus Mundi⁵⁵, la SuFoSec⁵⁶ ou l'association Burkinamis⁵⁷. Une coordination rémunérée est souvent indispensable à leur bon fonctionnement et au maintien de la dynamique. Ces plateformes développent différentes modalités de capitalisation en fonction des besoins de leurs membres,

comme des échanges réguliers y compris avec les partenaires, des études, des projets pilotes communs ou des stratégies de plaidoyer. Se joindre à de tels réseaux permet de se familiariser avec les méthodologies de capitalisation d'expériences et d'élargir la portée de la capitalisation à plusieurs projets et organisations (voir Fiche 3, page 125 et Fiche 9, page 166).

⁵³ De Zutter, 1994.

⁵⁴ La PFHS est un réseau créé en 1992 qui réunit 17 organisations suisses actives dans la coopération au développement et ayant des liens avec Haïti.

⁵⁵ Medicus Mundi Suisse ou « Réseau Santé pour tous » réunit environ 50 organisations suisses actives dans le domaine de la santé.

⁵⁶ SuFoSec est une alliance créée en 2020 pour défendre une alimentation durable dans le monde. Elle compte six ONG suisses de coopération internationale : Action de Carême, Swissaid, Vétérinaires sans frontières Suisse, Vivamos Mejor, Aqua Alimenta et Skat Foundation.

⁵⁷ L'association Burkinamis regroupe des ONG suisses engagées dans la coopération au développement actives au Burkina Faso.

1



On parle de **culture de l'apprentissage** ou d'**organisation apprenante**, lorsqu'une entité s'engage à garantir des modalités de production régulière d'informations, d'archivage et d'accès aux informations sur l'action, ainsi que des espaces d'échanges réguliers, et un climat d'ouverture et de confiance (y compris pour discuter les échecs et encourager le perfectionnement individuel).

Nous ne considérons pas cette approche comme un type de démarche de capitalisation des expériences, mais comme l'intégration de processus d'apprentissage permanents. De plus, favoriser l'apprentissage dans l'organisation ne signifie pas que l'organisation ne mène pas aussi des démarches ponctuelles de capitalisation des expériences. Dans ce contexte, ces démarches seront d'ailleurs mises en place beaucoup plus facilement (voir Fiche 2, page 118 et Fiche 10, page 172)⁵⁸.

La mise en place d'un environnement favorable à l'apprentissage est possible lorsque l'organisation rend visible sa culture organisationnelle et sa « personnalité »⁵⁹. Selon Calame⁶⁰, avoir l'objectif d'être une organisation apprenante nécessite une stratégie organisationnelle très forte et un état d'esprit partagé qui combinent des dispositifs techniques et humains conséquents. Cette culture est généralement formalisée dans une politique interne de gestion des connaissances (*knowledge management*). Les organisations plus grandes ont souvent soit une personne responsable de la gestion des connaissances⁶¹, soit des points focaux qui se répartissent cette fonction par zones géographiques ou thématiques. Ce sont des personnes clés pour faire le lien entre les apprentissages au sein des projets/programmes et l'évolution de la stratégie organisationnelle.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS SELON LES TYPES

Chaque type de capitalisation présente les avantages ou difficultés spécifiques possibles selon le type de capitalisation que vous initiez. Les tableaux suivants vous permettent de les repérer facilement.



PONCTUELLE	
AVANTAGES	DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES
• Comporte une durée et un cadre bien définis et balisés. • Apporte une prise de recul par rapport au quotidien du projet/programme. • Est un moyen de capitaliser sur plusieurs projets.	• Implique d'avoir accès a posteriori aux informations et aux contributrices et contributeurs. • Demande une mobilisation intense sur une courte durée. • Se limite souvent à la production de documents peu diffusés. • Demande des ressources spécifiques. • S'intègre parfois faiblement dans la dynamique interne de l'organisation.

58 Voir aussi Carton, 2017, chapitre « Inscrire la capitalisation dans la vie d'une organisation » (p. 86 et suivantes).
59 Barefoot, 2011.
60 Calame, 2018.
61 Chargé-e MEAL (*Monitoring Evaluation Accountability Learning*) ou SERA (Suivi évaluation rapportage apprentissage).

INTÉGRÉE AU PROJET



1

AVANTAGES

- Implique plus facilement l'ensemble des parties prenantes du projet en cours et le portage de la démarche sur le terrain.
- Documente au fur et à mesure les enseignements, en même temps que le suivi régulier du projet.
- Favorise une approche réflexive et d'amélioration continue.
- Permet d'utiliser des espaces de rencontre du projet.
- Apporte un gain économique.
- Réintroduit directement les apprentissages dans le projet.

DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES

- Requiert de planifier en même temps la phase de projet et le processus d'apprentissage.
- Demande la mise en place du processus de capitalisation en même temps que le dispositif de suivi du projet.
- Présente un risque de négliger le processus de la capitalisation dans le quotidien.
- S'accompagne d'une tendance à la sous-évaluation ou une absence de précision du budget dédié à la capitalisation.
- Comporte le risque d'être trop focalisée sur le projet et ses résultats, et de rendre difficile la prise de recul.

AU SEIN D'UN RÉSEAU



AVANTAGES

- Élargit la portée de la capitalisation.
- Ouvre à une grande diversité des expériences.
- Permet l'analyse comparative.
- Permet aux membres du réseau d'apprendre entre pair-es.
- Développe les liens entre organisations et pair-es, notamment via des échanges réguliers.
- Ouvre l'accès à beaucoup de données et à différents types de parties prenantes.
- Permet de comparer les expériences sur une même thématique dans des contextes différents.
- Permet une diffusion large des résultats et des supports.

DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES

- Repose sur le maintien d'une dynamique de réseau sur une longue durée.
- Comporte des enjeux liés à la coordination du réseau, dont la rémunération des personnes chargées de l'animation du réseau.
- Implique une négociation pour définir les priorités thématiques et les choix des sujets communs.
- Comporte un risque de perte d'intérêt des membres selon les options choisies (par exemple les priorités thématiques et activités retenues) et l'évolution de la dynamique.

FIGURE 4. Avantages et inconvénients des différents types de démarches de capitalisation des expériences

1.5 LES TROIS GRANDES LOGIQUES QUI STRUCTURENT LES DÉMARCHES

Ce guide propose trois grandes logiques dans lesquelles peut s'inscrire la capitalisation des expériences, en fonction des besoins et des objectifs des organisations. Comprendre et distinguer ces trois logiques vous aidera à clarifier vos objectifs et vos idées. Positionner votre démarche au sein de ces logiques vous permettra de mieux la structurer. Une démarche peut bien sûr intégrer plusieurs logiques, mais elle sera d'autant plus ambitieuse qu'elle multipliera les espaces de réflexion et les livrables.

Structurer une démarche permet de guider les réflexions et de préciser « sur quoi », « pourquoi » et « pour qui » capitaliser. C'est le fil rouge des démarches de capitalisation qui sera repris dans la partie méthodologique de cet ouvrage (voir *Chapitre 2*, page 44).

Référez-vous aux tableaux des situations courantes (voir *Figure 2*, page 22) pour identifier vos besoins et comprendre ce que la capitalisation peut vous apporter. Notez que les situations 1 à 4 s'inscrivent dans la logique 1, les situations 5 à 9 se rapportent à la logique 2 et les situations 10 à 13 sont liées à la logique 3.

Pour illustrer les trois différentes logiques avec des exemples concrets, nous avons référencé les exemples de projets dans des fiches numérotées. Vous les retrouverez plus loin (voir *Chapitre 5*, page 108).

LOGIQUE N° 1

La logique de conservation de la mémoire et de professionnalisation



VOIR FICHES

4 10

LOGIQUE N° 2

La logique de repérage d'innovations et de renouvellement



VOIR FICHES

3 5 9

LOGIQUE N° 3

La logique d'influence et d'empowerment



VOIR FICHES

3 6 7 8 9 10

CE QUI DISTINGUE LES TROIS GRANDES LOGIQUES

1

LOGIQUE N° 1

La logique de conservation de la mémoire et de professionnalisation



Le renforcement de capacités des individus, des équipes et ainsi de l'organisation est au centre. Les démarches qui s'inscrivent dans cette logique sont généralement internes à l'organisation et permettent de passer des connaissances individuelles tacites à des connaissances organisationnelles explicites. Ce sont majoritairement les pratiques organisationnelles qui sont revisitées : les méthodes d'action ou référentiels techniques, ainsi que les rôles et responsabilités. Les supports restent simples mais spécifiques, car ils ne sont pas destinés à un large usage externe.

LOGIQUE N° 2

La logique de repérage d'innovations et de renouvellement



La co-construction de savoirs collectifs pour améliorer les pratiques est au centre. Elle concerne une organisation et son réseau ou peut être interne à l'organisation. Les démarches qui s'inscrivent dans cette logique permettent d'identifier des bonnes pratiques, puis de les faire valider par des pairs. Les savoirs thématiques ou spécialisés, ainsi que leurs approches et outils, sont revisités. Plusieurs pratiques sont analysées et confrontées à des regards multiples, en distinguant les aspects contextuels des facteurs novateurs ou de succès. Les supports destinés aux pairs praticien·nes sont généralement spécialisés.

LOGIQUE N° 3

La logique d'influence et d'empowerment



La production de références, leur diffusion et l'accompagnement à leur réutilisation via le plaidoyer sont au centre. Cette logique concerne la transformation de publics cibles externes. Les démarches qui s'inscrivent dans cette logique permettent de documenter et de légitimer les savoirs et savoir-faire des communautés. Le renforcement du leadership des personnes qui ont activement participé à la capitalisation via la création ou le renforcement de réseaux fait partie des livrables. Un effort considérable est accordé à la production des supports pédagogiques adaptés aux publics cibles, avec des canaux de diffusion diversifiés.

L'accompagnement à la réutilisation et à la réappropriation des résultats et des apprentissages générés par la capitalisation est valable pour les trois logiques.

1

DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES POUR CHAQUE LOGIQUE

Le tableau ci-dessous précise encore les catégories d’objectifs les plus courants qui peuvent se décliner pour chacune des trois logiques. Il donne aussi quelques exemples de résultats attendus, plus spécifiquement dans le cas des organisations de coopération au développement.

1 LOGIQUE DE CONSERVATION DE LA MÉMOIRE, DE PROFESSIONNALISATION ET DE RENOUVELLEMENT



OBJECTIFS SPÉCIFIQUES EN MATIÈRE DE CAPITALISATION	EXEMPLES DE RÉSULTATS ATTENDUS
Capitaliser pour assurer la continuité • Lutter contre la perte de savoirs et savoir-faire. • Ne plus reproduire les mêmes erreurs. • Assurer une qualité des méthodes au-delà des individus.	• Renforcement des compétences et autoformation. • Développement de la culture d'apprentissage. • Mise à jour de méthodes ou procédures avec critères de qualité.
Capitaliser pour réduire les écarts de savoirs • Maintenir la mobilisation et la motivation des équipes. • Éviter la centralisation des savoirs.	• Développement de nouvelles modalités de gestion des informations. • Stabilisation, renforcement des dynamique d'équipes.
Capitaliser pour formaliser les acquis de l'expérience • Révéler les savoir-faire pratiques, les formaliser, les confronter avec la théorie, permettre aux individus de prendre confiance en eux, de progresser.	• Valorisation des compétences individuelles et de l'organisation. • Clarification du positionnement de l'organisation. • Renforcement institutionnel, légitimisation d'une méthode/ approche.
Capitaliser pour se reconstruire ou s'adapter • Valoriser l'historique, remobiliser des individus dans un nouveau cadre.	• Mise à jour de la stratégie organisationnelle. • Stimulation des dynamiques d'innovation et d'autonomie.



1

LES LIENS ENTRE LES LOGIQUES ET LA MÉTHODOLOGIE

Il est important de comprendre dans quelle logique s'inscrivent les démarches, car c'est un fil rouge structurant pour chaque étape de la mise en œuvre.



LOGIQUE N° 1

Si vous vous inscrivez dans une **logique de conservation de la mémoire et de professionnalisation**, ce focus vers l'interne de votre institution vous amènera à récolter des données et des points de vue spécifiques à votre fonctionnement ou à une tranche de vie de votre organisation. Vous n'interviewerez peut-être pas les mêmes personnes parmi vos partenaires que si vous les consultiez sur une expertise thématique. De même, vous mobiliserez certainement d'autres personnes au niveau de la direction pour contribuer au support final. Les livrables seront produits selon les lignes éditoriales et graphiques propres à votre institution. Vous choisirez peut-être de faire appel à un mandat interne plutôt qu'à une consultance externe. Pour cette logique, il y a fréquemment un facteur déclencheur externe qui débouche sur une démarche ponctuelle.



LOGIQUE N° 2

Si vous vous inscrivez dans une **logique de repérage d'innovations et de renouvellement**, il faudra vous interroger sur l'importance de mener cette capitalisation en réseau ou seul, notamment si vous visez à faire émerger des bonnes pratiques, ainsi qu'à produire des références et à les diffuser. Avez-vous prévu un temps suffisamment long (plutôt deux ans qu'une année) ? Si vous capitalisez sur l'adoption d'innovations ou sur l'adaptation de bonnes pratiques, vous opterez peut-être pour une modalité de capitalisation intégrée au projet.



LOGIQUE N° 3

Si vous vous inscrivez dans une **logique d'influence et d'empowerment**, la facilitation pour mobiliser différentes parties prenantes de la zone d'intervention (des bénéficiaires aux collectivités publiques) sera un enjeu important. Disposez-vous de ces compétences en interne ou choisirez-vous de faire appel à une consultance externe ? Cette capitalisation répond peut-être à un besoin urgent de renforcement des capacités des communautés accompagnées ou du partenaire de terrain : portent-ils et elles l'ensemble de la démarche ? Dans cette logique, vous établirez certainement une stratégie d'accompagnement de chaque destinataire avec un livrable produit dans un format qui réponde à ses besoins.

Un élément central vous guidera tout au long de votre démarche de capitalisation des expériences : vous souhaitez produire du changement. Mais quel changement prioritaire visez-vous précisément ? Est-il interne à votre organisation ? Cherchez-vous à modifier les synergies entre vous et des organisations partenaires ou à transformer d'autres actrices et acteurs externes ?

Selon votre réponse, la logique sera différente et induira des processus méthodologiques spécifiques.



POINTS D'ATTENTION DU CHAPITRE

1

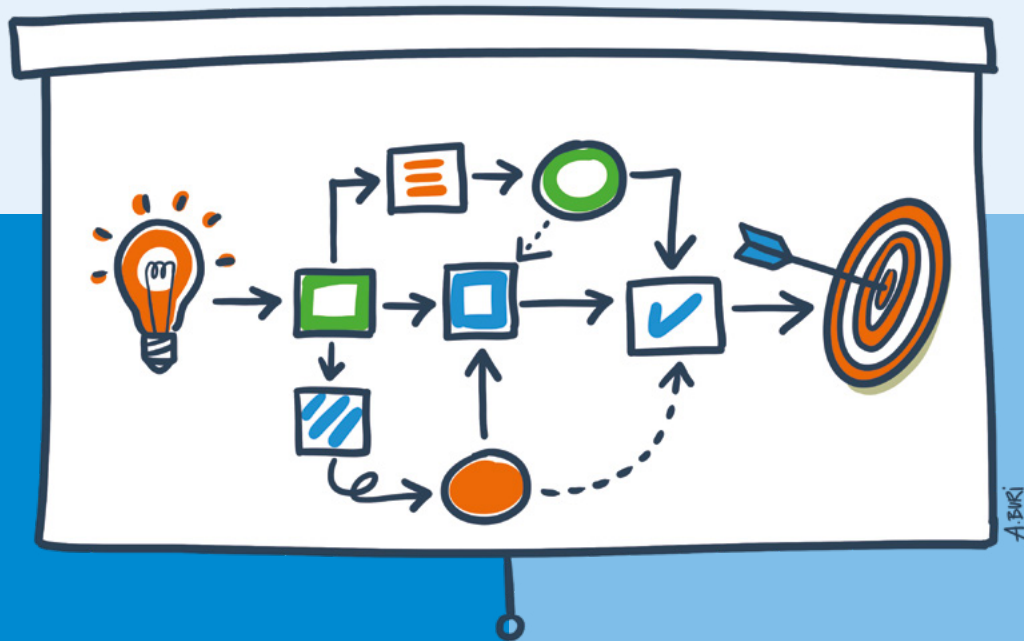
SUR LES NOTIONS PRINCIPALES DE LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

- La capitalisation des expériences est bénéfique pour les toutes organisations, quelle que soit leur taille.
- C'est une démarche participative qui crée du lien et de l'horizontalité dans les organisations.
- Elle assure une montée en compétences au niveau institutionnel et individuel (pour les personnes qui participent activement à la démarche).
- Elle fait partie d'un corpus méthodologique de suivi des changements, pour prendre de la hauteur par rapport aux résultats atteints par les projets.
- Une bonne structuration et planification de la capitalisation des expériences est essentielle. Un certain nombre d'étapes sont incontournables.
- Chaque démarche a son processus sur mesure, et offre une marge de liberté pour le choix des méthodes et des outils.
- La capitalisation permet de créer de nouvelles connaissances consolidées qui peuvent être déclinées en savoir-faire pratiques réutilisables.
- La capitalisation implique de traiter la question de l'intégration institutionnelle des apprentissages.

SUR LES DIFFÉRENTS TYPES ET LOGIQUES DE CAPITALISATION

- La capitalisation des expériences est un exercice volontaire déclenché par un besoin ou un défi spécifique de l'organisation.
- Une démarche ponctuelle peut permettre d'expérimenter la capitalisation avant de se lancer dans des capitalisations qui s'intègrent tout au long du projet.
- Une démarche intégrée dans un projet a l'avantage de renforcer le dispositif de suivi du projet, d'ancrer une culture d'apprentissage et d'accélérer la remise en pratique des apprentissages.
- La capitalisation en réseau mutualise les ressources, renforce les membres du groupe et permet d'élargir la portée de la démarche.
- Comprendre dans quelle logique s'inscrit sa propre démarche de capitalisation permet de guider les choix méthodologiques du processus.

2 MENER UNE DÉMARCHE PAS À PAS



EN BREF

Dans ce chapitre, vous entrez dans le concret pour élaborer votre propre démarche de capitalisation des expériences. Nous vous guidons pas à pas pour choisir la méthodologie adéquate, et pour cadrer et planifier de façon cohérente les étapes phares de la démarche.

Pour cela, nous vous incitons à vous poser quelques questions clés pour vous orienter dans la conception et la gestion de votre démarche, tout en gardant à l'esprit que rien n'est figé : toute démarche participative de capitalisation est itérative.

Au terme de ce chapitre :

- **vous aurez une vision générale des sept étapes à mettre en œuvre ;**
- **vous saurez par où commencer et comprendrez l'importance de mettre en place des conditions préalables avant le lancement d'une démarche ;**
- **vous comprendrez l'importance de délimiter clairement le sujet de la capitalisation et de le valider collectivement ;**
- **vous comprendrez que les aspects humains sont au centre des démarches de capitalisation et pourrez intégrer la gestion de la dynamique collective ;**
- **vous saurez différencier les phases dédiées à un travail en équipe restreinte des phases en collectif large et représentatif.**

Le processus en sept étapes

Nous vous proposons de découvrir les sept grandes étapes dans la structuration de vos démarches de capitalisation des expériences. Ces étapes vous aideront à vous poser les questions nécessaires pour mener à bien ce projet. Gardez à l’esprit que, dans la pratique, le processus est itératif : vous aurez inmanquablement des allers-retours à faire, ou des étapes qui se chevaucheront.

Ce qui suit est donc bien une proposition conceptuelle qui doit être adaptée à la réalité en tenant compte de votre contexte. Le schéma ci-dessous résume ces étapes clés et les questions qui se posent tout au long de l’aventure.



FIGURE 6. Étapes d’une démarche de capitalisation des expériences



CLARIFIER LES IDÉES ET CHOISIR UNE LOGIQUE PRIORITAIRE

SOMMES-NOUS PRÊT-ES ?

Cette étape est un préalable crucial pour le bon déroulement de l'ensemble de la démarche. Plusieurs enjeux doivent être pris en compte :

- Toutes les actrices et acteurs doivent avoir une même compréhension de ce qu'est la capitalisation des expériences ;
- Le changement visé doit être clair ;
- Les personnes qui seront amenées à contribuer doivent être mobilisées.

Lors de cette étape, il s'agit de mener un diagnostic et d'ouvrir un espace de consultation, voire de former des collègues ou partenaires, ou de leur permettre de s'auto-former.



Questions clés à se poser avant de lancer une démarche

- Y a-t-il une compréhension commune de la capitalisation ?
- Quelles sont les différentes attentes (du terrain à la direction) vis-à-vis de la démarche ?
- Quelle est la logique de la démarche de capitalisation ? À quels besoins répond-elle ?
- Que faut-il mettre en place pour créer un environnement institutionnel favorable à l'apprentissage ?

QUELQUES OUTILS POUR UN DIAGNOSTIC INITIAL



Vous pouvez faire appel à différents outils pour démystifier la capitalisation des expériences avec vos équipes, et avec les actrices et les acteurs qui participeront à la démarche (voir *Chapitre 3, page 88*). Un outil d'animation très simple utilise la **symbolique de l'arbre** pour permettre à un groupe de s'approprier la terminologie et de discuter les mécanismes d'apprentissage⁶². Il vous permet de mobiliser déjà les parties prenantes lors d'un atelier de préparation.

Identifier les réticences

Poursuivez en questionnant les réticences pour mieux en tenir compte dans la phase préparatoire et durant le processus. Mieux connaître les possibles freins est le meilleur moyen d'y faire face ! Appuyez-vous pour cela sur le *Chapitre 1.3, page 24*.

Le tableau de la page suivante vous aide à identifier les obstacles les plus fréquents afin de mieux les appréhender⁶³.

62 Arbre de la capitalisation. Cf. Outils en ligne : <https://link.fgc.ch/capitalisation>

63 Ces freins ont été rapportés par les praticien·nes au cours des formations sur la capitalisation des expériences organisées par Isango entre 2019 et 2023.

Au niveau individuel



- ☐ Investissement personnel en temps
- ☐ Incompréhension du processus de capitalisation d'expériences et de ses finalités
- ☐ Peur, déstabilisation induite par le processus, résistance au changement
- ☐ Absence de cadre sécurisé pour partager ouvertement, y compris sur les échecs, difficulté à s'exprimer librement à cause de hiérarchies sociales
- ☐ Manque de légitimité des détentrices et détenteurs de savoirs à capitaliser, sentiment de banalité des expériences
- ☐ Difficulté à passer de l'oral à l'écrit

Au niveau de l'organisation

- ☐ Manque d'implication de la part de la direction
- ☐ Manque de compétences internes sur la capitalisation des expériences
- ☐ Processus qui se prolonge au-delà de ce qui était prévu dans la planification ou qui se superpose à la logique des projets
- ☐ Faibles ressources budgétaires pour la capitalisation des expériences
- ☐ Difficulté à prendre du recul sur les résultats des projets à atteindre à court terme (en lien avec les obligations de redevabilité), et à faire adhérer à une démarche de capitalisation qui porte sur des bénéfices à plus long terme
- ☐ Difficulté à passer de l'oral à l'écrit

FIGURE 7. Les freins individuels et institutionnels à identifier

Autodiagnostiquer l'environnement institutionnel

L'environnement institutionnel est un facteur qui peut considérablement affecter la bonne gestion de votre processus et qui nécessitera éventuellement des ressources supplémentaires en facilitation et dans la phase de collecte (données, informations, récits, analyses, etc.).

Pour vous situer, vous pouvez faire un rapide autodiagnostic sur les six principaux comportements étudiés en matière de connaissances et les évaluer en vous inspirant de l'outil du [diagramme-araignée](#)⁶⁴. Évaluez vos performances pour les six axes ci-dessous en attribuant des points sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la valeur la plus élevée). Compilez les résultats sur une feuille Excel, sélectionnez les données dans votre tableau et insérez un graphique de type « Radar ».



⁶⁴ Lammers, 2009.

1. Le niveau de circulation des informations et de communication entre parties prenantes ciblées.
2. Le degré de systématisation et de documentation des leçons apprises de l'opérationnel et des traces de changements en cours (journal de bord) et de leur partage au sein de l'organisation.
3. Le niveau de la recherche active d'expériences antérieures similaires, que ce soit à l'interne et/ou à l'externe de votre organisation, au début d'un projet ou d'une activité.
4. La fréquence à laquelle votre organisation questionne les actions au regard des objectifs et du processus, ou à laquelle elle met en place des espaces de réflexion.
5. Le niveau de participation à des discussions informelles sur vos leçons apprises avec des collègues d'autres organisations.
6. Le niveau de participation à des groupes ou réseaux de partage d'expériences professionnelles.

Les notes obtenues vous permettent de visualiser les résultats sous forme de graphique. Étudiez-les en les mettant en lien avec la plus-value que présente votre démarche, effectuez une pesée des intérêts et déterminez ainsi si c'est le moment pour vous de capitaliser (voir *Chapitre 1.2, page 20*).

LA LOGIQUE PRIORITAIRE DE LA DÉMARCHE

Vous devez absolument être au clair sur vos besoins et vos objectifs. Référez-vous à la *Figure 2, page 22*, pour mieux comprendre ce qu'une démarche de capitalisation des expériences peut vous apporter selon vos besoins. Il y a une grande diversité des situations possibles. Cela vous aidera à préciser le changement que vous visez et donc la logique prioritaire dans laquelle elle s'inscrit (voir *Chapitre 1.5, page 38*). Positionner votre démarche dans une logique vous guidera pour les prochaines étapes. Ce sera votre fil rouge pour préciser « pourquoi », « sur quoi », « avec qui » et « pour qui » la capitalisation est menée.

Il est courant de souhaiter s'inscrire dans plusieurs logiques à la fois. En effet, dans la réalité, les objectifs peuvent se chevaucher et la capitalisation est facilement perçue comme une bonne opportunité de répondre à différents besoins à la fois. Mais c'est aussi un risque d'ouvrir un périmètre trop large, de manquer de moyens et de ne pas atteindre votre cible.

Lisez les retours d'expériences issus de la pratique qui illustrent chacune des trois grandes logiques pour vous inspirer et vous aider à vous positionner (voir *Chapitre 5, page 108*).

LES DIFFÉRENTES ATTENTES ET MOTIVATIONS

Différents individus ou groupes sont impliqués de près ou de loin dans une démarche de capitalisation. Ce sont leurs intérêts respectifs et leur propre perspective qui vont dicter leurs attentes quant aux objectifs de la démarche et aux sujets qu'ils souhaiteront voir traiter.

Récoutez dès le début les multiples motivations et attentes pour pouvoir concilier votre logique de la capitalisation avec la réalité. Prendre conscience des différentes attentes de façon explicite permet d'ouvrir le débat et de faire des choix, idéalement de manière collective. Dans tous les cas, communiquez sur les options qui sont prises pour qu'elles soient comprises par toutes et tous.

2 Veillez aux rapports de pouvoir qui peuvent exercer une influence sur la conception de la démarche. Par exemple, l'Association pour le développement des aires protégées (ADAP) a dû intégrer, à la demande de la FGC, un axe supplémentaire sur l'évolution du partenariat dans sa démarche⁶⁵. Ce nouveau volet important n'a pas fait périliter le processus malgré la demande des ressources supplémentaires. Mais une certaine orientation imposée à la capitalisation peut bouleverser la méthodologie prévue. Ainsi, si l'orientation demandée répond à une autre logique, elle risque de mettre en péril le processus.

5 Que la capitalisation soit initiée par l'organisation suisse, ou à l'initiative du partenaire sur le terrain, faire l'exercice ensemble vous permettra de sortir d'une perspective unique et vous donnera de meilleures chances de réussite. L'enjeu sera de vous mettre d'accord et de faire des choix qui permettront d'inscrire la démarche dans une seule logique prioritaire.

LE CHOIX DU TYPE DE DÉMARCHE

Les opportunités d'accès à des financements peuvent certes dicter la modalité de capitalisation (ponctuelle, intégrée au projet, en réseau). Mais cela vaut la peine de planifier la durée du processus en fonction de vos ressources, en intégrant aussi la réutilisation des apprentissages (voir Figure 4, page 36).

Si vous vous inscrivez dans la logique de repérage et renouvellement et que les attentes restent corrélées à un projet particulier et actuel, il peut être intéressant d'envisager une capitalisation intégrée.

65 Association pour le développement des aires protégées, 2020. *Capitalisation d'expériences de 12 ans de projets au Burkina Faso*.



POINTS D'ATTENTION DE L'ÉTAPE 1

- Analysez votre environnement institutionnel pour identifier les facteurs qui pourraient freiner le lancement ou affecter le bon déroulement de la démarche.
- Déterminez clairement le focus de votre démarche, évitez d'avoir un champ d'investigation trop vaste, avec plusieurs logiques distinctes.
- Mettez en regard l'ambition de votre démarche et les ressources à disposition.
- Sensibilisez à la capitalisation pour embarquer toutes les actrices et tous les acteurs, et garantir une compréhension commune.
- Prenez conscience de l'existence de différentes attentes selon les types d'actrices et d'acteurs, et du fait que les biais de leurs postures influenceront leurs choix.

NOTES

[illegible]



DÉFINIR LE SUJET ET L'UTILISATION DE LA DÉMARCHE SUR QUOI ?

Cette étape est celle du cadrage de la capitalisation, pour définir sur quoi elle va se focaliser précisément et son utilisation principale. Cette étape demande d'avoir clarifié en amont les motivations et les attentes qui sont à l'origine de la démarche en lien avec la ou les logiques de capitalisation qui ont été identifiées et les objectifs qui les sous-tendent (voir *Chapitre 2, étape 1, page 47*). Il s'agit donc maintenant de préciser le ou les sujets et l'axe de la capitalisation afin de revisiter l'action de façon ciblée, et de déterminer l'utilisation des résultats (définir la forme des supports ainsi que le ou les publics auxquels ils sont destinés).

IDENTIFIER LE OU LES SUJETS

Il est essentiel de bien identifier le ou les sujets de la capitalisation, car cela conditionne fortement la réussite de la suite de votre démarche de capitalisation. Préférez une méthodologie qui favorise au maximum la participation et opérez des choix collectifs.

Il est impossible de capitaliser de façon exhaustive l'ensemble d'un projet ou des années d'activité sans un focus précis. Cela représenterait en effet une quantité d'informations beaucoup trop importante à traiter pour des résultats peu intéressants qui ne trouveraient pas d'utilité pratique. Ne pas vouloir « capitaliser sur tout » est une des principales leçons apprises des expériences des organisations membres des fédérations et de leurs partenaires. Cela permet aussi d'être plus en adéquation avec le temps et les ressources disponibles prévus pour le projet.



« Il est important, dans un projet de capitalisation, de bien cibler le sujet et de prendre quelque chose de précis⁶⁶. »

Menée de façon collective, l'identification est aussi un moyen de sensibiliser les différentes actrices et acteurs aux enjeux de la démarche, de leur donner les moyens de se l'approprier, et de clarifier d'ores et déjà les rôles et les responsabilités pour les prochaines étapes (voir *Fiche 6, page 146*).

Comment définir les sujets pour la capitalisation

Il y a une grande diversité et variété de sujets de capitalisation possibles. Vous pouvez capitaliser sur une expérience (ou une partie de celle-ci), une approche, une démarche, des instruments, une action ou sur un projet spécifique, des résultats, une compétence, une thématique ou une stratégie innovante.

⁶⁶ Témoignage de Gautier Amoussou (EcoBénin), *focus group* en ligne, 2022.



« Dans le domaine de la gestion des déchets, nous avons des technologies qui impliquent différents acteurs. On peut capitaliser sur les processus, mais on peut capitaliser aussi sur les pratiques, les vécus pour voir si la technologie marche ou pas⁶⁷. »

Le choix est lié à des enjeux stratégiques définis au niveau de l'organisation. Mais il est important d'impliquer au maximum les personnes qui ont vécu les expériences (bénéficiaires, prestataires, membres d'équipes de projets) dans le processus d'identification du sujet même si cela peut représenter un défi. Celui-ci est lié à deux enjeux :

- La difficulté de les réunir compte tenu des contraintes de temps, de ressources et de déplacement ;
- La diversité des points de vue et la nécessité de prioriser les sujets selon l'intérêt collectif.

Définir les sujets collectivement est un moyen d'enrichir le débat sur les expériences qui méritent d'être retenues et d'aboutir à des choix consensuels. Cela facilitera aussi les prochaines étapes, car ce sont souvent ces mêmes personnes qui participeront à la récolte et l'analyse des données, ainsi qu'à la production des supports.



Questions à se poser pour repérer et sélectionner les sujets

- En quoi l'expérience apporte-t-elle des informations originales pour l'équipe, l'organisation, les partenaires, les pair-es ?
- En quoi y a-t-il de l'innovation au sens large (sociale, organisationnelle, technique) ?
- Quelle est la valeur ajoutée de l'expérience ?
- Qu'est-ce qui fait que le projet/programme a bien fonctionné ou n'a pas fonctionné ?
- Quels sont les intérêts pour l'avenir ? Est-ce partageable ?
- Quelles sont les données qui sont déjà disponibles ? Lesquelles sont originales ou indispensables ?
- Quelles sont les attentes des partenaires, des bénéficiaires ou des bailleurs vis-à-vis du travail de capitalisation ?
- Quels sont les sujets d'intérêt pour les personnes qui ont vécu les expériences ?



Un **tableau d'inventaire** vous guidera de façon plus précise dans la définition collective des sujets. L'idée est de réussir à identifier ceux pour lesquels de la connaissance tacite est disponible, et de faire émerger les expériences marquantes, innovantes ou qui ont une valeur ajoutée. Il n'y a pas de bon ni de mauvais choix, l'essentiel est d'aboutir à un consensus qui soit cohérent et qui puisse guider les prochaines étapes.

D'après les retours d'expériences, le choix doit être opéré :

- selon les tendances dans lesquelles le projet se situe ;
- en collaboration avec les bailleurs ;
- en fonction de la définition du projet, ce qui demande de choisir les sujets de capitalisation ;
- en interne avec l'équipe, lorsqu'il s'agit de standardiser des outils institutionnels ;
- avec des bénéficiaires, via des *focus groups*, pour déterminer ce qu'il serait pertinent de capitaliser⁶⁸.

Préciser l'axe de la capitalisation

Une fois les sujets sélectionnés, vous pouvez délimiter un axe d'analyse à travers lequel vous souhaitez regarder l'action. Voici des questions qui permettront de préciser l'axe de la capitalisation⁶⁹ :

2

1

2

3

4

5

6

7

- Que voulons-nous apprendre de l'expérience ?
- Quelle partie de l'action est la plus porteuse de connaissances ou de savoir-faire ?
- Quels sont les aspects centraux de l'expérience ?
- S'il y a plusieurs expériences à analyser, avec quelle lunette voulons-nous les observer ?
- Quel aspect commun à ces expériences est déterminant pour provoquer un changement ?



Il s'agira ensuite de préciser la problématique, par exemple en formulant une question qui guidera le travail, et sur laquelle il sera possible de revenir tout au long de la démarche. Par exemple⁷⁰:

- Comment nous sommes-nous organisé-es pour mettre en place le projet ?
- Comment avons-nous impliqué les différent-es actrices et acteurs dans le projet ?
- Comment avons-nous concilié différents axes ou enjeux potentiellement en concurrence ?



Apprendre des échecs

Capitaliser sur ce qui n'a pas fonctionné est un point important qui revient souvent, car c'est là qu'il y a le plus d'enseignement. Dans la réalité, c'est souvent plus difficile qu'il n'y paraît. Considérer que les échecs sont constructifs et formuler des critiques est un cheminement intellectuel qui se heurte en effet parfois à des barrières culturelles (voir *Fiche 6, page 146*). Par exemple, il n'est pas aisé de discuter ouvertement des échecs avec les partenaires et les bénéficiaires souvent habitué-es à démontrer les résultats des projets, ni de faire ressortir les bonnes pratiques. Pourtant, cela reste un objectif à intégrer dans les démarches, afin d'avoir une analyse équilibrée des expériences, entre celles qui ont bien marché et celles qui ont moins bien marché (voir *Chapitre 1.3, frein n° 6, page 27*).

68 Témoignages de Gautier Amossou (ECO Bénin) et Boris Compaore (CEAS), *focus group* en ligne, 2022.

69 Carton et al., 2017.

70 FAO, 2017.

DÉTERMINER L'UTILISATION DE LA CAPITALISATION

Réfléchissez, déjà à ce stade, à la cohérence entre votre logique de capitalisation, les sujets qui ont été choisis et l'étape de diffusion. Vous devez déjà pouvoir répondre à aux questions suivantes : pour qui capitalisons-nous ? Des individus, un groupe, des organisations ? Quels sont les destinataires du travail qui va être réalisé ?

Préciser qui est votre ou qui sont vos publics cibles, et ce qui lui/leur sera utile, est essentiel pour que votre démarche atteigne ses objectifs avec des produits adaptés à chaque public visé. « *L'utilisation des connaissances doit être envisagée dès le début et non pas seulement après qu'elles aient ont été générées*⁷¹ ».

Vous pouvez aussi avoir un public cible clairement identifié dès le départ dans votre objectif de capitalisation (voir *Fiche 8, page 160*) et déterminer « sur quoi » capitaliser en fonction des besoins et des attentes de ce public.

ADAPTER LES SUPPORTS AUX OBJECTIFS DE CAPITALISATION

Généralement, chaque public cible a besoin de supports (aussi appelés livrables) adaptés (voir *Chapitre 2, étape 5, page 71*). Selon que les destinataires sont les communautés bénéficiaires, les équipes de projets, des organisations de votre réseau ou les collectivités publiques, le message ne sera pas rédigé de la même manière et les supports seront présentés différemment. Même s'ils sont rédigés à partir d'une même expérience, les formats et les contenus seront spécifiques à chaque public. Développer un seul et même format en réponse à plusieurs objectifs demande un travail supplémentaire pour que les différents publics s'y retrouvent. C'est toutefois le pari que ce guide relève en proposant plusieurs niveaux de lecture selon le profil des personnes.

Selon les retours d'expériences, la phase de définition des livrables est souvent peu précisée en amont, voire est reportée à plus tard, alors qu'elle est essentielle pour orienter le travail à venir. Dans certains cas, le souhait de garder une part de flexibilité quant à la définition d'un support répond à une volonté de rester dans une approche participative et de répondre aux attentes des actrices et acteurs impliqués. Dans ce cas, il est nécessaire de bien prévoir les futurs moments de décision collective et les ressources nécessaires à la définition des types de supports et de leur public cible dans la démarche (voir *Fiche 5, page 138 et Fiche 8, page 160*).

À ce stade, vous devez pouvoir identifier les compétences et les ressources (internes et externes) qui seront nécessaires pour réaliser et diffuser les supports de la capitalisation. Attention à ne pas multiplier à tout va les supports pour toucher toutes les personnes cibles, car vous aurez aussi besoin de démultiplier les moyens et ressources nécessaires pour les réaliser.

2

1

2

3

4

5

6

7

71 Ibidem.



PLANIFIER ET DÉFINIR LES MODALITÉS

AVEC QUI ? QUAND ?

Cette étape est la description de votre démarche et des moyens qui vous permettront de bien la planifier. Voici quatre questions pour vous guider : avec qui, quand, comment et avec quelles ressources ? Le schéma du parcours de la capitalisation (voir *Résumé – le parcours de la capitalisation*, page 187) vous donne une vue d'ensemble du processus à venir avec les éléments clés à définir à chaque étape.

IDENTIFIER L'ÉQUIPE DE CAPITALISATION

Dans cette étape, vous allez identifier les personnes concernées par la capitalisation, déterminer leurs rôles et garantir une approche inclusive et multi-actrices et acteurs. Différentes personnes ou groupes sont à considérer, sachant que chaque groupe peut intervenir à des moments distincts ou de façons différentes (voir *Chapitre 3.2*, page 92). La clarification des rôles et des responsabilités en amont assurera une certaine fluidité et une compréhension commune de la démarche. **L'outil de la cartographie des connaissances** est utile pour identifier tous les types d'actrices et d'acteurs.



Questions à se poser pour déterminer les différents rôles et responsabilités

- Qui est responsable de la capitalisation et de sa coordination ? S'agit-il d'un accompagnateur ou d'une accompagnatrice externe ou interne ?
- Qui sont les contributrices et contributeurs ? Ce sont en général les personnes qui ont des savoirs, des savoir-faire ou un vécu en lien avec l'expérience et l'objet.
- Qui seraient les personnes-ressources externes au projet qui pourraient contribuer à cette capitalisation ?
- Qui est moteur dans la dynamique ? Ce sont en général les animatrices et animateurs qui mobilisent, créent les interactions et maintiennent la dynamique.
- Qui va rédiger ou produire les supports de capitalisation ?
- Qui va valider les contenus ?
- Qui sont les destinataires ? Il s'agit des individus ou groupes à qui sont destinés les résultats.



C'est seulement une fois que ces rôles sont définis que des **termes de référence (TDR)** pour un mandat externe peuvent être établis. Si les TDR ont été élaborés plus tôt (erreur fréquente), il est important de les questionner et de repréciser les rôles et responsabilités.

Posez-vous la question du type d'accompagnement pour votre démarche. Interne, externe, ou une articulation entre les deux, il n'y a pas de juste ni de faux. Pour chaque démarche, des formes d'équipes différentes se mettent en place : chaque démarche a son type d'accompagnement spécifique, qui dépend aussi de la structure de l'organisation et des compétences des membres de l'équipe. Questionnez les avantages et les inconvénients des différentes options pour trouver ce qui convient le mieux à votre situation (voir Figure 9, page 96). L'enjeu est de garantir l'animation et la facilitation de la démarche pour encourager une dynamique motivante tout au long du projet.

Prenez conscience de l'importance du leadership et du portage institutionnel de votre démarche. « Une capitalisation d'expériences n'est pas suivie d'effet lorsqu'il n'y a pas de portage par la direction, d'institutionnalisation de la démarche au-delà de l'équipe de projet⁷². » A fortiori : « Que la démarche de capitalisation d'expérience soit portée par un individu ou par un petit groupe, la notion de leadership reste fondamentale. Nous retrouvons ici la question de la volonté politique, de la motivation ferme et intéressée d'un individu (ou d'un groupe) qui porte le projet de capitalisation⁷³. »

CRÉER LES CONDITIONS DE LA PRODUCTION ET DU PARTAGE

Veillez à ce que les conditions soient réunies pour garantir un partage et des contributions enrichissantes. Sinon, vous risquez de ne pas réussir à aller au-delà des généralités ou de passer à côté d'enseignements cruciaux qui n'auront pas eu l'occasion d'être remontés.

Prévoir plusieurs espaces de partage, de façon régulière et répétée, est un bon moyen pour pousser les personnes à approfondir et à revenir sur leurs expériences. Dans certains cas, des espaces « sécurisés » pourront libérer la parole (groupes de femmes ou communautés sans les leaders ou chef-fes communautaires, etc.).

Élargir le cercle des personnes (partenaires, chercheur-es, étudiant-es) invitées à partager et qui travaillent sur les mêmes questions, mais d'une autre façon, peut aussi être très bénéfique pour votre démarche.

Vous pouvez proposer des supports intermédiaires adaptés à chaque catégorie d'actrices et d'acteurs à différents moments du processus (par exemple, des supports photos, des dessins ou des questions clés) pour aider à la compréhension de ce qui est attendu. La reformulation orale est aussi une technique intéressante qui contribue à la richesse de la réflexion et à l'autoformation des actrices et des acteurs.

CHOISIR LE MOMENT ET LA DURÉE DE LA CAPITALISATION

Il y a des moments opportuns pour capitaliser et c'est à chaque organisation ou équipe de les identifier. Les fédérations cantonales encouragent par exemple les organisations à capitaliser lorsque, dans leurs thématiques, elles sont porteuses d'une expérience significative avec un certain degré de maturité et qu'il pourrait être pertinent de diffuser au sein du réseau.

⁷² Entretien Honoré (2023).

⁷³ Robert et al., 2005.

Prenons l'exemple de la vie d'un projet :

- **Au début** : il est généralement trop tôt pour identifier des sujets de capitalisation car les expériences sont immatures. Mais il est intéressant de mettre en place des dispositifs pour recueillir régulièrement les faits marquants, les déclics, etc., en vue d'une capitalisation à venir.
- **En cours** : certaines expériences peuvent être déjà suffisamment matures et intéressantes à capitaliser. Les enseignements tirés pourront ainsi être réinjectés directement dans la pratique, servir de base à une réorientation stratégique ou à l'ajustement des activités en cours. C'est un bon moment pour capitaliser et s'assurer que les personnes directement concernées par le projet pourront bénéficier des apprentissages (voir *Fiche 4, page 132* et *Fiche 7, page 154*), que la capitalisation soit ponctuelle et se superpose au projet ou qu'elle soit intégrée si elle est planifiée assez tôt.
- **À la fin** : les expériences sont matures, mais il est plus difficile de remobiliser les actrices et les acteurs concerné-es. Cela peut être bénéfique pour opérer une réorientation stratégique (voir *Fiche 10, page 172*), concevoir de nouvelles activités, contribuer à la production de savoirs (voir *Fiche 8, page 160*) ou pour répondre à d'autres objectifs liés à la logique de conservation. Mais cela limite les opportunités de réinjecter les enseignements directement dans les pratiques ou d'ajuster rapidement les activités concernées.

Nous distinguons le « moment opportun » du « type » de capitalisation (ponctuel ou intégré dans un projet ou au sein d'un réseau thématique). Chaque type a une modalité différente et se distingue notamment par sa durée et le moment de son démarrage (voir *Chapitre 1.4, page 33*).

Lisez les retours d'expériences de la pratique qui illustrent les différents types de démarches pour vous inspirer et vous aider à vous positionner (voir *Chapitre 5, page 108*).

PRÉCISER LA DÉMARCHE

Établissez une méthodologie qui permettra de répondre à vos objectifs et d'établir la manière dont vous allez vous y prendre concrètement pour mettre en place les différentes étapes de votre démarche.

Cette étape se fait aussi en fonction du matériau disponible et des supports identifiés. Ces derniers vous permettent de mettre en place un cadre cohérent pour les prochaines phases de votre projet, à savoir la collecte et l'analyse des données, ainsi que la production, la diffusion et l'évaluation. Des questions vous aident à éclaircir ces points (voir *page suivante*).

Questions clés pour préciser votre démarche



- Quelles sont les étapes de votre démarche de capitalisation des expériences ?
- Quelles sont les activités à mettre en place et quels outils prévoyez-vous d'utiliser dans ces différentes étapes ?
- Quelles sont les différent-es actrices et acteurs impliqués, leurs rôles respectifs, et à quels moments elles et ils interviendront ?
- Quel accompagnement est prévu (interne/externe) ?
- Quelle sera la stratégie de diffusion ou de valorisation de vos supports de capitalisation ?

2

Ce cadre méthodologique peut être co-construit avec les différent-es actrices et acteurs impliqués. Dans tous les cas, il est validé collectivement (voir *Fiche 9, page 166*).

Référez-vous au schéma du parcours de la capitalisation (voir *Résumé – le parcours de la capitalisation, page 187*) pour visualiser l'ensemble d'une démarche de capitalisation et passez en revue les questions principales qui se posent aux différentes étapes.

DÉTERMINER LES RESSOURCES FINANCIÈRES NÉCESSAIRES

Comme pour tout projet, il est nécessaire de prévoir un budget et d'identifier les ressources disponibles ou à réunir. Le fait d'avoir précisé les étapes de votre processus vous permet de mieux identifier les coûts de chacune d'entre elles.

Prenez en compte les coûts liés à la collecte et à l'analyse des données, en particulier s'il n'y a pas eu de dispositif pour retranscrire les éléments marquants ou les apprentissages « en cours de route ». Il sera en effet plus fastidieux de procéder à la collecte a posteriori de ces éléments de mémoire.

Les retours d'expériences indiquent qu'il est difficile de bien déterminer à l'avance l'ensemble de ces coûts et que les charges de réalisation, de diffusion et de réappropriation des livrables ont tendance à être négligées, alors que « *cette étape importante peut prendre six mois et représenter environ 10-15 % du budget de la capitalisation*⁷⁴. » Selon les témoignages des organisations, faire appel au travail bénévole a plusieurs fois été la solution pour compenser le manque de ressources, en particulier pour la phase de réalisation des supports⁷⁵.

De manière générale, l'adéquation entre les moyens financiers et humains, et l'envergure de la démarche projetée, est capitale. Il n'est pas nécessaire de projeter des démarches trop ambitieuses ni coûteuses. Les organisations avec des moyens limités peuvent tirer profit de la plus-value de démarches de capitalisation menées à de plus petites échelles (voir *Fiche 4, page 132* ; *Fiche 6, page 146* ; *Fiche 7, page 154* et *Fiche 8, page 160*). Articuler les démarches en profitant des espaces déjà définis (par exemple : réunions d'équipe, rassemblements, débriefing, etc.) et des moyens déjà disponibles dans les projets de développement est aussi une façon de réduire les coûts d'une capitalisation ponctuelle qui permettra de consolider le tout.

⁷⁴ Entretien Niang (2024).

⁷⁵ Médecins du Monde Suisse, *projet Arts & Violences*, 2022-23 ; ADAP, 2020 ; Association AccEd, *20 ans d'expériences pour un partenariat solidaire*, 2015-2017.

Lorsqu'une capitalisation des expériences ponctuelle se superpose à un projet de développement, rendez visibles les charges internes que le projet couvre déjà pour avoir une vision globale des coûts liés à la démarche. Lorsque le financement d'une capitalisation en cours de projet s'intègre au budget du projet en question, clarifiez bien les différentes lignes budgétaires de la démarche.

Les budgets alloués à la capitalisation

Voici quelques constats parmi ceux que dressent les commissions de partage des savoirs (CPDS) de la FGC et de la Fedevaco de l'analyse des budgets et des rapports financiers des projets de capitalisation des expériences soumis par les organisations :

- une tendance à sous-évaluer les coûts liés aux ressources humaines internes, tant pour la coordination des démarches que pour la réalisation des supports ;
- la majorité des projets ont peu, voire pas de budget pour la diffusion des livrables ;
- il manque souvent une budgétisation de l'accompagnement à la réutilisation des résultats et des apprentissages.

Veillez à mieux répartir les lignes budgétaires en faveur des moyens de production et de diffusion des livrables.

COMMUNIQUER SUR LE PROCESSUS

La communication fait partie intégrante du processus de capitalisation et se pratique idéalement à toutes les étapes. Si vous souhaitez embarquer tout le monde dans la démarche, assurez-vous qu'il y a une compréhension commune de ce qu'est ou n'est pas une démarche de capitalisation.

Toutes les attentes ne pourront pas être comblées. Communiquez sur l'arbitrage qui a été fait pour répondre à la logique retenue pour votre démarche, afin que tout le monde puisse comprendre pourquoi certains aspects ont été choisis au détriment d'autres. Il n'est en effet pas possible de capitaliser sur tout. Il est aussi important de communiquer lors d'une étape de validation par la hiérarchie ou un partenaire financier.

Clarifiez la manière dont la démarche proposée s'articule dans le contexte et les projets en cours, ou en quoi elle sort de l'ordinaire. Invitez les actrices et acteurs sollicités à se focaliser sur le « comment » ils et elles ont travaillé, ou à revenir sur ce qui n'a pas bien fonctionné pour en tirer des leçons.

Communiquer sur le processus, c'est également préciser les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes à chaque étape de la capitalisation, et les (re)mobiliser lors de moments clés.

Célébrer certains moments clés ou accomplissements peut aussi favoriser une dynamique positive et permettre de se rendre compte de l'avancée du processus.



POINTS D'ATTENTION DE L'ÉTAPE 3

- Visualisez l'ensemble des actrices et des acteurs en lien avec les connaissances ciblées.
- Planifiez la gestion de la dynamique collective, que ce soit pour susciter et maintenir la motivation de l'ensemble des participant-es, inclure les bonnes personnes aux bons moments ou encore tenir compte du temps nécessaire pour intégrer les apprentissages.
- Visualisez l'ensemble de votre démarche et les éléments précis qui constituent ses étapes.
- Définissez les termes de référence (TDR) pour un accompagnement externe ou clarifiez les cahiers des charges pour les responsabilités internes.
- Pensez à faire valider le cadrage méthodologique par toutes les parties prenantes à la démarche.
- Vérifiez que l'ambition de la démarche est en adéquation avec les ressources humaines et le budget disponibles. Prévoyez un budget équilibré entre les différentes étapes de la capitalisation, y compris la diffusion des supports.
- Communiquez pour embarquer tout le monde dans la démarche avec une compréhension commune.

Si vous êtes membre d'une fédération cantonale qui soutient les projets de capitalisation, vous avez à présent tous les éléments constitutifs d'un dossier de projet en vue d'une demande de financement.

NOTES



COLLECTER, DÉCRIRE, ANALYSER

COMMENT S'Y PRENDRE ?

C'est ici que vous plongez au cœur de la matière et du vécu des expériences qui forment l'essence du processus de capitalisation. Cette étape peut compter jusqu'à quatre séquences qui peuvent être répétées et se rétro-alimenter :

1. collecter les informations et les récits ;
2. examiner l'expérience ;
3. générer les connaissances ;
4. tester et valider les savoir-faire.

Durant cette étape itérative, l'enjeu est d'agencer ces séquences de manière à transformer les multiples connaissances tacites individuelles en savoir-faire collectifs. Et comme il ne s'agit pas simplement de mettre bout à bout ces connaissances dispersées en les partageant, vous organiserez des temps d'approfondissement de la matière avec l'équipe restreinte (coordination/facilitation) pour préparer les séquences d'analyse et de mise en perspective collectives qui seront les moments phares de l'étape. Cela peut par exemple prendre la forme d'un atelier qui rassemble les actrices et les acteurs, puis a minima d'une consultation pour que les actrices et acteurs puissent valider les résultats.

Quelques nuances selon la logique ou le type de capitalisation

- Si votre démarche suit la logique 2 de repérage d'innovation, les premières séquences (1, 2, 3) prendront davantage de ressources.
- Si votre démarche suit une logique 3 de dissémination, vous partirez de bonnes pratiques déjà existantes et utiliserez davantage de ressources pour la dernière séquence (4). La validation collective des retours d'expérimentation des méthodologies ou bonnes pratiques revisitées constituera le moment phare. Par exemple, Médecins du Monde Suisse a testé et réadapté dans quatre pays les meilleures pratiques de prévention des violences du projet « Genre par l'Art » avant de finaliser les supports pédagogiques⁷⁶.
- Si vous menez une capitalisation intégrée au projet (type 2), il sera plus facile de couvrir les quatre séquences et d'accorder des ressources adéquates à la remise en expérimentation ou à la mise en test.

2

1

2

3

4

5

6

7

1. COLLECTER LES EXPÉRIENCES

Vous avez déjà commencé à collecter les données et informations dans les précédentes étapes pour faire un état des lieux de la thématique ou pour préciser les sujets de votre démarche (voir *Chapitre 2, étape 2, page 52*). Ici, vous allez approfondir la recherche de la matière à capitaliser.

Plusieurs sources sont à prendre en compte : la documentation papier, les supports audiovisuels, les données numériques et les données orales (récits, etc.). Sélectionnez ce qui est pertinent et disponible en fonction de votre démarche.

Quelques outils pour collecter les expériences vécues

Différents types d'outils sont utiles pour cette séquence. Par exemple, vous pouvez prévoir :

- **Des interviews** individuelles ou croisées (avec deux personnes) ou un *focus group* (échantillon de personnes). Le *focus group* a l'avantage de réunir des personnes partageant des vécus similaires. Les interactions qu'elles ont favorisent l'émergence d'idées collectives et de perspectives variées. Elles permettent également de capter une pluralité de points de vue sur un même thème.
- **La production de récits**, qui permet de recueillir des perceptions et des pépites issues des expériences vécues au cours de la réalisation du projet et de collecter de nombreuses histoires sur un même thème. Retrouvez des méthodologies de production de récits comme l'*Histoire de vie* présentée dans Le guide de capitalisation du FIDAfrique⁷⁷ ou dans le guide de la DDC⁷⁸.



L'outil du *Changement le plus significatif* produit des récits narratifs plus aboutis et collectivement validés. Ces récits approfondissent les analyses des effets de l'expérience considérée, au niveau des changements profonds actés dans le quotidien des populations.



Privilégiez des méthodes de collecte qui permettent de creuser le vécu des personnes qui ont été impliquées dans les projets et les programmes. Elles sont en effet les premières sources d'information dans le cadre d'un processus de capitalisation (voir *Chapitre 3, page 88*).

- **Des outils digitaux.** Avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), des outils tels que des applications mobiles ou des plateformes en ligne sont utilisés pour collecter et stocker des données afin qu'elles soient directement disponibles pour l'analyse (voir *Encadré « Capitalisation et digitalisation », page 87*). Ces outils permettent la contribution simultanée d'utilisatrices et utilisateurs et facilitent la production de données et de récits, ainsi que la documentation des expériences par les communautés locales elles-mêmes. Par ailleurs, les outils de visioconférence permettent de réaliser tous les types d'interviews en ligne (voir *Fiche 9, page 166*).

⁷⁷ Fall et al., 2009.

⁷⁸ Colton et al., 2006.



Questions clés à poser aux actrices et acteurs qui ont vécu les expériences :

- Que considérez-vous comme succès ou échec dans l'expérience que vous avez vécue dans le projet, et pourquoi ?
- Quels sont, selon vous, les facteurs qui expliquent ces résultats ?
- Quels sont les éléments inattendus que vous avez constatés ? Quel a été le déclic ?
- Quelle était la dynamique collective ?
- Qu'avez-vous appris vous-même ?



Pour bien identifier les personnes et groupes qui détiennent les connaissances ou le savoir-faire autour de l'expérience à capitaliser, utilisez la **cartographie des actrices et acteurs et des connaissances** et référez-vous au *Chapitre 3, page 88*.

Plusieurs organisations ont souligné l'importance d'intégrer d'ancien·nes bénéficiaires à ce stade, par exemple en recueillant leurs témoignages⁷⁹ et en les incluant dans les ateliers (voir *Fiche 4, page 132*).

Veillez à mettre en confiance les personnes interviewées pour libérer la parole et l'affranchir de toute hiérarchie professionnelle ou sociale, et de l'autocensure. Si ces personnes ont été impliquées dans la planification de la capitalisation, elles en comprendront les tenants et aboutissants. Idéalement, il faudra les mobiliser plusieurs fois au cours de la démarche.

Afin de pouvoir prendre du recul sur l'expérience et creuser au-delà des résultats atteints du projet, questionnez « le comment » les actrices et les acteurs ont fait pour arriver à ce succès ou surmonter les obstacles. « *Réussir une bonne collecte, c'est avant tout établir un bon contact avec les porteurs de l'expérience*⁸⁰. » Elles et ils peuvent conscientiser des connaissances en se racontant, d'où l'importance pour la personne qui mène l'interview de savoir rebondir sur ce qui est partagé.

Recommandations pour mener une interview ou une collecte de récits⁸¹

- Questionnez ce qui intrigue, ce qui provoque, ce qui émeut.
- Soignez le lieu : choisissez un endroit agréable.
- Prévoyez suffisamment de temps pour aller au-delà des réponses convenues d'un guide d'entretien.
- Restez en retrait et adoptez une posture d'écoute.
- Confrontez les avis, utilisez la triangulation⁸².

⁷⁹ Médecins du Monde Suisse, 2023.

⁸⁰ Lecomte, 2001 ; GRAD – OADEL, *PAS à PAS pour capitaliser, échanger et diffuser*. À paraître. Cet ouvrage synthétise l'expérience de plus de vingt ans d'interviews de capitalisation du GRAD.

⁸¹ *Ibidem*.

⁸² Méthode d'analyse qui consiste à croiser plusieurs sources d'information ou points de vue pour obtenir une compréhension plus complète, fiable et nuancée d'un sujet.

- Pour les entretiens en groupe (*focus group*), réfléchissez aux dynamiques de pouvoir afin que tout le monde puisse s'exprimer librement. Privilégiez des petits groupes.
- Retranscrivez les paroles dans leur contexte pour ne pas déformer ce qui a été dit, gardez des citations et faites-les valider. Conservez le langage parlé.
- Pour recevoir, il faut aussi donner ! Vous pouvez partager des informations, des contacts, des réseaux ou des supports issus de votre travail de capitalisation.

2. EXAMINER L'EXPÉRIENCE OU L'ACTION DANS LE DÉTAIL

2

C'est ici que vous allez examiner l'expérience avec les différents points de vue exprimés et inclure un maximum d'éléments qualitatifs. C'est un approfondissement du travail d'identification qui a été mené (*Chapitre 2, étape 2, page 52*). Cette séquence s'effectue en plusieurs fois, avec différentes modalités possibles :

- avec les personnes interviewées individuellement (ou en *focus groups*) pour les aider à mettre en perspective leur expérience ;
- au sein de l'équipe restreinte (coordination/facilitation/mandataires) pour organiser, visualiser, reformuler, questionner les connaissances ;
- au sein du collectif.

Le GRAD insiste sur l'importance des longues **interviews de personnes** issues du milieu associatif local⁸³ pour recueillir leurs problématiques de développement et leurs grandes préoccupations. Il faut du temps pour recueillir « des paroles fortes » qui apporteront un éclairage précieux et des mises en perspective des expériences en cours du projet⁸⁴.



Une fois que vous disposez d'une description complète des expériences, assurez-vous que ce soit sous une forme organisée et triée. Cela implique de « *passer en revue chaque interview pour regrouper les citations et paroles qui parlent de la même chose. À la fin de cette phase, vous devez avoir une information organisée par thème, avec les différentes visions, analyses et récits des acteurs* »⁸⁵. » Cela permet non seulement d'enrichir les interviews, mais aussi de révéler l'expertise des communautés villageoises.

Ici, les outils d'analyse et de visualisation numériques peuvent permettre de traiter les données et d'obtenir des visualisations souvent utiles pour la compréhension (voir *Encadré « Capitalisation et digitalisation », page 87*).

Revisiter les expériences, c'est revenir collectivement sur les activités, les processus de décision, les rôles, les résultats, les difficultés rencontrées et les effets imprévus. Car c'est tout cela qui constitue l'expérience. L'idée est de mener une réflexion collective autour d'une expérience partagée grâce à des outils qui facilitent le dialogue, afin de recueillir les témoignages, les perceptions et les vécus des différents types d'actrices et d'acteurs.

⁸³ Le GRAD a notamment interviewé des paysannes et paysans d'Afrique qui étaient par ailleurs souvent des leaders de groupe ou communautés.

⁸⁴ Christophe Vadon, GRAD, interview du 11 février 2024, Minzier.

⁸⁵ *Ibidem*.



Des outils de facilitation peuvent soutenir cette étape, comme l'outil de la **grille de description des expériences** proposé notamment par les praticien·nes de terrain de IED⁸⁶ et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)⁸⁷. Cet outil permet d'aller au-delà de ce qui a été prévu dans le projet pour faire ressortir ce qui s'est déroulé dans la réalité et de recueillir les divers vécus. Attendez-vous à réunir des perceptions très différentes d'une même expérience, et c'est bien là toute la richesse de l'exercice.

Veillez à créer un cadre de confiance pour favoriser la parole et l'expression de points de vue critiques.



« Il est important de prendre conscience des enjeux de pouvoir dans les phases de collecte et d'analyse : la position de chacun·e influence à la fois son vécu du projet, son regard sur les processus et la façon dont le projet s'est déroulé⁸⁸. »

3. ANALYSER ET GÉNÉRER DE NOUVELLES CONNAISSANCES

La phase de l'analyse « *porte sur un examen critique de l'expérience (...), en vue d'en tirer des leçons. Elle doit être conduite en tenant compte des axes et objectifs de capitalisation⁸⁹.* »

Allez au-delà de la documentation et de la description des informations compilées et détaillées des expériences récoltées. L'enjeu est de comprendre quels sont les éléments d'observation majeurs, et d'argumenter les différents points de vue. Vous vous intéresserez à « *comment on a obtenu un résultat, un changement, un autre effet⁹⁰.* » Il s'agit à la fois d'une synthèse et de l'examen critique de l'expérience.

Puis allez au-delà du partage des processus ou de vos résultats. En adoptant une posture favorable à l'apprentissage collectif, vous pourrez identifier des éléments d'enseignement propices à produire de nouvelles connaissances.

Formuler des points de vue critiques

L'analyse approfondie des expériences est un exercice difficile. Vous devez réussir à formuler des retours critiques, à revenir sur ce qui n'a pas fonctionné, et à présenter les choses « conformément à la réalité et pas comme nous aurions voulu qu'elles se soient passées⁹¹. » D'où l'intérêt de confronter les points de vue pour éviter au maximum les biais associés à une seule mémoire. La *Fiche 6, page 146* souligne aussi les difficultés liées au « biais culturel » des actrices et des acteurs impliqué·es dans la capitalisation qui sont peu habitué·es à formuler des critiques.

86 Chavez-Tafur et al., 2007.

87 Ba Mbow et al., 2012. et la Fiche 5, page 138.

88 Entretien Honoré (2023)

89 Ba Mbow et al., 2012.

90 *Ibidem*.

91 *Ibid*.

Pour mener à bien cet exercice, repérez les points d'inflexion des projets et des actions au centre de votre processus de capitalisation. Des outils comme **La ligne du temps** ou **Le changement le plus significatif** vous aideront à repérer ces moments clés. Ensuite, identifiez ce qui est spécifique et ce qui est transposable : les savoir-faire indispensables à l'action (par exemple : comment avons-nous obtenu un consensus, mobilisé des compétences ?), ainsi que les facteurs de succès ou d'échec dans une perspective de réplication de l'expérience.



Inspirez-vous de la méthode de la **grille d'analyse de l'IED Afrique** qui préconise de définir des critères en commun comme structure et guide pour l'analyse globale. « *La capitalisation n'est pas un processus centré sur les outils, mais plutôt sur la réflexion collective autour d'une expérience partagée. Dans ce sens, les outils permettent de faciliter le dialogue et de faire ressortir les analyses des différents acteurs. Par exemple, les grilles permettent de structurer les échanges et la collecte des informations, elles ne constituent pas la finalité du processus*⁹². »



2

1

2

3

4

5

6

7

Tirer des leçons collectivement

Pour tirer des leçons de l'expérience, vous pouvez aussi aider le groupe à sélectionner trois à cinq idées générales ou observations majeures qui ressortent en lien avec les axes de la capitalisation (voir *Chapitre 2, étape 2, page 52*)⁹³. Ensuite, vous pourrez reformuler ces idées sous forme de principes et/ou de facteurs de succès et/ou d'échec à prendre en compte pour une réplication de l'expérience. N'oubliez pas de revenir sur les défis ou les difficultés qui n'ont pas pu être surmontés : ils constituent des points d'attention, voire de potentiels problèmes ou questions à résoudre.



« *C'est ce travail ultime de croisement des aspects majeurs observés aux axes de capitalisation, leur reformulation et rapportage des questions pendantes qui permet de tirer des leçons et par là même de formuler la conclusion du processus de capitalisation dans une perspective de partage*⁹⁴. »

Ce travail d'analyse collective peut être fait directement par les personnes qui ont vécu les expériences, avec différentes modalités d'accompagnement (ateliers de travail, coaching, relecture par les paires, etc.). Il peut aussi être réalisé par la ou les personnes responsables de la capitalisation, une fois que les expériences auront été récoltées. Mais dans ce cas, il ne s'agit pas de leur confier l'entière responsabilité de la production du cœur de la capitalisation : il convient d'inclure a minima une validation collective⁹⁵.

Nombre de démarches de capitalisation clôturent cette séquence via un **atelier de capitalisation**. Notez qu'il est difficilement envisageable qu'un atelier de capitalisation permette de réaliser l'ensemble de cette étape, d'où l'importance de séquencer et de préparer très en amont l'atelier. Ainsi, un webinaire de préparation et des productions intermédiaires (ex : version martyre d'une publication, rushes d'un montage vidéo, etc.) permettront de cibler l'atelier sur l'analyse collective et l'émergence des savoir-faire prioritaires pour les actions futures.



⁹² Ibid.

⁹³ Ba Mbow et al., 2012 ; Chavez-Tafur et al., 2007.

⁹⁴ Ba Mbow et al., 2012.

⁹⁵ Entretien Enten (2024).

Pour les auteurs du guide méthodologique de FIDAfrique, « l'analyse systématique d'expérience est une activité de groupe à laquelle participent le personnel du projet ou de l'institution et les autres protagonistes concernés. L'expérience montre cependant qu'il faut habituellement compter une semaine pour systématiser l'acquis d'un projet qui a duré cinq ou six ans. Quand c'est possible, prévoir des rencontres périodiques plutôt que d'organiser des activités sporadiques intensives⁹⁶. »

4. TESTER ET VALIDER LES RÉSULTATS

La phase de validation des résultats permet de vous assurer qu'ils sont de qualité, cohérents et partagés par la majorité des parties prenantes⁹⁷ (voir Fiche 9, page 166).

Les modes de validation dépendent de votre façon de vous organiser : par exemple à travers un comité de pilotage, des lectures croisées de personnes impliquées et/ou externes, des ateliers participatifs, etc.

Vous pouvez vous baser sur des produits intermédiaires pour les discuter avec les différentes actrices et acteurs qui ont pris part à la démarche et également inviter de nouvelles personnes hors du cercle usuel pour vous « challenger ». L'analyse finale prendra en compte ces retours pour produire les supports.



« Lorsque nous avons fini tout le processus et que nous avons la possibilité de valider les informations collectées qui sont capitalisées, avec les acteurs concernés, c'est encore mieux. Aujourd'hui, nous avons la possibilité de le faire aussi à distance. Posez des questions comme "est-ce que vous validez ici ? Est-ce que vous n'êtes pas d'accord ? Est-ce qu'on peut encore rajouter des choses ?"⁹⁸ »

2

1

2

3

4

5

6

7

⁹⁶ Fall et al., 2009.

⁹⁷ Villeval et al., 2004.

⁹⁸ Témoignage de Gautier Amoussou (ECO Bénin), focus group en ligne, 2022.



RÉALISER DES SUPPORTS COMMENT PRODUIRE ?

Vous avez réfléchi à la forme de vos livrables (ou supports) dans la conception de la démarche. Il s'agit maintenant de les réaliser. Quelle que soit la logique dans laquelle vous vous inscrivez, il y a des enjeux liés à la production de contenus qui peuvent être partagés et servir à l'action future, et adaptés à leurs publics cibles.

DES SUPPORTS ADAPTÉS AUX OBJECTIFS ET AUX MOYENS

Une cohérence entre les compétences et ressources (internes et externes) qui pourront être mobilisées pour produire ces supports est essentielle. Évitez d'avoir des objectifs démesurés par rapport aux supports (comme pour l'ensemble de la démarche).



« Le produit de capitalisation peut également représenter beaucoup, au point d'être parfois confondu avec la démarche dans son ensemble. On s'étonnera alors que le produit ne conduise pas au changement palpable et tangible, alors que ce n'est que le trait d'union de l'histoire de la démarche⁹⁹. »

Le choix que vous ferez devra correspondre à votre démarche, selon les objectifs que vous vous êtes fixés, les méthodes que vous avez utilisées et les publics cibles que vous souhaitez atteindre. Il n'y a pas de limite à ce que vous pouvez produire, faites preuve de créativité !¹⁰⁰

« La règle est 1 livrable pour 1 destinataire avec 1 objectif. Si on fait un livrable pour tous, c'est raté, il ne pourra être utilisable par personne¹⁰¹. » Vous pouvez identifier un seul type de destinataires prioritaires ou prévoir plusieurs types de supports pour les adapter à leurs publics cibles. Mais attention toutefois à ne pas trop multiplier les supports, car cela augmente les efforts, les ressources et le temps nécessaires à leur réalisation.

Dans la majorité des logiques de capitalisation, il y a un enjeu à ce que les supports produits soient facilement accessibles, utiles et directement applicables dans la pratique. Cette réalité est souvent occultée par la volonté de produire une publication écrite généralement assez dense. « Peut-être parce que le livre ou la brochure est symbole de prestige et qu'il marque ainsi l'aboutissement du travail de capitalisation¹⁰². »

Le rapport de capitalisation est un produit intermédiaire destiné à l'interne ou au commanditaire. Ce n'est pas un support adapté pour partager ou valoriser les résultats à l'externe. Pour véritablement partager, il vous faut aller plus loin et prévoir un véritable livrable.

99 Robert et al., 2005, p. 22.

100 Ibid., p. 54.

101 Entretien Honoré (2023).

102 Robert et al., 2005, p. 54.

L'ÉCRITURE ET LA LANGUE

Pour que vos supports ne soient pas strictement internes, évitez le jargon professionnel. Essayez de prendre de la hauteur en décontextualisant le contenu tout en gardant des exemples concrets, pour que cela puisse être utile à d'autres personnes confrontées à la même problématique¹⁰³. Le contenu et le langage des outils, des kits pédagogiques ou des supports de formation doivent être adaptés à une utilisation pratique par les équipes de terrain¹⁰⁴. Vous trouverez des conseils pratiques sur l'écriture et la structuration des documents dans **différents manuels ou fiches pratiques**¹⁰⁵.



La traduction n'est pas un passage évident, ni toujours bien planifié, que ce soit vers les langues européennes ou les langues locales, pour une restitution aux populations qui sont impliquées dans les projets. Pour sa capitalisation thématique multi-pays, Médecins du Monde Suisse¹⁰⁶ a traduit une version intermédiaire d'un manuel afin que chaque pays puisse l'analyser, l'enrichir et l'adapter en fonction de la culture et du contexte d'intervention.

Savoir qui écrit et pour qui est un enjeu important. Une personne ou une équipe chargée de la capitalisation (interne ou externe) peut aider les actrices et les acteurs concerné-es à rédiger pour leurs pair-es. Par exemple, DM et son partenaire le Secaar (voir Fiche 5, page 138) ont facilité la rédaction et l'illustration du support par des paysan-nés pour des paysan-nés. Le Gret et Afrique Communication proposent des ateliers d'écriture. Leur accompagnement se limite à reformuler certains passages, mais ils ne sont pas rédacteurs.

Il existe d'autres exemples de rédaction de livrables par des chargé-es de capitalisation ou mandataires externes¹⁰⁷. Il ne faut cependant pas sous-estimer la coordination interne qui reste nécessaire.

LES DIFFÉRENTS FORMATS

Beaucoup de formats sont possibles. Nous distinguons trois catégories :

Documents écrits

La forme écrite reste souvent le support de prédilection. Il y a donc une tendance à associer la publication aux démarches de capitalisation. Mais des retours critiques reviennent régulièrement par rapport à la diffusion des publications, avec le fameux syndrome « du rapport qui reste à jamais dans le tiroir ». C'est un point d'attention à retenir lorsque l'on choisit la forme écrite, afin d'affiner son choix. Dans la catégorie écrite, on trouve par exemple le répertoire, le manuel, le guide, la fiche, le poster, l'article, le support de formation et l'argumentaire de plaidoyer.

¹⁰³ Villeval et al., 2004.

¹⁰⁴ Guy et al., 2014.

¹⁰⁵ Ba Mbow et al., 2012 et voir Fiche 5, page 138.

¹⁰⁶ Médecins du Monde Suisse, 2023.

¹⁰⁷ Plateforme pour la souveraineté alimentaire (PSA), 2016.

Découvrez des exemples dans les retours d'expériences¹⁰⁸ :

- Brochure thématique : voir *Fiche 3, page 125* et *Fiche 9, page 166* ;
- Brochure illustrée : voir *Fiche 8, page 160* ;
- Support de formation : voir *Fiche 6, page 146* ;
- Manuel pratique : voir *Fiche 4, page 132* et *Fiche 5, page 138* et .



Vous trouverez quelques **astuces pour mettre en page un manuel** et renforcer son caractère didactique à la fin de la *Fiche 5, page 138*, pour mettre en page un manuel et renforcer son caractère didactique

Supports multimédias

Les supports audiovisuels digitaux se sont beaucoup développés avec l'évolution de la technologie numérique qui facilite leur production et leur partage. Ces formats peuvent se décliner sous la forme d'audios (podcast), de diaporamas d'images (illustrations, photos, infographies-schémas) avec ou sans son (voix off, bande-son) ou de vidéos/animations.

Découvrez l'exemple du support multimédia *pageflow*¹⁰⁹ développé par la DDC pour partager les récits des actrices et des acteurs, le processus et les résultats d'une démarche de capitalisation sur le pastoralisme¹¹⁰.

Espaces de débats

Ces types de livrables sont moins classiques, et parfois moins reconnus. Mais ils restent très pertinents, car ils font appel à des formats qui percutent la mémoire, apportent une dimension émotionnelle ou intègrent une forte perspective d'apprentissage. On retrouve ici les exemples de théâtre-forum, de cycles d'ateliers, de plateformes, de réseaux thématiques, de foires aux connaissances ou de prix ou concours.

Découvrez l'exemple du réseau de la Plateforme souveraineté alimentaire (voir *Fiche 3, page 125*)¹¹¹ qui capitalise ses expériences et en partage les enseignements et les résultats à travers des ateliers, webinaires et vidéos relayés via un site internet et une newsletter aux membres. L'exemple du prix africain de l'habitat collaboratif¹¹² proposé par urbaMonde a également mis en lumière des bonnes pratiques identifiées par un jury de pair-es sur la base de vidéos réalisées par les habitant-es avec l'aide de jeunes formés-es aux médias citoyens.

Si vous menez une capitalisation intégrée au projet, le livrable principal se matérialise par la remise en pratique des apprentissages. Par exemple, un manuel d'implémentation tiendra compte de la remise en expérimentation et documentera le dispositif « au jour le jour ». Il comprendra les curricula de formation, le système de mentorat/ accompagnement et le suivi des adaptations introduites dans le projet.

108 <https://link.fgc.ch/capitalisation>

109 Forme de narration multimédia ou histoire interactive généralement partagée sur internet.

110 <https://capisci.pageflow.io/onehealthstory-mobile-english#329619>

111 <https://souverainetealimentaire.org/>

112 <https://www.urbamonde.org/projets/article/renforcer-l-habitat-collaboratif-et-autogere-en-afrique-2018-2021>



Questions clés à vous poser pour choisir votre ou vos livrables ou supports

- Quel format est le plus adapté à vos objectifs et à votre logique de capitalisation ? En faut-il plusieurs ?
- Les supports choisis correspondent-ils à vos différents public-cibles ?
- Y a-t-il de nouveaux éléments à prendre en compte par rapport aux supports définis au départ ?
- Le contenu est-il accessible pour les partenaires et les équipes terrain qui doivent l'utiliser ?
- Le langage est-il adapté à votre public cible ?
- Quels sont les moyens et ressources à votre disposition ?

2

1

2

3

4

5

6

7

QUEL SUPPORT POUR QUELLE LOGIQUE

Le type de support varie en fonction de la logique et de l'objectif dans lequel s'inscrit la démarche. En effet, une démarche orientée vers l'interne, comme celle de la mémoire, n'utilise pas le même type de support qu'une démarche axée sur la transformation, destinée à l'externe.

Voici quelques constats issus des retours d'expériences de la pratique.



LOGIQUE N° 1

Dans une **logique interne**, comme la professionnalisation des équipes, nous trouvons des livrables sous forme de manuels de procédures, de fiches de suivi ou de rapports de capitalisation. Ceux-ci s'adressent aux équipes internes, parfois aux organisations partenaires ou aux bailleurs, et ne doivent pas forcément répondre à de grandes exigences

en termes d'attractivité visuelle. Toujours dans une logique interne, la capitalisation visant la réduction des écarts de savoirs fournit l'exemple du support de formation sous forme de fiches ou de vidéos.



LOGIQUE N° 2

Dans une **logique de partage entre les pair-es**, comme celle du repérage d'innovation, les livrables qui reviennent souvent sont les manuels ou les fiches de bonnes pratiques. Mais il y a d'autres types de supports intéressants, comme la foire aux connaissances, le concours, la plateforme en ligne ou le *pageflow*. Ici, les destinataires sont par

exemple les pair-es, d'autres ONG qui travaillent sur la thématique, des partenaires locaux ou des communautés de pratiques. Un objectif de changement stratégique pourra aboutir à la réalisation d'un plan d'action ou de politique adressé à des parties prenantes locales ou à un consortium d'organisations.



LOGIQUE N° 3

Dans la **logique d'influence**, l'objectif du changement politique aboutit ici à des formes de supports telles qu'un théâtre-forum, une charte, une déclaration ou un argumentaire de plaidoyer. Les deux derniers s'adressent plus particulièrement aux responsables politiques. Dans la sous-logique d'*empowerment*, on trouve des exemples d'expositions ou

de foires, mais également des publications portées par les communautés. Les destinataires de ces livrables peuvent être le grand public, les personnes ayant contribué aux capitalisations, les communautés ou les bénéficiaires des projets.

Finalement, avec les NTIC et l'IA, de nouveaux enjeux apparaissent quant à la rédaction des supports. Ces outils présentent des avantages avec la mise à disposition de nouveaux moyens très puissants pour s'inspirer de ce qui existe déjà, retravailler et adapter des contenus à de nouveaux usages, accéder à des illustrations et introduire de l'interactivité. La digitalisation ouvre de nouvelles possibilités pour réaliser des supports sous forme audio ou vidéo avec des outils relativement accessibles. Mais il y a aussi les difficultés liées aux conditions d'accès à ces technologies, à la pertinence des contenus produits par rapport aux publics spécifiques, à l'adaptation à d'autres supports que le tout numérique et la question de la protection des données (voir Encadré « Capitalisation et digitalisation », page 87).

Dans tous les cas, gardez à l'esprit qu'il est essentiel de prévoir les ressources nécessaires pour le travail de rédaction, d'édition, de mise en forme et de traduction pour que le résultat soit attractif, apte à être diffusé largement et réinjecté dans la pratique. C'est un travail considérable souvent sous-évalué.



DIFFUSER ET RÉUTILISER LES RÉSULTATS

QUEL USAGE ? QUEL IMPACT ?

La façon dont vous allez partager, diffuser et permettre l'appropriation des résultats et des leçons apprises est liée aux supports que vous avez développés pour chaque public cible.



« La diffusion des résultats d'un processus de capitalisation doit être conçue comme une partie intégrante de celle-ci. Pourquoi ? Parce que la forme même selon laquelle on va rassembler des informations et les faire critiquer gagne à être pensée en fonction du public que l'on voudrait toucher¹¹³. »

DIFFUSER ET PARTAGER LES CONNAISSANCES

Il est important d'avoir défini au préalable, durant la phase de planification, une vérifiable stratégie de diffusion. Celle-ci devra se déployer à plusieurs niveaux, à l'interne et à l'externe de votre organisation.

Pour une diffusion efficace, il y a plusieurs étapes :



- Procédez à un ciblage adéquat pour déterminer à qui (quels groupes) sont destinés les résultats de la capitalisation. Inspirez-vous de l'**outil de la cartographie des parties prenantes** pour identifier les possibles utilisatrices et utilisateurs, et préciser leur profil (localisation, pratiques et habitudes d'utilisation de l'information, opportunités et contraintes d'accès à l'information)¹¹⁴. Vous pouvez aussi constituer une liste de personnes clés à qui vous enverrez les résultats (avec un potentiel rôle de relais pour la diffusion) et pour qui un message personnalisé est pertinent.
- Tenez compte de la diversité des groupes identifiés en termes de langue, de niveau d'équipement (radio, internet, etc.), de niveau d'éducation, etc., et prévoyez une diffusion adaptée. Dans tous les cas, veillez à bien restituer vos résultats avec tous les types d'actrices et d'acteurs qui ont été mobilisé-es et/ou concerné-es par la démarche (voir Fiche 7, page 154).
- Définissez quels seront les espaces de diffusion, d'échanges et de rencontres, ainsi que leurs conditions d'accès. Plusieurs temps de restitution peuvent être organisés, chacun avec des objectifs propres. Par exemple : une restitution sur le terrain avec les équipes et les personnes qui ont participé à la capitalisation ; une restitution officielle pour inviter des représentant-es des autorités et inclure une dimension de plaidoyer (voir Fiche 6, page 146) ; une restitution au sein d'un réseau thématique pour diffuser des résultats qui s'adressent aux praticien-nes de la coopération au développement et parfois à un plus large public (voir Fiche 3, page 125 et Fiche 9, page 166).

¹¹³ Lecomte, 2001.

¹¹⁴ Ba Mbow et al., 2012.

Vous trouverez des exemples d'outils de partage, selon leurs échelles d'utilisation (de la zone d'intervention du projet à l'échelle internationale) dans le **guide de FIDAfrique**¹¹⁵.



Rappelez-vous que « *la démarche de capitalisation et les produits qui en découlent sont valorisés en premier lieu par les acteurs directs du processus. Ils/elles sont porteurs de l'envie et de la matière et peuvent utiliser leurs réseaux de connaissances et de contacts*¹¹⁶. » La diffusion de votre support est aussi une source d'inspiration pour d'autres groupes, communautés ou organisations partenaires ou de réseau, qui pourraient initier leurs propres démarches de capitalisation (voir Fiche 8, page 160).

Il existe des plateformes en ligne pour partager les enseignements et les bonnes pratiques entre ONG et partenaires, que ce soit dans un cercle restreint ou dans un réseau élargi¹¹⁷. Les **ateliers et les formations en ligne** sont des moyens utiles pour faciliter l'appropriation des résultats au sein des équipes et d'un réseau, dans une perspective d'apprentissage.



Posez-vous la question des droits d'accès à vos supports et à leurs contenus. Vous avez le choix de restreindre la diffusion à l'interne ou de diffuser largement, avec des accès payants ou gratuits. Ces questions sont liées à plusieurs facteurs : l'origine du financement de votre démarche, la logique de capitalisation dans laquelle vous vous inscrivez et la posture de votre organisation par rapport au partage des connaissances.

Recommandations pour la diffusion des résultats de capitalisation¹¹⁸ :

- Définissez des objectifs clairs de communication pour partager les apprentissages tirés de la capitalisation, ainsi que des objectifs d'utilisation des résultats.
- Sur la base de ces objectifs, déterminez des activités à réaliser à l'issue de la capitalisation. Par exemple : atelier national, formations, etc.
- Suivez dans un tableau les usages prévus pour chaque public cible.
- Prévoyez six mois pour la diffusion une fois que les supports sont disponibles.
- Vérifiez l'acquisition de connaissances par un programme d'activités et un chronogramme précis.
- Prévoyez environ 10-15 % du budget pour cette phase.

¹¹⁵ Fall et al., 2009.

¹¹⁶ Robert et al., 2005.

¹¹⁷ Par exemple, le réseau de la Plateforme souveraineté alimentaire (PSA) du FEDERESO ou le réseau Agriculture & Food Systems Network de la DDC.

¹¹⁸ Entretien Niang (2024).

INDICATEURS POUR LE SUIVI DE LA DIFFUSION			
OBJECTIFS	INDICATEURS DE SUIVI	CRITÈRES	SOURCES DE VÉRIFICATION
Rendre visibles les principales leçons	Niveau de connaissance des principales leçons	Nombre de personnes sensibilisées	Ateliers d'information et de partage Publication dans les médias sociaux
Partager les apprentissages	Niveau de connaissance des bonnes pratiques Niveau d'appropriation	Nombre de bonnes pratiques partagées	Ateliers d'information et de partage Rapport de diffusion des capsules
Fournir des données et informations pour renforcer les politiques publiques	Niveau d'appropriation Niveau de mise à l'échelle	Niveau de sensibilisation sur les bonnes pratiques Nombre de bonnes pratiques dupliquées	Diffusion des notes stratégiques ou directives institutionnelles. Rapport d'exécution des institutions
Enrichir les stratégies de l'institution	Niveau d'appropriation des apprentissages Niveau de mise à l'échelle institutionnelle	Niveau de prise en compte dans les décisions et dans les projets	Rapports Diffusion dans les plateformes Projets de l'institution

FIGURE 8. Les indicateurs pour le suivi de la diffusion¹¹⁹

Retour d'expérience de la diffusion d'un guide pratique

La Fedevaco a suivi la diffusion de son guide pratique *La santé pour tous en zone rurale*, paru en 2018 au terme d'une capitalisation d'expériences de mise en place ou de réhabilitation de centres de santé. Cette capitalisation avait été menée avec un groupe d'organisations membres et de spécialistes en santé. Après une conférence de lancement du guide, une stratégie de diffusion de l'ouvrage et de ses annexes techniques en ligne a été mise en place. Elle a ciblé en priorité des pays d'Afrique francophone, via un réseau d'organisations relais. Cette phase a pu être menée grâce à l'engagement d'un stagiaire assistant pendant trois mois.

119 Tableau réalisé par Afrique communication en 2023.

L'ouvrage était disponible gratuitement en téléchargement. Mais les personnes devaient fournir des informations sur leurs profils et donner leur accord pour être recontactées en vue d'un suivi de leur utilisation du guide. Après neuf mois, un sondage envoyé à plusieurs publics cibles (plusieurs centaines de personnes) a permis de recueillir les retours d'utilisation de responsables de centres de santé et de politiques de santé, d'associations locales, d'ONG, de bailleurs, etc.

Selon les résultats, le format du guide a été jugé excellent, et les bonnes pratiques capitalisées ont été jugées pertinentes et utiles. Au niveau de l'utilisation, le taux était satisfaisant. Il y a tout de même eu une demande pour des compléments sous forme de vidéos plus pédagogiques.

2

1

2

3

4

5

6

7

RÉUTILISER LES APPRENTISSAGES ET TRANSFORMER LA PRATIQUE

La véritable plus-value d'une démarche de capitalisation est l'utilisation de ses apprentissages dans la pratique pour la transformer, voire l'améliorer. C'est l'occasion d'apporter des changements tangibles au sein de vos projets et de vos programmes sur la base des leçons apprises de vos expériences ou de celles de vos partenaires (voir *Chapitre 2, étape 7, page 83*).

Vous pouvez par exemple intégrer les acquis de la capitalisation lors de la révision de votre stratégie ou de la formulation d'une nouvelle phase du projet. Vous pouvez aussi favoriser un développement à plus large échelle de votre projet en rendant accessibles ses savoir-faire, et saisir l'opportunité d'influencer les politiques, ou de faire évoluer les comportements grâce aux produits de capitalisation (voir *Fiche 3, page 125 ; Fiche 6, page 146 et Fiche 9, page 166*).

Les objectifs que vous vous êtes fixés et la logique de capitalisation dans laquelle vous vous inscrivez doivent permettre de mieux définir ces aspects dès la conception de votre démarche de capitalisation.

Recommandations pour étendre la portée de la réutilisation des résultats

- Impliquez, dès le départ, les participant·es au processus. Amenez-les à réfléchir à ce que pourra être leur rôle dans l'instauration d'un changement. Pensez au changement souhaité, et à ce que cela induira concrètement (actions à prévoir). C'est un travail itératif qui nécessitera d'y revenir au cours des différentes étapes¹²⁰.
- Utilisez les résultats pour le plaidoyer si votre démarche et vos supports s'inscrivent dans cette logique, par exemple : en développant un argumentaire de plaidoyer à l'intention des responsables politiques. Pour que cela soit efficace, il s'agira de s'appuyer sur une stratégie de plaidoyer (voir *Fiche 3, page 125 et Fiche 9, page 166*).

¹²⁰ Voir aussi les processus d'apprentissage et les apports du Barefoot guide : Barefoot Guide 2, 2011.



- Intégrez dans cette étape un accompagnement à la réutilisation. Des **ateliers** ou des formations permettent d'introduire la manière d'utiliser un outil, de tester une fiche pratique ou d'échanger sur des leçons apprises. Des visites d'échange ou du mentoring peuvent aussi être envisagés afin de transmettre des savoir-faire.
- Profitez de la dynamique et des opportunités liées à la diffusion pour élargir vos collaborations et développer un réseau (voir Fiche 3, page 125 et Fiche 9, page 166).

La PSA propose des webinaires pour diffuser les outils¹²¹ qu'elle réalise afin d'encourager l'appropriation des apprentissages. Un autre exemple de réintroduction des apprentissages dans la pratique est l'utilisation et la diffusion du manuel *Youth Together* pour la prévention de la violence chez les jeunes dans les projets de développement qui ont suivi (voir Fiche 4, page 132).

Les trois organisations expertes interviewées dans le cadre de la réalisation de ce guide¹²² sont unanimes à ce sujet : au-delà de la production des supports, il est impératif de poursuivre l'accompagnement à l'appropriation. Elles traitent cette étape clé de la capitalisation dans le cadre de formations collectives (F3E) ou à travers des services de coaching.

La production de supports n'est pas une condition suffisante pour s'assurer de leur usage, ni à l'interne ni par d'autres publics. L'accompagnement à l'appropriation des résultats est capital.

Pourtant, dans la pratique, nous observons que cette étape est rarement bien investie, et que les démarches s'arrêtent souvent une fois que les supports sont disponibles.

En tant que faïtières d'ONG, les fédérations cantonales ont un rôle à jouer dans la diffusion des résultats des démarches de capitalisation qu'elles ont soutenues. Les cafés-débats de la FGC et les ateliers de restitution des démarches de capitalisation d'expériences de la Fedevaco y contribuent, ainsi que la version en ligne de ce guide¹²³. Les membres peuvent ainsi retrouver les résultats de démarches menées au sein du réseau et s'inspirer des savoir-faire et connaissances partagées.

La valorisation des résultats peut aussi passer par de la communication. Mais il ne faut pas sauter l'étape du partage qui a une fonction de restitution des apprentissages.



« Une durée de six mois est adéquate pour la diffusion des résultats d'une capitalisation : elle comprend un programme d'activités et [un] chronogramme précis pour vérifier l'acquisition de connaissance. Cette étape importante peut représenter environ 10-15 % du budget de la capitalisation¹²⁴. »

121 Voir son kit pédagogique pour le plaidoyer dans le domaine de la souveraineté alimentaire : <https://souverainetealimentaire.org/notre-plateforme-creer-son-premier-kit-pedagogique-pour-mener-des-plaidoyers-dans-la-souverainete-alimentaire/>

122 Entretiens Honoré (2023), Niang (2024) et Enten (2024).

123 <https://link.fgc.ch/capitalisation>

124 Entretien Niang (2024).



SUIVRE ET ÉVALUER

QUELS EFFETS ?

Il y a deux sujets distincts à ne pas confondre : le suivi régulier de la mise en œuvre de la capitalisation et l'évaluation a posteriori des démarches de capitalisation des expériences. Ces mécanismes sont utiles dans le contexte d'une capitalisation des expériences, comme pour tout autre type de projet, mais ils doivent être adaptés selon le type de capitalisation (ponctuelle, en réseau ou intégrée au projet) et l'envergure de votre démarche.

LE SUIVI D'UNE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Le pilotage et le contrôle des démarches de capitalisation des expériences sont assurés à travers un suivi régulier des activités et des dépenses du projet. Le suivi vise à garantir la qualité des démarches et permet de les ajuster en temps réel. Un suivi bien structuré permet de maximiser les effets et l'utilité de la capitalisation des expériences. Ce rôle peut être assuré par un comité de pilotage, le ou la chargé-e de capitalisation ou la personne responsable de la coordination (voir *Chapitre 3, page 88*).

Assurez-vous, à chaque étape clé (identification des sujets, collecte et analyse des données, réalisation des contenus et des supports, diffusion et appropriation), de garder le cap sur les objectifs fixés. Par exemple, vérifiez la dimension participative des activités, le respect de votre calendrier, la qualité des supports et l'appropriation des apprentissages par les différents publics cibles, etc. Ajustez au besoin.



Vous pouvez organiser des points d'étape réguliers avec votre équipe pour analyser les avancées et identifier les défis, et tenir un **journal de bord** pour noter les enseignements en cours de route.

L'ÉVALUATION D'UNE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

L'évaluation, menée a posteriori, permet d'avoir d'abord un retour sur le déroulement de votre démarche. Dans un deuxième temps, elle vous informe sur l'utilisation des connaissances et des apprentissages qu'elle a générés.

Revenir sur la démarche est un moyen d'analyser la pertinence des choix méthodologiques, l'implication des parties prenantes, la qualité des productions et le degré de diffusion des supports. Rappelons qu'un objectif final commun à toutes les démarches est de maximiser l'utilisation des résultats dans la pratique, pour la transformer, voire améliorer les interventions et renforcer l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, l'évaluation de votre démarche vous permettra par exemple de vous assurer qu'elle ne s'est pas limitée à documenter des expériences mais qu'elle a influencé les pratiques et les décisions.

Pourquoi est-ce difficile de mesurer les effets d'un processus de capitalisation ?

Mesurer les effets d'un processus de capitalisation d'expériences est complexe en raison de la perte de traçabilité, de la difficulté d'attribution des changements, de la nature qualitative des effets et du fait qu'ils sont différés dans le temps¹²⁵.

C'est parfois au sein de communautés de pratiques que les changements générés sont partagés, conscientisés et formalisés. Le F3E a mis en place une communauté de pratiques sur la capitalisation en 2022 et mis en évidence les changements qui se sont opérés dans le fonctionnement des organisations qui ont mené une ou plusieurs démarches de capitalisation¹²⁶. Cette communauté souligne que la volonté institutionnelle de dédier du temps et des espaces post-capitalisation est un facteur clé pour faire vivre les résultats d'une démarche. Celle-ci peut avoir bousculé l'organisation et un temps peut s'avérer nécessaire pour « infuser » les apprentissages.

Après dix ans de capitalisation en réseau, la Plateforme souveraineté alimentaire (voir Fiche 3, page 125) a mené une enquête auprès de ses membres pour évaluer les changements opérés dans les pratiques des projets comme dans les dynamiques collaboratives de ses membres. Sur la base des piliers de la souveraineté alimentaire qui constituent leur boussole, les membres ont autoévalué leur progression en matière de renforcement des capacités et de la qualité des interventions, ainsi que les nouvelles collaborations nées grâce au réseau de capitalisation.

En adoptant une approche proactive et en intégrant un suivi structuré, il vous sera également possible de mieux comprendre comment et dans quelle mesure les connaissances capitalisées influencent réellement les pratiques et les décisions. Traquez, notifiez et suivez les graines de changements, c'est stimulant et cela peut être relativement simple.

Recommandations pour mesurer les effets de la capitalisation

- **Mettre en place des outils de suivi post-capitalisation** : enquêtes auprès des parties prenantes, analyse des citations et partage des références des documents produits. Cela peut encore être réalisé dans le cadre d'une démarche ponctuelle qui a reçu un cofinancement par projet. Au-delà, l'outil de suivi peut prendre la forme d'une matrice pour notifier les apprentissages effectivement pris en compte, ou d'un sondage au niveau de la direction et des responsables des nouveaux projets.
- **Encourager les retours d'expérience** : pour inciter les organisations à partager la manière dont elles ont utilisé les leçons capitalisées.
- **Utiliser des indicateurs indirects** : nombre de téléchargements, partages, reprises dans des formations ou dans des documents stratégiques.
- **Intégrer la capitalisation dans les cycles d'apprentissage** des organisations, afin de systématiser l'analyse de son influence sur les pratiques.

¹²⁵ Enten et al., 2020.

¹²⁶ F3E, 2022. Fiche 4 : Capitalisation et management des connaissances. Les fiches de la communauté de pratiques Capitalisation du F3E.



Enquêtes qualitatives pour évaluer les démarches de capitalisation d'expériences

Voici quelques exemples de questions que vous pouvez vous poser à l'interne, et que vous pouvez poser à vos partenaires et à vos publics cibles :

- Le processus de capitalisation a-t-il répondu aux besoins et aux attentes des parties prenantes concernées ?
- Le cadre méthodologique et les outils de capitalisation étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis ?
- Les moyens humains, financiers et techniques mobilisés étaient-ils adéquats par rapport aux objectifs poursuivis ?
- La capitalisation a-t-elle contribué à l'amélioration de vos projets/programmes et/ou à vos orientations stratégiques ?
- Existe-t-il des synergies entre ce processus et d'autres initiatives ?
- Y a-t-il eu des effets inattendus positifs ou négatifs liés à la capitalisation ?
- Les produits de capitalisation répondent-ils aux objectifs fixés ? Ont-ils été utilisés par leur public cible ?
- Les apprentissages et les résultats de la capitalisation sont-ils intégrés dans les pratiques et les processus des organisations concernées ?
- Quels changements ont pu être constatés en termes de dynamiques collaboratives ? Comment peuvent-ils être liés à la démarche de capitalisation ?
- Quels leviers pourraient renforcer l'ancrage et l'application des enseignements tirés dans la durée ?

2

1

2

3

4

5

6

7



Prévoyez un **mini-sondage** auprès des différentes actrices et acteurs (3-5 questions) pour vous aider à mesurer les effets de votre capitalisation.

LA REDEVABILITÉ AU SEIN DU FEDERESO

Selon leurs critères de redevabilité, les fédérations cantonales fixent leur cadre de *reporting* pour les projets de capitalisation d'expériences avec des exigences spécifiques. Par exemple, la FGC dispose de canevas de fin de projet et demande des retours sur l'atteinte des objectifs, les activités menées, les publics cibles touchés et les livrables produits, ainsi que sur le processus lui-même en termes de leçons apprises¹²⁷. Les évaluations des démarches de capitalisations ponctuelles ne sont pas exigées.

La formulation de leçons apprises sur la conception et le déroulement du processus de capitalisation doit permettre d'améliorer les futures démarches, mais également de les partager au sein du réseau. Ici, le rôle des communautés de pratique est très important, car celles-ci permettent d'échanger et de partager les retours d'expériences sur des temps qui dépassent ceux des projets (voir *Fiche 3, page 125*).

¹²⁷ Fédération genevoise de coopération, 2001.

CAPITALISATION ET DIGITALISATION

La digitalisation¹²⁸ est une transformation fondamentale qui touche tous les secteurs d'activité. De fait, elle joue un rôle de plus en plus important dans les démarches de capitalisation d'expériences où elle se déploie sous différentes formes et apporte certains avantages selon les étapes du processus :

- **Collecte de données** : la collecte de données numériques sur mobile est de plus en plus utilisée par les ONG, de même que les plateformes en ligne qui permettent de les stocker afin qu'elles soient directement accessibles pour l'analyse. Les outils digitaux permettent de faire des interviews individuelles ou de groupes par visioconférence. Également de valider ou de restituer des résultats lors d'ateliers ou conférences en ligne. Ces options ont été un moyen d'adaptation pour les organisations lors de la pandémie de Covid-19 (voir Fiche 8, page 160).
- **Analyse et documentation** : les outils d'analyse et de visualisation permettent de traiter les données et d'obtenir des visualisations souvent utiles pour la compréhension. Ces outils facilitent la documentation et sont une aide à l'analyse des résultats, de même que le recours à l'intelligence artificielle (IA).
- **Production et diffusion des supports** : la digitalisation ouvre de nouvelles possibilités pour réaliser des supports sous des formats audio ou vidéo avec des outils relativement accessibles. L'utilisation répandue d'internet, des outils numériques et des smartphones permet aussi une large diffusion des supports digitalisés. L'IA est parfois utilisée en appui à la production écrite.
- **Partage et collaboration** : la digitalisation offre des plateformes pour partager les enseignements et les bonnes pratiques entre ONG et partenaires. Dans le cas des réseaux (voir Fiche 3, page 125 et Fiche 9, page 166), les parties prenantes utilisent souvent le mode de réunion en ligne pour préparer les ateliers ou alterner entre les formats des échanges. Les visioconférences permettent une participation élargie à tous les continents et renforcent ainsi le sentiment de communauté et d'engagement collectif dans un réseau.

Mais de nouveaux défis surgissent avec l'utilisation des outils digitaux, en particulier lorsque les projets s'adressent à des populations vulnérables, ou qu'ils se déploient dans des contextes fragiles où l'accès aux outils numériques ou à une connexion stable est limité et où se posent la question du coût des technologies¹²⁹. Dans ce cas, les outils digitaux sont-ils suffisamment accessibles et inclusifs par rapport aux parties prenantes de votre projet ?

Dans tous les cas, l'idée est de trouver un équilibre dans l'utilisation des outils digitaux pour ne pas perdre de vue l'enjeu du facteur humain, qui est central dans les processus de capitalisation.

128 La digitalisation se réfère au processus d'intégration des technologies numériques dans les activités humaines, professionnelles et organisationnelles, dans le but de transformer, optimiser et enrichir les modes de production, de diffusion des connaissances et de capitalisation des expériences.

129 Chenal et al., 2021 ; Berrou et al., 2020 ; Bazin et al., 2022.

3

MOBILISER LES ACTRICES ET LES ACTEURS



EN BREF

Le cœur des démarches de capitalisation réside dans leur approche participative et multi-actrices et acteurs. Ce chapitre présente les actrices et acteurs qui interviennent en continu ou à certains moments clés du processus. Ce sont les personnes qui détiennent les savoir-faire, documentent les expériences, coordonnent le processus, le facilitent, enrichissent la perspective, valident les enseignements tirés ou s'approprient les apprentissages. Ce chapitre traite également des enjeux liés aux démarches collectives et inclusives, et des questions à se poser pour mettre en place un cadre d'animation et un accompagnement adéquat.

Au terme de ce chapitre, vous comprendrez :

- **la complexité de la gestion des différents groupes d'actrices et d'acteurs et les pièges qui peuvent freiner la dynamique ou limiter l'impact de la démarche ;**
- **l'importance d'inclure toutes les parties prenantes pour aboutir à une capitalisation complète ou non biaisée ;**
- **la nécessité de valoriser toutes les contributions et de favoriser la richesse des échanges ;**
- **les avantages et inconvénients d'un accompagnement interne ou externe et l'intérêt de bien clarifier les rôles ;**
- **l'importance de confier le rôle d'accompagnement à des personnes compétentes.**

3.1 LES DIFFÉRENTS GROUPES D'ACTRICES ET D'ACTEURS

Bien identifier ces différents groupes d'actrices et d'acteurs permet de préciser la méthodologie pour mobiliser les bonnes personnes au bon moment.

Il s'agit aussi de transposer les catégories d'actrices et d'acteurs usuelles de la coopération au développement¹³⁰ dans leurs rôles spécifiques au sein de la démarche de capitalisation des expériences.

Vous pouvez établir un état des lieux avec l'**outil de la cartographie** des actrices et acteurs et des connaissances dans le domaine choisi pour la capitalisation, afin d'identifier les différents groupes et personnes, et de clarifier les rôles selon les catégories ci-dessous¹³¹. Ces groupes d'actrices et d'acteurs sont différenciés selon leurs rôles au sein de la démarche de capitalisation d'expériences.



CE QUI DISTINGUE LES DIFFÉRENTS GROUPES D'ACTEURS ET D'ACTRICES

Les contributrices et contributeurs¹³²

Ces personnes ont vécu les expériences. Elles détiennent le savoir-faire à capitaliser et sont au centre des démarches. Elles témoignent, revisitent leurs expériences et sont mobilisées pour participer à la création de nouvelles connaissances et à la validation des résultats. Ce sont souvent les équipes locales des projets, et plus largement d'autres actrices et acteurs concerné·es par la thématique (leaders ou représentant·es communautaires ou de groupes bénéficiaires, représentant·es d'autres institutions, etc.)¹³³. Ces personnes sont celles qui vont tirer l'essentiel des apprentissages inhérents aux processus de capitalisation et qui seront également des relais importants pour la diffusion et la valorisation des résultats.

Les coordinatrices et les coordinateurs

Ces personnes mobilisent les autres groupes et individus. Elles donnent envie, coordonnent, maintiennent la dynamique lancée et encadrent l'équipe d'animation. Leur rôle est de mettre en lien les contributrices et les contributeurs, de faire le lien au sein et avec l'organisation porteuse, de communiquer et de créer de bonnes conditions dès le départ et tout le long du processus. « *La réussite d'un projet/démarche de capitalisation repose sur la mobilisation d'une dynamique au sein d'une équipe ou d'une organisation*¹³⁴. » Selon leurs compétences, les coordinatrices et les coordinateurs

130 Les organisations en Suisse et dans les pays des projets, les bénéficiaires, les communautés, les partenaires techniques et financiers, les partenaires de réseau, les autorités locales, régionales et nationales, les organisations internationales, les universités et centres de recherche, etc.

131 La cartographie des connaissances permet d'identifier les actrices et les acteurs dans une perspective d'analyse des flux de connaissances (qui détient l'information, la transmet, la bloque) afin de déterminer où sont les écarts de savoirs et comment améliorer les échanges et le partage de connaissances.

132 Elles et ils sont aussi appelé·es les « acteurs et actrices sources ». Robert et al., 2005.

133 Il est très difficile de consulter et d'impliquer l'ensemble des contributrices et des contributeurs potentiels tout au long d'une démarche de capitalisation, et cela, en raison de contraintes de temps, d'accès et de disponibilité. Il peut être nécessaire de cibler des personnes ou groupes clés sur la base de critères définis pour récolter les informations substantielles dans un temps donné.

134 F3E & COTA, 2014.

peuvent être responsables du processus de la capitalisation et être impliqués dans la capitalisation en tant que membres de l'équipe (voir Chapitre 3.3, page 94), par exemple dans l'animation ou la rédaction¹³⁵.

Les animatrices et les animateurs

Ces personnes se concentrent sur la dynamisation des échanges et la gestion du groupe. Elles ont un rôle actif dans l'organisation des interactions et dans le maintien de l'engagement des participant·es pour atteindre les objectifs. Elles connaissent les outils participatifs et conçoivent les ateliers permettant de récolter les informations, de confronter les perspectives souhaitées et de valider les résultats. Elles captent puis retranscrivent les éléments clés utiles à la démarche de capitalisation.

→ **Note** : dans la capitalisation d'expériences, les fonctions d'animation et de facilitation sont complémentaires et différenciées.

Les facilitatrices et les facilitateurs

On parle parfois aussi d'accompagnatrices et accompagnateurs et ou de consultant·es. Ces personnes facilitent le processus et sont garantes des bonnes conditions pour les échanges, et de l'inclusion de toutes les parties prenantes. Elles assurent la structuration méthodologique, appuient les séances de travail, aident à structurer les idées et parfois à atteindre un consensus. Tout en restant dans une position de neutralité, elles peuvent aussi apporter des éclairages, témoigner des expériences qu'elles ont accompagnées, aider à faire émerger de nouvelles connaissances et à les transformer en savoir-faire pour l'action. Elles peuvent aussi soutenir la réalisation des supports (par exemple en concevant des ateliers d'écriture pour aider les praticien·nes à rédiger), ou écrire les produits de capitalisation. Il s'agira de déterminer si elles seront recrutées à l'interne ou à l'externe de l'organisation¹³⁶.

Les rédactrices et les rédacteurs

Ces personnes sont essentielles à la production des résultats de la démarche sur les différents supports réalisés sous forme écrite. Dans certains cas, elles retranscrivent, rendent accessibles, modélisent et éditent les formats écrits. Dans d'autres cas, ce sont les facilitatrices et facilitateurs qui ont également un mandat de rédaction. Mais la rédaction peut aussi être internalisée (écriture collective) et/ou être prévue via un mandat externe spécifique. Pour certains projets, un groupe de relecture est formé pour garantir une diversité des points de vue dans l'exercice.

Le comité technique et/ou de pilotage

Il propose et/ou valide les orientations et la stratégie d'implication des actrices et des acteurs dans la dynamique. Il peut aussi avoir des tâches liées à la relecture des supports écrits. Ce groupe intervient ponctuellement et peut être très utile pour affiner les résultats en apportant des regards croisés et multiples. Il joue un rôle important de garant du focus choisi (logique, sujet) et s'assure de la qualité de la démarche et

135 Ibid.

136 En interne, il faut distinguer dans le terme accompagnement : « accompagnement stratégique » de la démarche. Dans les plus grandes institutions, il sera assuré par un·e responsable qualité ou responsable « suivi-évaluation-redevabilité-apprentissages – SERA » (en anglais MEAL : *Monitoring Evaluation Accountability Learning*). Dans de plus petites structures, c'est un·e membre de la direction ou un comité de pilotage qui fera l'accompagnement stratégique, parfois avec l'appui d'une coordination de la démarche assurée par un·e chargé de capitalisation. En externe, il pourra s'agir d'un·e consultant·e ou d'une équipe de consultant·es.

de ses livrables, ainsi que du plan de diffusion des résultats. Il peut être utile d'intégrer dans ce groupe des représentant·es des contributrices et des contributeurs, des destinataires, de la direction ou du programme, ainsi qu'une personne externe expérimentée en capitalisation, voire parfois un partenaire institutionnel ou financier.

LES DESTINATAIRES DE LA CAPITALISATION

Aussi appelés « publics cibles », ces individus ou ces groupes sont ceux à qui s'adressent les livrables des démarches. Ils peuvent se répartir en trois groupes : i) le premier est souvent celui qui a pris part à la démarche elle-même, c'est-à-dire celui des contributrices et contributeurs¹³⁷ ; ii) le deuxième est celui des personnes ou des groupes qui sont impliqués dans l'expérience capitalisée, mais qui n'ont pas forcément contribué directement au processus de capitalisation (par exemple : les bénéficiaires, les représentant·es des communautés ou des collectivités publiques locales ou régionales, d'autres membres d'équipes du projet) ; iii) le troisième est celui des personnes ou des groupes qui ne sont pas directement impliqués dans l'expérience elle-même, mais pour qui les résultats du processus de capitalisation d'expériences seront intéressants, utiles et pertinents à des fins professionnelles (par exemple : des collectivités, des représentant·es politiques, des bailleurs, des organisations de développement, des institutions académiques, des réseaux thématiques ou des rapporteuses et rapporteurs spéciaux, etc.)¹³⁸.

3

3.2 CONSTITUER SON ÉQUIPE DE CAPITALISATION

Dans la pratique, certaines personnes endossent parfois plusieurs rôles en raison de ressources limitées pour la capitalisation. Il est fréquent de constituer une équipe de capitalisation avec une coordinatrice ou un coordinateur, plusieurs animatrices et animateurs également rédactrices et rédacteurs, ainsi qu'une facilitatrice ou un facilitateur. Retrouvez les questions clés à se poser pour constituer son équipe dans le *Chapitre 2, étape 3, page 57*.

EXEMPLES DE RÉPARTITION DES RÔLES

Les retours d'expériences témoignent de la diversité des équipes de capitalisation :



La Fondation Terre des hommes a mobilisé trois personnes de son équipe du siège : une coordinatrice opérationnelle, un chargé de programme pays et la responsable MEAL qui ont appuyé et encadré l'équipe locale et une équipe locale de consultant·es responsable de la collecte des informations et de la production des supports destinés aux parties prenantes locales. Les livrables institutionnels étaient sous la responsabilité de l'équipe interne (*voir Fiche 10, page 172*).

¹³⁷ Cf. aussi la définition de la capitalisation de la FGC qui rappelle que les démarches s'adressent principalement aux personnes qui y ont contribué (Fédération genevoise de coopération, 2021) et *Chapitre 1, page 16*.

¹³⁸ FAO, 2017.



DM a eu un rôle de facilitation alors que la capitalisation était portée et coordonnée par le partenaire de terrain le Secaar, appuyé par un volontaire. Un groupe de bénéficiaires a eu un rôle clé dans l'équipe de rédaction et de pilotage. La seule personne externe était un dessinateur professionnel (voir Fiche 5, page 138).



Omoana est une petite structure qui a mené deux projets de capitalisation avec une équipe restreinte : le coordinateur de l'organisation, qui a coordonné et animé la démarche et rédigé les supports, avec l'appui des partenaires locaux pour la mobilisation et la logistique (voir Fiche 4, page 132).



Traditions pour demain a soutenu les capitalisations menées par les partenaires de terrain, qui ont mobilisé leurs équipes pour la coordination et la facilitation des processus, et la rédaction des supports, ainsi que leurs partenaires de réseau pour la diffusion. L'organisation en Suisse a été en appui pour la recherche de fonds nécessaires au projet, le lien avec le bailleur et la diffusion des résultats en Suisse (voir Fiche 8, page 160).



MCI est une association essentiellement bénévole bénéficiant du soutien d'étudiant·es dans le cadre de leur travail de master. MCI a déployé une équipe restreinte composée du coordinateur de l'organisation, qui a coordonné et animé la démarche, et rédigé les livrables. Il a été soutenu uniquement lors de l'atelier de capitalisation par une équipe locale de six animatrices et animateurs extérieur·es au projet¹³⁹.



Pour sa capitalisation intégrée au projet, le GRAD-s/TEREO a constitué un groupe d'échange et d'apprentissage composé des trois responsables pays du projet, du chargé de projet expérimenté en capitalisation et d'un facilitateur externe mandaté pour toute la durée du projet. Un consultant en communication a ponctuellement appuyé le groupe¹⁴⁰.



Médecins du Monde Suisse a mené deux démarches avec une équipe composée d'une chargée de projet junior (JPO) du siège en tant que coordinatrice opérationnelle de la capitalisation, appuyée par les différent·es chargé·es de projet pays et par la personne point focal thématique qui avait un rôle de conseillère-facilitatrice. Les supports ont été produits collectivement par l'équipe¹⁴¹.

139 MCI, Partage des savoirs autochtones pour la surveillance environnementale en 2014-39 FGC.

140 GRAD/Terezo, Promotion des produits locaux 2019-57 FGC.

141 Médecins du Monde Suisse, 2023.

3.3 LES ENJEUX DE LA MOBILISATION DES ACTRICES ET DES ACTEURS

La gestion d'une participation avec de multiples actrices et acteurs représente un défi en soi (voir Chapitre 1.3, page 24). À cela s'ajoute la mobilisation de personnes qui ont eu un rôle clé dans le passé, par exemple lors de capitalisations historiques déclenchées après dix, quinze ou vingt ans d'expérience.



« Cela revient à aussi prendre en considération la disponibilité de celles et ceux qui ont fait partie de l'équipe au moment de l'expérience, des bénéficiaires et d'autres acteurs clés ayant des points de vue particulièrement intéressants : leaders communautaires, autorités, ou représentants d'autres institutions¹⁴². »

C'est un enjeu si les apprentissages n'ont pas été recueillis au long des années. Mobiliser d'ancien·nes bénéficiaires ou participant·es peut aussi être un défi logistique. Malgré la difficulté, cette mobilisation s'est pourtant avérée cruciale pour Médecins du Monde Suisse dans la consolidation de ses produits pédagogiques¹⁴³. De même, Omoana a testé des outils d'animation auprès des jeunes qui en avaient été les premiers destinataires (voir Fiche 4, page 132).

Les difficultés inhérentes aux capitalisations entre plusieurs pays sont celles de la barrière de la langue et des échanges à organiser à distance. Pour sa démarche de capitalisation entre le Mexique, Haïti, le Cameroun et le Bénin, Médecins du Monde Suisse a souligné l'importance de la traduction de documents à différentes étapes intermédiaires (et pas seulement les supports finaux)¹⁴⁴. La nécessité de prévoir une interprétation simultanée pour les échanges en ligne comme en présentiel a également été relevée par urbaMonde dans sa démarche qui a mobilisé un réseau d'actrices et d'acteurs sur trois continents (voir Fiche 9, page 166).

Les démarches qui s'étalent dans le temps, changent d'orientation ou souffrent d'un leadership peu clair courent le risque d'une perte d'adhésion, tandis que celles qui manquent de communication peuvent faire face à un désengagement de certains groupes ou personnes.

La mobilisation des différents groupes d'actrices et d'acteurs se fait dès le départ, afin de préciser les attentes et les motivations, de s'assurer d'une compréhension commune de ce qu'est la capitalisation des expériences, et de se mettre d'accord sur ce sur quoi elle va porter.

¹⁴² Chavez-Tafur et al., 2007.

¹⁴³ Médecins du Monde Suisse, 2023.

¹⁴⁴ *Ibid.*

3.4 L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE DÉMARCHE DE CAPITALISATION

L'accompagnement (ou la facilitation) est un élément clé pour donner un cadre méthodologique, impliquer les actrices et les acteurs, et parvenir à des résultats de qualité au bout du processus. Préparer l'accompagnement d'une démarche demande un grand soin. Il s'agit de préciser la nature, le profil, la posture et la fonction de la ou des personnes qui accompagnent la démarche, de décrire les rôles respectifs et d'établir un cahier des charges pour chacune.



« Un des rôles importants de la facilitation qui doit permettre aux parties prenantes de participer activement est de générer de nouvelles connaissances à partir de leurs pratiques¹⁴⁵. »

La personne qui accompagne joue un rôle clé dès le début. Il est bien de l'inclure dès la préparation de la démarche. Elle devient la garante du processus de capitalisation, avec l'appui de la personne ou de l'équipe de coordination. L'accompagnement peut être interne ou externe, et les modalités de l'accompagnement peuvent évoluer tout au long du processus.

ACCOMPAGNEMENT INTERNE OU EXTERNE

Il existe deux types d'accompagnement, chacun présentant des avantages et des inconvénients. Le choix dépend de la stratégie et des objectifs visés pour la capitalisation :

- en interne, cet accompagnement sera effectué par un-e chargé-e de capitalisation, un nouveau métier qui cumule des compétences d'animation et de production ;
- l'accompagnement externe passe par un appel à mandataires professionnels indépendants. Le plus souvent, il s'agit d'une équipe de consultant-es plutôt que d'un seul individu. Elle est sélectionnée d'après la rédaction de termes de référence qui tiendront compte des compétences internes à compléter.



Retrouvez des exemples de **termes de référence (TDR)** pour l'accompagnement interne ou externe dans les annexes en ligne¹⁴⁶. En ce qui concerne la consultance externe, ces outils précisent les éléments à déterminer avant de choisir la ou le mandataire et les éléments méthodologiques sur lesquels l'offre du ou de la mandataire pourra faire la différence.

¹⁴⁵ Ba Mbow et al., 2012.

¹⁴⁶ <https://link.fgc.ch/capitalisation>.

Le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de chaque type d'accompagnement

OBJECTIFS	ATOUTS	LIMITES/POINTS DE VIGILANCE
Accompagnement interne	• Connaissance du sujet et des parties prenantes • Moindre coût (direct)	• Légitimité pas toujours reconnue, risque de remise en cause • Manque de neutralité/ positionnement compliqué en cas de tension • Risque de cumul de fonctions et de confusion • Disponibilité
Accompagnement externe	• Légitimité reconnue par choix via des TDR/cahiers des charges ; expertise et maîtrise du processus • Prise de recul par rapport au projet, à l'organisation, au sujet • Rôle centré sur l'aboutissement, dynamique rythmée • Formation à la capitalisation comme moteur de processus transformateurs	• Coûts supplémentaires • Inadéquation du profil de la personne avec la dynamique et les valeurs de l'équipe interne • Difficultés liées au choix du/ de la consultant-e (temps de recrutement /manque de profils adaptés) • Besoin de plus de temps avant d'approfondir les analyses • Confiance à établir avec les parties prenantes du projet

FIGURE 9. Les atouts et limites de l'accompagnement interne ou externe des démarches de capitalisation des expériences¹⁴⁷



« 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 processus¹⁴⁸. »

Faire appel à des tiers externes nécessite tout de même une forte sollicitation et suivi de la part des équipes à l'interne. À Tdh, l'équipe de coordination a dû dédier beaucoup de temps pour accompagner l'équipe de consultant-es. Cette dernière était certes bien préparée mais l'équipe Tdh a dû s'impliquer pour insuffler la confiance nécessaire, pour que les personnes des communautés puissent se sentir à l'aise de partager leurs expériences liées à un contexte sensible (voir Fiche 10, page 172).

147 Carton et al., 2014. F3E, 2017.
148 F3E, 2017.

Dans la pratique, le ou la consultant-e est souvent mandaté-e pour produire les supports, c'est-à-dire qu'une partie importante du mandat est consacrée à la réalisation des supports. Si vous avez choisi cette option, veillez à ce que l'équipe de consultance dispose des compétences en production pédagogique et adapte le langage au public cible des livrables. Pour Thiendou Niang, fondateur d'Afrique Communication¹⁴⁹, le rôle de l'accompagnement est clair : il doit aider les actrices et acteurs à capitaliser elles et eux-mêmes, donc à écrire et produire le support. La personne accompagnante intervient dans la révision.

Claire Honoré, référente Capitalisation au F3E¹⁵⁰, souligne l'enjeu de sensibilisation des équipes de consultance externe à l'accompagnement de processus transformateurs. L'atout de l'accompagnement externe serait démultiplié avec un rôle d'appui à la diffusion des apprentissages et à leur réutilisation pour transformer les pratiques de façon pérenne.

Le F3E propose quelques situations (non exhaustives) où le recours à un accompagnement externe peut être utile¹⁵¹ :

- la capitalisation porte sur une comparaison de différents projets et demande de mobiliser un cadre conceptuel spécifique qui n'est pas disponible à l'interne ;
- la capitalisation implique un recueil de données spécifiques, qui doit être confié à un tiers pour des questions de distanciation ;
- le passage à l'écrit pose problème ou il y a des contraintes de disponibilités, et il est improductif d'en porter la responsabilité complète.

Recommandations pour définir le cadre d'un accompagnement¹⁵²

- Rédiger les TDR trop tôt porte le risque que les objectifs, le sujet, les supports et les rôles ne soient pas suffisamment clarifiés.
- Préciser dans les TDR la complémentarité entre les équipes d'accompagnement ou de coordination internes et les consultant-es externes.
- Si les consultant-es doivent contribuer à la rédaction du ou des supports, préciser dans les TDR le ou les publics cibles et le langage à utiliser.
- Ne pas sous-estimer les ressources nécessaires à l'accompagnement interne des consultant-es.
- Garder en tête que les profils de consultant-es expérimenté-es en capitalisation d'expériences sont peu nombreux et qu'ils sont souvent issus de l'évaluation (problème de langage lié à la redevabilité).
- Favoriser des équipes de consultance qui associent des expert-es locaux-ales disposant de plusieurs compétences en facilitation/expertise thématique, et apportent une connaissance du contexte social et culturel.
- Se souvenir que combiner des TDR d'évaluation-capitalisation s'avère souvent un exercice difficile et risqué (voir *Fiche 1, page 111*).

149 Entretien Niang (2024).

150 Entretien Honoré (2023).

151 F3E, 2017.

152 Points consolidés sur la base des retours d'expériences du F3E – Entretien Honoré (2023).

LES POSTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Quel que soit le choix du type d'accompagnement, des compétences en facilitation et des postures adéquates sont nécessaires pour assurer le bon déroulement de la démarche.

Recommandations sur les postures à adopter

Posture de facilitation

- Clarifier les attentes et les rôles de chacun-e ;
- Prendre du recul, reformuler pour aider à faire émerger des savoirs ;
- Être légitime (selon le processus de recrutement et le cahier des charges) ;
- Créer un climat de confiance favorable à l'expression ;
- Être à l'écoute et ouvert-e aux autres, sans a priori, savoir s'adapter et créer un lien ;
- Identifier les minorités silencieuses et leur donner la parole, intégrer la créativité de chacun-e ;
- Être capable de casser les enjeux de pouvoir, avoir des qualités de médiation.

Posture organisationnelle

- Reconnaître le leadership de la facilitatrice ou du facilitateur, ainsi que la nécessité d'un accompagnement ;
- Porter une attention particulière au processus de sélection ;
- Faciliter l'horizontalité dans les équipes/entre les partenaires, et permettre à chacun-e d'avoir une vision globale et un même niveau de compréhension ;
- Orienter vers le consensus, la médiation, le respect des perspectives des un-es et des autres, vers ce qui a du sens collectivement ;
- Élargir le cercle des actrices et acteurs dans les espaces de dialogue, décroiser ;
- Garder à l'esprit le produit final et les destinataires.

3

3.5 LA MOBILISATION DES FINANCEMENTS

Les partenaires financiers constituent un groupe d'acteurs distinct, généralement classés dans la catégorie plus large des parties prenantes des projets. Nous considérons qu'ils jouent un rôle important non seulement dans l'allocation des ressources pour financer les démarches, mais aussi parfois en posant des conditions ou un cadre à la capitalisation, et des exigences de suivi et redevabilité (voir *Chapitre 2, page 44*).

De manière générale, les ONG peinent à trouver des financements pour les démarches de capitalisation d'expériences, surtout lorsqu'elles sont ponctuelles. « *Les outils et les financements existants ne permettent pas la mise en place d'une capitalisation systématique et permanente, indispensable à toute structure désireuse d'évoluer. Quelques organismes soutiennent en encourageant les démarches de capitalisation*

liées à la mise en œuvre des actions¹⁵³. » Ce constat reste d'actualité en Suisse, où la pratique qui consiste à intégrer des lignes pour la capitalisation au sein des projets (au même titre que les lignes budgétaires pour l'évaluation) est plus souvent admise par les bailleurs¹⁵⁴. Mais les démarches ad hoc restent difficiles à financer par les collectivités publiques, en dehors de la Confédération (DDC), ou par les financeurs privés qui peinent peut-être à comprendre leur pertinence.

La recherche de fonds est aussi très difficile lorsque le processus s'inscrit dans une logique de capitalisation thématique transversale. Ici, l'exemple du réseau de la Plateforme souveraineté alimentaire est singulier : il permet à une quinzaine d'ONG de travailler sur une thématique commune (voir *Fiche 3, page 125*) avec un financement spécifique pour soutenir la dynamique et la coordination, et des financements ponctuels dans la logique projets pour l'organisation d'ateliers ou la production de livrables.

Il y a donc un enjeu de financement différent selon que les démarches sont intégrées au sein d'un projet de développement, ou qu'elles sont ponctuelles ou transversales (comme les communautés de pratiques).

En Suisse, la DDC a soutenu de différentes manières ses ONG partenaires, par exemple en finançant des postes de JPO¹⁵⁵ ou des lignes budgétaires dédiées au partage des savoirs ou à la capitalisation. Les financements de la DDC ont permis à la FGC de soutenir des projets d'études et bilans de ses membres, puis de développer la filière des projets de partage des savoirs, qui alloue des moyens financiers à des démarches de capitalisation et des ateliers portés par ses organisations membres et à leurs partenaires. Le développement de cette filière est un modèle inspirant pour les autres fédérations cantonales.

L'enjeu du financement reste assez similaire en France¹⁵⁶. Mais l'Agence française de développement (AFD) continue d'investir des moyens dans la capitalisation d'expériences et encourage de plus en plus les exercices de capitalisation dans le cycle de projet. Les organisations intègrent donc la capitalisation dans chaque projet, avec des lignes budgétaires spécifiques intégrées au budget du projet. Ces financements sont validés avec l'ensemble du projet. L'AFD peut également soutenir l'accompagnement des démarches via le réseau F3E, lequel propose à ses membres un dispositif complet d'accompagnement méthodologique et de cofinancement (spécifiquement dédié à la consultance)¹⁵⁷. L'expertise développée par les organisations françaises et les témoignages de spécialistes sont une source d'inspiration et de réflexion pour nos démarches¹⁵⁸.

153 *Ibid.*

154 *Ibid.*

155 Le programme JPO (Junior Professional Associate), ou Jeune expert·e associé·e (JEA), financé par la DDC, a pour objet de permettre à des jeunes diplômé·es qualifié·es d'acquérir leur première expérience professionnelle dans une organisation internationale. Par exemple, la Fondation Terre des hommes à Lausanne s'appuie sur le programme JPO pour ses initiatives de capitalisation, depuis plusieurs années.

156 Robert et al., 2005.

157 Entretien Honoré (2023).

158 Retrouvez l'intégralité des entretiens de Claire Honoré (2023) et François Enten (2024) : <https://link.fgc.ch/capitalisation>



POINTS D'ATTENTION DU CHAPITRE

SUR LES ACTRICES ET LES ACTEURS

- Identifiez les différentes personnes et groupes d'actrices et d'acteurs dès le départ, et déterminez quand et comment les impliquer aux différents moments du processus.
- Mettez en place une approche inclusive et multi-actrices et acteurs réellement participative.
- Donnez-vous le temps et les ressources nécessaires pour mobiliser les différents groupes et individus clés.
- Dédiez le temps nécessaire à la capitalisation, à travers une décision claire de la hiérarchie et une mise en place concrète dans les cahiers des charges des équipes.
- Prenez en compte les enjeux liés au financement lors de la conceptualisation des démarches pour les adapter en fonction des ressources disponibles (capitalisation intégrée ou ponctuelle).

SUR L'ACCOMPAGNEMENT

- Créez les conditions propices à de la production et au partage.
- Questionnez les avantages et les inconvénients d'un mandat externe ou interne et pour quel(s) rôle(s), en fonction des compétences internes existantes.
- Garantisiez qu'une personne endosse le rôle de facilitation et soit reconnue par toutes et tous dans ce rôle, même si c'est une personne interne.
- Ne rédigez pas trop tôt des termes de référence pour l'accompagnement.

NOTES

4

CHOISIR DES OUTILS ADAPTÉS À SES BESOINS



EN BREF

Ce chapitre est consacré aux outils qui peuvent être facilement mis en œuvre avec des groupes d'actrices et d'acteurs différents, et qui vous permettront d'atteindre vos objectifs par étapes. Nous parlons d'outils qui favorisent la capitalisation des expériences (ces outils peuvent être utilisés dans d'autres démarches participatives). Les fiches techniques sont disponibles en ligne dans une boîte à outils évolutive¹⁵⁹.

Au terme de ce chapitre, vous comprendrez :

- **qu'il y a plusieurs types d'outils, avec des fonctions spécifiques et adaptés à certaines étapes ;**
- **quels outils utiliser et combiner selon votre contexte, votre démarche et vos ressources à disposition ;**
- **que les outils peuvent jouer un rôle dans le renforcement des capacités organisationnelles et dans la pérennisation des apprentissages, si vous les adaptez aux publics concernés.**

Les perceptions sur ce qu'est un outil sont diverses, mais les praticien·nes attendent qu'il soit pratique, précis, facile d'utilisation, robuste, durable et qu'il donne envie¹⁶⁰.

159 <https://link.fgc.ch/capitalisation>

160 Retour du groupe de travail sur les outils de la capitalisation des expériences, atelier de lancement du guide, 2022.

COMMENT CHOISIR LES BONS OUTILS

Il est crucial de bien choisir et d'utiliser les outils selon leurs fonctions (voir tableau ci-dessous) et de les adapter au contexte et aux participant-es. Les travaux en groupe demandent souvent une mise en condition pour bien fonctionner. Dans des contextes complexes et multiculturels, privilégiez des outils simples, mobilisez les bonnes personnes, faites appel à des personnes ou des équipes expérimentées en animation et prévoyez du temps. Au-delà de la technicité des outils, l'intention des initiant-es de la démarche à vouloir un vrai processus participatif est prépondérante¹⁶¹.

L'importance ou l'ambition de la démarche constitue un autre critère de choix : certains outils sont plus légers et adaptés à une démarche modeste tandis que d'autres sont plus complexes et coûteux à mettre en œuvre mais permettront d'approfondir davantage.

Ainsi, pour récolter des récits et des perspectives différentes, les *focus groups* sont légers à mener et les résultats recueillis seront un produit intermédiaire pour la suite de la démarche. Le théâtre-forum permet, quant à lui, d'élaborer des récits représentatifs qui forment aussi un livrable. Et ce livrable a un pouvoir transformateur sur le public cible, puisque celui-ci est actif dans l'analyse et la recherche de solutions aux récits. De plus en plus d'associations plaident pour des formes d'outils créatifs.



Boîtes à outils évolutive en ligne : retrouvez les fiches techniques des principaux outils dans la boîte à outils évolutive en ligne¹⁶² qui est développée en lien avec ce guide. Ces fiches peuvent être téléchargées pour être utilisées directement à différents moments de vos démarches.

LES OUTILS SELON LEURS FONCTIONS

Voici une classification d'outils selon les fonctions et les étapes de la démarche de capitalisation. Vous verrez que certains peuvent être utilisés à différents moments ou être combinés.

FONCTION	OUTILS OU DISPOSITIF	POINTS FORTS / VIGILANCE
Mobiliser les différentes parties prenantes.	Cartographie des connaissances	Cible les rôles dans la démarche et les meilleures opportunités de partage.
Mettre en lien les différentes parties prenantes ; renforcer la cohésion du groupe, la confiance et l'expression de chacun-e.	Jeu du <i>leadership</i> partagé	Limite les hiérarchies sociales, favorise la coopération et la responsabilisation de chacune.
	Communauté de pratiques	Facilite la co-construction dans la durée. Nécessite des ressources importantes.

161 Voir Fedevaco, 2021. <https://www.fedevaco.ch/partage-des-savoirs/participatif>

162 <https://link.fgc.ch/capitalisation>

FONCTION	OUTILS OU DISPOSITIF	POINTS FORTS / VIGILANCE
Faciliter la vision commune.	Jeu de rôle avec photolangage Arbre de la capitalisation  Tableau des logiques Autodiagnostic Tableau d'inventaire ou grille de description des expériences 	Aide à comprendre les différentes perceptions et attentes de la démarche de capitalisation. Simple d'utilisation, demande peu de temps.
Recueillir des informations clés sur les expériences et les points d'inflexion.	Journal de bord du projet 	Aide à documenter les apprentissages et à comprendre les processus d'évolution et d'ajustement du projet. Outil clé de la capitalisation intégrée au projet. Facilite la phase d'analyse quel que soit le type de capitalisation.
Recueillir des expériences, produire des récits.	<i>Focus groups</i> Le changement le plus significatif Histoire de vie	Outils qui mettent l'humain au centre, du plus simple à mettre en œuvre au plus complet.
	<i>Digital stories</i>	
	Tableau d'inventaire ou Grille de description des expériences 	Organise les contributions pour aller au-delà de ce qui est prévu par le projet.
	Théâtre-forum Atelier d'écriture	À la fois outils et formes de livrable. Requièrent un accompagnement par des professionnel·les.
Faire émerger des innovations, approfondir des expériences et les comparer.	Ligne du temps	Facile à mettre en place, très participatif. Adapté à un travail à distance.
	Fiches de capitalisation	Outil classique qui permet une analyse fine et une diffusion. Besoin de temps et de ressources pour dépasser la forme descriptive.

FONCTION	OUTILS OU DISPOSITIF	POINTS FORTS / VIGILANCE
Faciliter l'analyse collective, formaliser les nouvelles connaissances et valider collectivement.	Jeux de rôle	Facilement intégrables dans un atelier.
	Atelier de capitalisation 	Essentiel pour ancrer les apprentissages. Requiert une importante préparation en amont pour dépasser les échanges d'expériences.
	Fiches de capitalisation Atelier d'écriture	Permettent de valider de bonnes pratiques.
Analyser des échecs ou des difficultés récurrentes.	Diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arêtes de poisson) <i>Case Clinic</i> ¹⁶³	Facilement intégrables dans un atelier.
Partager et enrichir des récits ou des livrables.	Théâtre-forum	Forme puissante pour la transmission et la transformation.
Disséminer, réutiliser.	Atelier final de capitalisation 	Souvent un point de départ avant d'autres formes de diffusion.

FIGURE 10. Les outils selon leurs fonctions et critères de choix

LES OUTILS SELON LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ

Retrouvez dans le tableau ci-dessous les outils qui peuvent être utiles à chacune des étapes du processus de capitalisation.

ÉTAPE	OUTILS	OUTILS NUMÉRIQUES
4 1 CLARIFIER LE CADRE ET CHOISIR UNE LOGIQUE PRIORITAIRE 	Tableau des logiques Arbre de la capitalisation 	Sondages
2 DÉFINIR LE SUJET ET L'UTILISATION 	Ligne du temps Atelier de lancement  Tableau d'inventaire  <i>Focus groups</i>	Webinaires et ateliers virtuels Plateforme collaborative en ligne

163 Outil de Scharmer, 2007.

ÉTAPE	OUTILS	OUTILS NUMÉRIQUES
3 FACILITER LA VISION COMMUNE 	Carte visuelle, cartographie des connaissances Termes de référence (TDR)  Canevas de projet	Outils de visualisation en format numérique
4 COLLECTER, DÉCRIRE ET ANALYSER 	Ligne du temps, Changement le plus significatif Atelier de capitalisation  Fiche de capitalisation, Récits/histoire de vie, <i>Focus groups</i> et entretiens (grille d'entretien) Grille de description des expériences (ou tableau d'inventaire) 	Application mobile pour la collecte de données (<i>MDC – Mobile data collection</i>) Logiciel de consolidation des données Visioconférence pour les interviews individuelles ou <i>focus groups</i> Plateforme collaborative en ligne
5 RÉALISER DES SUPPORTS 	Fiches de capitalisation Ateliers d'écriture	Logiciels et applications pour la prise et le montage de sons, images et vidéos Conversation automatisée en ligne basée sur l'intelligence artificielle (IA)
6 DIFFUSER ET RÉUTILISER LES RÉSULTATS 	Théâtre-forum Atelier de clôture  Cartographie des utilisateurs et utilisatrices  Stratégie de diffusion et accompagnement Coaching, mentorat	Site internet, newsletter, blog, médias sociaux Webinaires et ateliers virtuels
7 SUIVRE ET ÉVALUER 	Mécanisme de suivi et évaluation	Outils de récolte de données numériques (en ligne ou sur mobile) Mini-sondage en ligne

FIGURE 11. Les outils à chaque étape d'une démarche de capitalisation des expériences

D'autres exemples sont disponibles, en plusieurs langues, dans la boîte à outils de la communauté de pratiques KM4Dev. En tant que ressource ouverte et partagée, elle est régulièrement enrichie et améliorée grâce aux contributions de la communauté¹⁶⁴.

164 Accès à l'espace partagé KM4Dev *Knowledge Sharing Toolkit* (disponible en plusieurs langues) : <https://sites.google.com/km4dev.org/kstoolkit>

5

APPRENDRE DES DÉMARCHES DES AUTRES



EN BREF

Les fiches de cas présentées ci-après sont des exemples tirés de la pratique des organisations membres des fédérations cantonales et de leurs partenaires sur le terrain. Ces exemples inspirants mettent en lumière les méthodologies utilisées, les difficultés de leur mise en œuvre et les leçons apprises.

D'autres fiches de cas, téléchargeables en ligne, compléteront ce panorama au fur et à mesure des retours d'expériences de démarches de capitalisation menées au sein des fédérations cantonales de coopération de Suisse latine ou par nos partenaires.

Au terme de ce chapitre, vous aurez :

- **appris de démarches concrètes et pourrez vous inspirer de cas qui avaient une ambition similaire à la vôtre, ou qui portaient sur une thématique ou un enjeu semblable au vôtre ;**
- **acquis une vision globale de la concrétisation des trois logiques et des différents types de capitalisation décrits dans le chapitre 1 ;**
- **une meilleure compréhension de la façon de surmonter certaines difficultés inhérentes à la capitalisation des expériences.**

LISTE DES FICHES

Tirer le meilleur parti des évaluations et capitalisations

Fondation Terre des hommes, Helvetas, Swissaid



PAGE 111

Intégrer la capitalisation pour améliorer la qualité de son action et son impact : une culture de travail

Terre des Hommes Suisse



PAGE 118

Capitalisation au sein d'un réseau

La Plateforme souveraineté alimentaire (PSA)



PAGE 125

Capitalisation de méthodes de facilitation et création d'un manuel pour la prévention de la violence chez les jeunes en Ouganda

Omoana



PAGE 132

Impliquer les paysan·nes dans la capitalisation pour réaliser un manuel de formation aux pratiques agroécologiques

DM et Secaar



PAGE 138

Capitaliser sur la qualité des partenariats pour diffuser les bonnes pratiques en santé au Laos

SME et SFE



PAGE 146

Capitaliser les savoir-faire communautaires en matière de gestion de projet avant de changer d'échelle au Mali

Solidarité Afrique Farafina



PAGE 154

Capitalisation des savoirs traditionnels dans la gestion de l'eau : *empowerment* des communautés andines

Traditions pour demain



PAGE 160

Renforcer les pratiques de production sociale de l'habitat à travers la systématisation : une approche participative

UrbaMonde et le réseau Co-habitat



PAGE 166

Capitaliser pour préparer un désengagement : un levier pour la pérennisation des résultats du programme en Colombie

Fondation Terre des hommes



PAGE 172



Tirer le meilleur parti des évaluations et capitalisations

Trois exemples de la pratique :

Swissaid, Fondation Terre des hommes, Helvetas

Qu'est-ce qui distingue une capitalisation d'une évaluation ? Quelle démarche choisir et à quel moment ? La première partie de cette fiche permet d'éclairer, à partir de six critères, les spécificités de l'évaluation externe et celles de la capitalisation.

La deuxième partie de la fiche met en évidence les liens entre évaluation externe et capitalisation à partir de l'expérience de trois organisations membres de la Fedevaco.



Projet de la Conservation de la Nature (NCP) de la DDC, avec Farmahem et le soutien technique d'Helvetas. Octobre 2023. Bregalnica, Macédoine du Nord. © Farmahem

ÉVALUATION EXTERNE ET CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

ÉVALUATION EXTERNE	CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES
FINALITÉ	
Priorité : Redevabilité • Évaluer le degré d'atteinte des résultats attendus. • Déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les chances de durabilité du projet/programme, sur la base du cadre logique et des données collectées. • Vérifier les hypothèses d'impact. • Porter un regard externe enrichissant qui facilite la prise de recul.	Priorité : Apprentissage collectif • Analyser les processus qui ont permis ou non d'atteindre les résultats escomptés. • Créer de la connaissance à partir des expériences vécues afin d'améliorer les pratiques. • Se concentrer sur l'opinion et l'expérience des personnes impliquées.
COMMANDITAIRE	
Organisation qui finance un projet (bailleur).	Parties prenantes d'un projet/programme ou bailleurs.
RÉALISATION	
Personne ou équipe externe au projet/programme (consultantes, expertes, pair-es).	Toutes les parties prenantes d'un projet/programme (regard interne). La capitalisation a parfois besoin d'une accompagnante qui facilite.
TEMPORALITÉ	
• Généralement en fin de phase ou en fin de projet/programme • Elle peut aussi être réalisée avant la mise en œuvre d'un programme (ex ante), à mi-parcours, ou quand l'intervention est terminée (ex-post).	Pendant toute la durée du projet/programme, avant, pendant ou après une évaluation externe.
DESTINATAIRES	
Bailleurs, ONG responsable du projet/programme, partenaires, voire bénéficiaires.	Définis dans les termes de référence de la capitalisation (ex : bénéficiaires, ONG, réseaux travaillant dans le même domaine, ministères concernés, bailleurs, etc.).
LIVRABLES OU SUPPORTS	
Rapport incluant des leçons apprises et des recommandations.	Définis selon les destinataires et les enjeux (ex : fiches, vidéos, etc.).

ÉVALUATION EXTERNE	CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES
REMARQUES	
• Pour les projets/programmes d'une durée de trois-quatre ans et avec un certain budget, la plupart des bailleurs voire les organisations elles-mêmes exigent une évaluation externe, généralement en fin de phase. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la pérennité du projet/programme. • L'évaluation comprend des recommandations pour une prochaine phase qui conduiront, au besoin, à des ajustements et réorientations.	La capitalisation permet à chaque protagoniste d'analyser, de son point de vue, les résultats et les processus d'une action dans un contexte spécifique. Elle peut être réalisée avant, pendant ou après une évaluation externe.

Dans le secteur de la coopération internationale

Les modalités de l'évaluation dans le secteur de la coopération internationale font l'objet de débats réguliers. Depuis les années 1990, elles ont évolué et s'orientent davantage vers des méthodes plus qualitatives et inclusives, axées sur l'apprentissage et l'adaptation pour maximiser l'impact et la pérennité des projets. Les évaluations sont devenues plus participatives, sensibles au genre et aux droits humains. Elles intègrent une analyse des effets à long terme, ainsi que des outils de cartographie en temps réel ou des applis mobiles. Cela permet de mieux comprendre comment les projets influencent les relations de pouvoir et les dynamiques sociales au sein des communautés. Dès 2017, le F3E a introduit les notions et modalités d'évaluations apprenantes et d'évaluations transformatives¹⁶⁵. Elles visent à repenser l'évaluation au-delà de l'outil d'accompagnement et de redevabilité du cadre logique de projets, en élargissant le questionnement, le temps de dialogue, etc. Il y a unanimité aujourd'hui sur la nécessité que les personnes chargées de la qualité dans une organisation fassent dialoguer les démarches.

¹⁶⁵ Bockelie J., Boisteau Ch. Pioch L., 2017 (F3E), *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ? Analyse de pratiques pour une évaluation transformatrice*, Les collections du F3E, Point de vue sur ; et F3E, 2023, Fiche 2 : *Capitalisation, évaluation et suivi-évaluation : Quels liens tisser entre suivi-évaluation, évaluation et capitalisation : va-t-on vers une fusion des démarches ?*

QUE DIT LA PRATIQUE ?

Les trois exemples suivants montrent que, dans la pratique, évaluation et capitalisation sont souvent imbriquées.

Capitalisation tout au long d'un programme et évaluation externe en fin de phase



L'expérience de Swissaid

En 2021, Swissaid a lancé le programme d'agrobiodiversité CROPS4HD. Prévu sur dix ans, il promeut la production de 12 cultures traditionnelles négligées, comme le wanzu, le moringa, le fonio ou l'amarante, dans quatre pays partenaires : le Niger, le Tchad, la Tanzanie et l'Inde. Le programme est réalisé avec l'Institut de recherche de l'agriculture biologique (FiBL) et l'Alliance pour la souveraineté alimentaire en Afrique (AFSA). L'approche couvre trois domaines : production et identification des espèces les plus propices, commercialisation et politique, pour renforcer les systèmes semenciers paysans et protéger les droits des paysan·nes à vendre ou échanger leurs semences. Les enjeux d'apprentissage sont importants entre les personnes responsables de ces trois domaines et de trois organisations très différentes.

La capitalisation continue sur quatre ans vise à :

- échanger dans chaque pays, assurer la coordination scientifique ;
- échanger entre les quatre pays ;
- partager les expériences et appliquer si possible ce qui fonctionne dans les différents projets ;
- apprendre des échanges d'expériences positives sur les systèmes de semenciers paysans et améliorer les pratiques.

Concrètement, Swissaid a désigné des points focaux thématiques qui animent des communautés de pratiques régionales. Ces communautés se rencontrent deux fois par mois. Des ateliers thématiques virtuels sont aussi organisés une fois par an surtout pour identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Des visites sont planifiées pour que quelques personnes puissent voir ce qui est mis en place dans un autre pays. À leur retour, elles transmettent leurs observations et nouvelles connaissances aux équipes de leur pays et réfléchissent à la manière de les appliquer dans les autres contextes. La capitalisation est fondamentale quand un projet concerne plusieurs pays car elle favorise les échanges Sud-Sud. De plus, l'approche d'apprentissage en continu nourrit l'évaluation externe prévue en fin de phase, et inversement pour la phase suivante.

La capitalisation continue entre plusieurs pays présente aussi des défis : l'implication des partenaires avec différentes langues de travail et la connexion internet.

La perspective d'organiser des évaluations par les pair-es (*peer evaluations*) entre les membres de l'Alliance Sufosec à laquelle appartient Swissaid est positive.

Capitalisation ponctuelle et évaluation externe imbriquées et réalisées par une même équipe



L'expérience de la fondation Terre des hommes

La fondation Terre des hommes (Tdh) a mis en œuvre, entre 2011 et 2024, le Programme Côte Nord en Colombie. Son objectif : garantir la protection des enfants et adolescent-es victimes du conflit armé par des actions simultanées dans leurs environnements scolaire, familial, communautaire et institutionnel (voir *Fiche 10, page 172*). En lien avec le désengagement de Tdh en Amérique latine, une évaluation externe du programme était requise avant la fermeture de la délégation. En complément, l'institution a souhaité une démarche de capitalisation. Les deux exercices se sont chevauchés un temps pour se nourrir mutuellement et optimiser les ressources (éviter de mobiliser deux fois les parties prenantes). La capitalisation a pu remplir son objectif spécifique, et distinct de l'évaluation : transférer les savoirs les plus importants, les expériences et les méthodologies les plus adaptées aux actrices et acteurs pertinents des territoires, et renforcer les capacités des communautés pour le développement d'initiatives. Tdh a souhaité ainsi assurer la pérennité à long terme des stratégies les plus performantes et pertinentes depuis son arrivée en Colombie.

La préparation du cadre méthodologique a été essentielle pour que les deux exercices soient menés simultanément sans confusion et pour respecter des objectifs distincts mais complémentaires. Les termes de référence de chaque exercice ont été définis lors d'ateliers participatifs et consultations communautaires qui ont mis en évidence les enjeux d'apprentissages propres à la capitalisation et les questions d'évaluation pour rendre compte aux bailleurs. Des consultant-es ont accompagné la capitalisation et la production des livrables, et réalisé l'évaluation externe. La capitalisation a rempli de manière optimale l'objectif de consolidation et légitimation des savoirs et savoir-faire des membres de l'équipe et de la communauté, dont les groupes de jeunes. En perspective du désengagement, elle a généré des apprentissages institutionnels. En reconnaissant le travail des parties prenantes des projets et les objectifs atteints et en rendant formelle, explicite et attractive l'expérience acquise, la capitalisation a facilité la fermeture du programme, la transition et le nouveau départ pour l'équipe Tdh et les communautés.

Capitalisation avant évaluation externe en fin de projet



L'expérience d'Helvetas

Chez Helvetas, de nombreux programmes sont réalisés sur dix ans. La capitalisation est prévue dans le financement de la 3^e phase (étape de désengagement). Elle permet aux personnes concernées de réfléchir à ce qu'elles ont fait et appris. C'est une manière d'ancrer les expériences menées et de valoriser les

réalisations. Les parties prenantes peuvent s'exprimer sans crainte d'être jugées, ce qui permet de parler aussi bien des succès que de ce qui n'a pas bien fonctionné. Chez Helvetas, la capitalisation intervient surtout avant une évaluation externe pour que les réflexions menées nourrissent l'évaluation externe.

La section « *Learning and Innovation* » est responsable de la promotion de cette démarche. La plupart des collaborateurs et collaboratrices sont capables de faciliter un tel processus. Pour Helvetas, la capitalisation va au-delà des leçons apprises. Les livrables favorisent les échanges à l'interne d'une organisation et entre toutes les parties prenantes d'un projet/programme. Ils sont utiles pour le plaidoyer et la pérennité de l'intervention.

Les facteurs culturels doivent être pris en compte au lancement d'une capitalisation. Dans les pays où les décisions sont prises de manière très centralisée, la capitalisation, comme l'autoévaluation, sont des approches nouvelles. Il faut prendre du temps pour expliquer la démarche et encourager toutes les parties prenantes à s'exprimer. Et il faut un climat de confiance pour que chacun-e puisse donner son avis. Des perspectives différentes peuvent apparaître qui méritent d'être discutées.

LEÇONS APPRISES SUR LES LIENS ENTRE CAPITALISATION ET ÉVALUATION

1. Mieux cadrer et documenter l'apprentissage tout au long du projet facilite l'évaluation externe finale et encourage les échanges Sud-Sud.

Les points focaux qui animent les communautés de pratique de Swissaid sont primordiaux pour intégrer la capitalisation d'expériences tout au long d'un programme. Diverses formes d'échanges (par pays, entre pays, etc.) et la mise à disposition des informations et pratiques prometteuses sont essentielles.

2. Participer à des alliances ou réseaux de partage des savoirs permet d'organiser des évaluations par les pair-es.

Cette forme d'évaluation permet à la fois de répondre à l'exigence d'un regard externe sur un projet et de favoriser l'apprentissage pour les équipes évaluées et celles qui réalisent l'évaluation.

3. Établir des termes de référence distincts pour la capitalisation et l'évaluation externe, confier ces démarches à des consultant-es différent-es.

L'expérience montre que l'accompagnement de la capitalisation, y compris la réalisation des livrables, et l'évaluation externe ne devraient pas être confiés aux mêmes personnes. Si cela doit malgré tout être le cas, comme Tdh l'a vécu, il faut un cadrage méthodologique très précis et une forte implication interne dans le suivi des mandataires. Ces deux démarches sont différentes et ne doivent pas être fusionnées mais être complémentaires pour répondre avec succès à des objectifs différents. De plus, les compétences requises pour rédiger un rapport d'évaluation ne sont pas les mêmes que celles qu'il faut pour réaliser des livrables adaptés aux publics cibles.



À RETENIR

- ✓ La capitalisation n'exclut pas l'évaluation externe et l'évaluation externe n'exclut pas la capitalisation. Elles sont complémentaires. Redevabilité et apprentissage ne s'opposent pas.
- ✓ Le *monitoring* ou dispositif de suivi-évaluation est le socle indispensable des deux démarches. Pour la capitalisation, la récolte d'informations tout au long du projet/programme dépasse les éléments du cadre logique pour retranscrire une mémoire des déclics, changements et décisions qui ont un impact sur l'évolution du projet/programme.
- ✓ La capitalisation est plus large et plus exploratoire que les nouvelles formes d'autoévaluation/évaluation apprenantes.
- ✓ La capitalisation est très appropriée pour les phases de désengagement. Elle contribue à la pérennité d'un projet/programme.
- ✓ De plus en plus de bailleurs, dont la DDC, demandent des capitalisations.
- ✓ Pour les organisations commanditaires d'une capitalisation, le processus est aussi important que le produit final.
- ✓ La capitalisation renforce l'équipe. Elle encourage l'autonomie des individus et des équipes.
- ✓ Produire des livrables de capitalisation consomme beaucoup de ressources humaines et financières. Ils doivent être prévus dans la planification de projet/programme si la capitalisation est intégrée.



TÉMOIGNAGE

« Personnellement, j'encourage beaucoup la capitalisation. Elle apporte une grande plus-value : elle met en lumière les ressentis et déterminants du succès. Avant, je faisais l'évaluation du processus, mais les déterminants qui expliquent les résultats étaient moins saillants. Ils ressortent mieux dans la capitalisation. Je demande aux acteurs : pourquoi avons-nous obtenu ces résultats ? Qu'avons-nous insuffisamment mis en lumière ? Comment ferions-nous si c'était à refaire ? C'est bon d'avoir quelqu'un de l'extérieur pour nous challenger. L'accompagnateur aide à aller au-delà de la description et à faire émerger des évidences. Mais personne ne peut décrire ce que les acteurs ont ressenti. »

Bruno Nébié, responsable Qualité & Redevabilité de Tdh-Burkina Faso



Intégrer la capitalisation pour améliorer la qualité de l'action et son impact : une culture de travail

Chez Terre des Hommes Suisse (TdH Suisse), la capitalisation constitue un enjeu fondamental pour garantir la qualité de son intervention, se montrer agile et passer à l'échelle les savoirs acquis sans réinventer la roue à chaque fois. La capitalisation s'inscrit dans une culture de recherche-action où les expériences positives et les connaissances acquises des un-es servent à l'innovation des autres, aussi bien dans des dynamiques Nord-Sud que Sud-Sud. La capitalisation est souvent pensée en termes d'intention, de parties prenantes, d'échelle, de public et de redevabilité vis-à-vis du terrain. Institutionnaliser la capitalisation signifie de changer la culture de travail, et pour TdH Suisse d'avoir la volonté de se repenser de manière continue : savoir évoluer, se développer et se remettre en question tout en privilégiant une forme d'agilité dans son évolution.



COMMENT LA CAPITALISATION EST ENTRÉE DANS LA CULTURE DE TRAVAIL DE TDH SUISSE

TdH Suisse a commencé à capitaliser il y a plus de 30 ans à partir de ses expériences et pratiques du terrain. Cela donne généralement lieu à des publications. Les évaluations des projets ont amené l'institution à approfondir ses réflexions sur des thèmes précis. La nécessité de capitaliser est née de la gestion de cycle de projets, et tout particulièrement du système de suivi et d'évaluation de l'organisation.



« La capitalisation est un des éléments clés de la gestion de projets au niveau des coordinations. »

Khadim Dieng, coordinateur régional Afrique

Pour atteindre une compréhension commune, il a d'abord été essentiel de clarifier en interne la frontière entre évaluation externe et capitalisation. La première sert à évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficacéité, la cohérence, la durabilité¹⁶⁶ et l'impact de l'intervention. La seconde sert à systématiser les savoirs liés à l'expérience et aux connaissances acquises. L'évaluation apporte bien souvent des éléments intéressants dans le cadre d'une capitalisation.

La capitalisation est peu à peu entrée dans la culture de TdH Suisse et s'est renforcée avec la volonté de gagner en expertise. TdH Suisse conçoit son intervention avec des actrices et acteurs locaux, et souhaite apporter un savoir-faire, une plus-value qui se traduit par le renforcement institutionnel de ses partenaires. Pour cela, TdH Suisse a établi des collaborations avec diverses institutions suisses, notamment l'Université de Genève, la Haute école de travail social de Genève (HETS), le Graduate Institute, l'Université de Saint-Gall, la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFI) de Berne et l'École hôtelière de Genève. Au fur et à mesure, TdH Suisse s'est concentrée sur les thématiques liées à l'éducation, la protection et la participation des enfants dans le cadre de la promotion de leurs droits.

En 2019, TdH Suisse a entamé une réorganisation interne pour gagner en expertise et décentraliser un certain nombre de processus au plus près du terrain. D'une part, TdH Suisse a créé un pôle thématique appelé « *Monitoring, Evaluation, Research and Learnings* » (MERL) et composé d'expertes. D'autre part, elle a créé un niveau régional permettant, entre autres, de gérer des processus de partage de savoirs et de mise à l'échelle de pratiques pour les harmoniser et améliorer la qualité.

Au sein du MERL, TdH Suisse s'est dotée d'un guide de la capitalisation pour orienter ses collaboratrices et collaborateurs dans leur travail. Le guide conceptualise les quatre étapes de travail (préalables, identification, analyse et valorisation), donne les questions clés à se poser à chaque étape et fournit des exemples d'outils de capitalisation : étude de cas (innovation, bonne pratique, échec) ; fiche de partage d'expériences ; *Most Significant Change* ; *storytelling* ; vidéo participative ; analyse comparée.

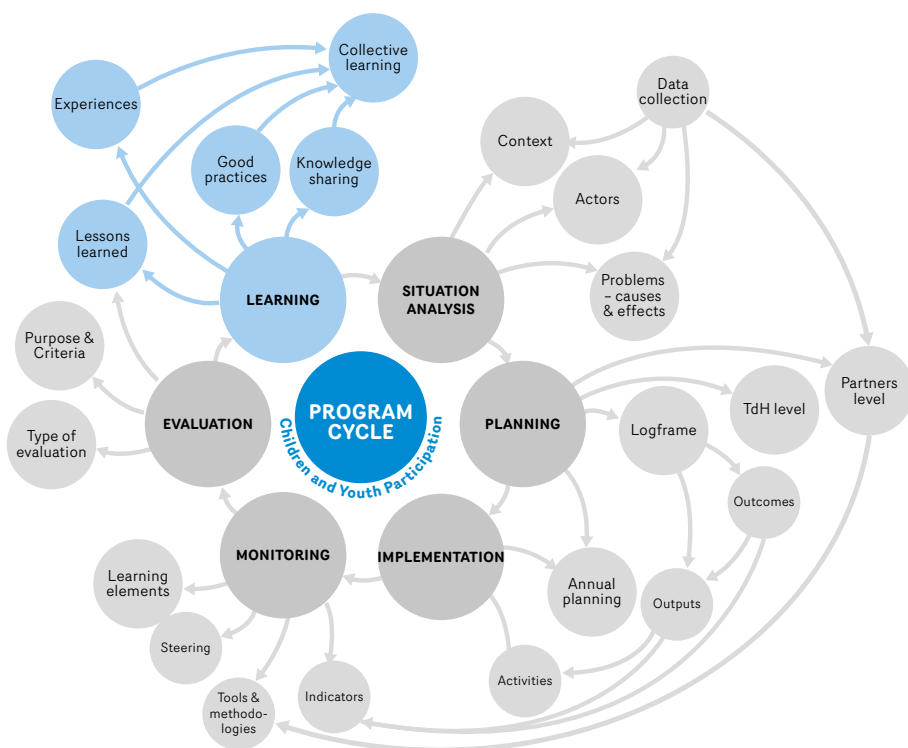
¹⁶⁶ Selon les critères d'évaluation de l'OCDE, également connus sous le nom de critères du CAD (Comité d'aide au développement) : https://www.oecd.org/fr/publications/2021/03/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_45a54ea7.html

LA CAPITALISATION S'INSCRIT DANS LE CYCLE DES PROGRAMMES ET PROJETS DE TDH SUISSE

TdH Suisse travaille sur trois niveaux distincts :

- **Global** : le siège fixe un cadre institutionnel et les grands éléments stratégiques de son intervention, notamment son plan d'action quadriennal.
- **Régional** : le programme mis en œuvre travaille sur différentes priorités communes aux pays de la zone tout en restant cohérent sur le cadre global. La capitalisation est dès lors un instrument indispensable pour passer à l'échelle et harmoniser des pratiques dans un contexte souvent similaire. La région se base sur le niveau qui est national.
- **National** : il repose sur des coordinations nationales composées de personnel national et des partenaires mettant en œuvre les programmes nationaux.

Les processus de capitalisation de TdH Suisse peuvent être lancés à ces trois niveaux. Généralement, le niveau concerné conçoit les termes de référence de la capitalisation et mandate des expert·es externes pour produire les livrables souhaités. Toutefois, des expériences sont partagées en interne sans forcément faire l'objet d'un processus de capitalisation long et coûteux. Il s'agit alors de partager des pratiques pour inspirer



d'autres partenaires, pays ou régions. La capitalisation est menée à des moments clés du cycle programmatique lorsque TdH Suisse pense que les acquis de connaissances sont suffisamment significatifs pour produire du savoir.

La mise à l'échelle du savoir systématisé et l'amélioration en continu des projets passent par des outils développés dans le cadre des programmes pays ou régionaux. Il s'agit par exemple de documents conceptuels, autodiagnostic, canevas d'outils de renforcement thématiques ou encore de formulation de standards. La transmission des savoirs passe aussi par des échanges planifiés et facilités par TdH Suisse. L'intégration de nouvelles pratiques nécessite des recommandations et un accompagnement personnalisé lié au renforcement des partenaires et de la société civile locale par TdH Suisse. Pour avoir un effet sur les projets, la capitalisation doit s'inscrire dans une certaine intentionnalité et volonté de changement ou d'amélioration. Dès que les changements voulus sont identifiés, il est possible de produire des indicateurs de suivi. En pratique, les indicateurs de suivi de projet répondent en priorité aux besoins d'agrégation des indicateurs du Plan d'action global demandé par les bailleurs. Dans ce cadre, il est rare d'avoir un indicateur lié à des processus de capitalisation.

EXEMPLE D'UNE EXPÉRIENCE DE RENFORCEMENT DE PRATIQUE INSTITUTIONNELLE AU NIVEAU NATIONAL

À la suite du terrible tremblement de terre de 2010 en Haïti, TdH Suisse a dû revoir son intervention pour garantir la continuité de son action dans le pays. De cette catastrophe naturelle a surgi la nécessité de développer la gestion des risques de désastres dans le programme haïtien. Cette expérience a été menée par la coordination nationale de TdH Suisse avec des spécialistes des sciences de la terre de l'Université de Genève¹⁶⁷ et l'ensemble des partenaires de TdH Suisse en Haïti. L'expérience de capitalisation a été pensée en préalable dans le cadre du projet *Nou Pare* en partenariat avec la Chaîne du Bonheur.

La capitalisation a été conçue pour assurer la continuité des activités de gestion des risques de désastres dans un contexte fragile. L'expérience était innovante pour TdH Suisse, qui a d'abord voulu formaliser les acquis d'expérience dans l'équipe de la coordination nationale et chez les huit partenaires de la société civile. Les processus entre partenaires et coordination nationale ont été systématisés et documentés sous forme de fiches pédagogiques, système d'alerte et plans de contingence, afin que toute nouvelle personne puisse s'y référer. Cette systématisation a été menée par le responsable de projet avec l'appui de spécialistes de l'Université de Genève et du siège pour garantir la qualité des livrables et de l'approche pédagogique.

Les connaissances acquises par la coordination nationale, les partenaires, les professeur-es des écoles impliqué-es ont été mises en commun lors d'ateliers. Les inputs de formation ont alimenté des exercices pratiques concrets pour construire les plans de contingence, réfléchir à des mécanismes de coordination pertinents entre parties prenantes, notamment pour articuler un système d'alerte. Leur mobilisation, en particulier celle des professeur-es, a permis d'alimenter une base de fiches pédagogiques communes sur les phénomènes naturels et les risques de désastres sous-jacents.

167 Les professeur-es Jean-Jacques Wagner, Corinne Frischknecht, et Isabelle Nicolazzi sur les aspects pédagogiques.

Les documents produits ont été transmis au gouvernement haïtien dans le cadre de son système de gestion des désastres. L'expertise ainsi partagée a mis en évidence la nécessité des plans de contingence dans les écoles comme lieux de refuge pour la population, prenant en compte la prévention des risques grâce des modules de formation dans les écoles et l'attitude à adopter en cas de catastrophe naturelle, et d'anticiper une réponse d'urgence selon les risques identifiés. Une cérémonie a été organisée à la clôture du projet avec toutes les personnes impliquées afin de remettre officiellement les livrables au gouvernement et aux partenaires.

Alors que l'expérience a d'abord été considérée comme très spécifique au contexte haïtien, les savoirs acquis se sont vite montrés pertinents dans d'autres contextes. Un an après cette capitalisation, TdH Suisse a renforcé sa ligne stratégique en matière de gestion des risques. Dans la mise à l'échelle, les risques de désastres naturels, sécuritaires, environnementaux, migratoires et financiers ont été traités de manière transversale dans le Plan d'action 2017-2020.

L'ACCOMPAGNEMENT ET LA COORDINATION DE LA CAPITALISATION

Généralement, c'est TdH Suisse qui formule des termes de référence au niveau national, régional ou global (siège) et qui mandate une personne externe habilitée à produire la capitalisation avec les partenaires, les bénéficiaires et l'équipe de TdH Suisse.

La personne chargée de coordonner le processus est identifiée selon le niveau de la capitalisation, mais il y a toujours une personne interne qui coordonne le processus de capitalisation. Au niveau global, le MERL a pour fonction de capitaliser sur des sujets dont les enjeux sont institutionnels. Au niveau régional, la coordination définit avec le ou la chargée de programme les priorités de travail qui débouchent ensuite sur des mandats et la production de livrables. La capitalisation est souvent un premier pas vers d'autres livrables, comme des outils de renforcement thématique ou des standards. Dans ce cas, un accompagnement est fait à ce niveau et peut être partagé au niveau du MERL. C'est le même raisonnement qui s'applique au niveau national. Dans ce dernier cas, c'est la coordination nationale et la coordination régionale qui accompagnent le processus de capitalisation.

TdH Suisse n'a pas de formation spécifique à la capitalisation pour les équipes. Mais un accompagnement est fait afin que chacun-e comprenne ce qu'est la capitalisation et comment elle fonctionne au sein de l'institution, notamment grâce au guide.

LES DÉFIS DE LA CAPITALISATION INSTITUTIONNALISÉE

La capitalisation est considérée comme un élément important, mais elle est souvent reléguée au second plan quand il s'agit de définir les priorités de travail. Pour que la capitalisation trouve tout son sens et qu'elle permette d'améliorer les projets et leurs impacts, elle doit s'inscrire dans des priorités de travail thématiques et programmatiques. La production de savoirs doit avoir une raison d'être pour l'institution pour être utile à l'amélioration des projets et de l'impact sur les bénéficiaires. Sans cela, elle risque de se limiter à la production d'un livrable « dormant », à l'image des nombreuses publications qui ornent les bibliothèques de chaque ONG, et qu'on ignore au moment de planifier un nouveau projet.

De plus, on confond souvent capitalisation et système d'évaluation. L'évaluation sert la capitalisation, mais la capitalisation ne peut pas être considérée comme un élément d'évaluation. Elle sert à produire du savoir et non à évaluer les résultats d'un projet en soi.

Enfin, on a souvent tendance à capitaliser sa propre expérience sans utiliser les expériences d'autres personnes ou d'autres sources. Croiser les données, les expériences et les pratiques permet pourtant d'augmenter sensiblement la qualité du livrable et le rend d'autant plus pertinent.

LES AVANTAGES DE LA CAPITALISATION INSTITUTIONNALISÉE

Un savoir valorisé, source de plus d'impact

Lorsque les connaissances et les enseignements de la pratique sont décontextualisés, ils sont transmissibles. Pour valoriser et diffuser cette matière, il faut choisir des médias adaptés au public-cible (professionnel·les de la coopération, autorités, bénéficiaires, etc.) : publication, livre, site internet, vidéo, podcast, etc. Le travail de capitalisation doit servir à améliorer la qualité de l'intervention. TdH Suisse s'efforce d'engager les moyens appropriés pour avoir la capacité de changer les pratiques et comportements de manière harmonisée à partir des savoirs valorisés. La culture de la capitalisation devient ainsi garante de la qualité des programmes et permet de renforcer l'impact des innovations mises en œuvre.

Une expertise reconnue

Se centrer sur des thématiques en particulier permet de développer une expertise. Porté par des expert·es en interne, ce savoir-faire amène TdH Suisse à participer à de nombreux réseaux thématiques, comme le Réseau suisse éducation et coopération internationale (RECI) financé par la Direction du développement et de la coopération (DDC) du gouvernement suisse. Les nombreuses contributions dans ce cadre contribuent à positionner TdH Suisse comme acteur incontournable de l'éducation, de la protection ou encore de la participation.

Une valeur ajoutée par le renforcement des partenaires

L'expertise développée permet de renforcer les partenaires de la société civile. Pour cela, il faut recontextualiser les savoirs capitalisés et les « répliquer » en tenant compte de leur pertinence dans un territoire donné. Il s'agit d'un processus de réappropriation de certaines pratiques. En règle générale, ce processus se fait dans le cadre d'ateliers de partage de savoirs, d'échanges entre partenaires et de réflexion interne, notamment grâce au suivi personnalisé que le coordinateur national opère auprès de chaque partenaire. Ces pratiques permettent à TdH Suisse de justifier d'une valeur ajoutée sur ses programmes. Elle devient alors garante de la qualité du travail effectué et du renforcement de la société civile (des organisations de base ou des organisations plus structurées). Ce renforcement garantit une localisation de l'aide avec une plus-value générée par TdH Suisse.



TÉMOIGNAGES ET CITATION

« L'effet multiplicateur de tous ces processus de capitalisation sur les organisations partenaires constitue un point clé. Les partenaires, les enfants et les animateurs de jeunesse sont dès lors capables de prendre de nombreuses responsabilités et initiatives de leur propre chef, ce qui montre l'impact de la capitalisation. »

Ashish Ghosh, coordinateur régional Inde

« La capitalisation a été établie dans le cadre du cycle du projet ou du cycle de notre intervention, et priorise les thématiques essentielles qui sont réalisées dans les pays. »

Lizeth Vergaray Arevalo, coordinatrice régionale Amérique latine

« Étroitement liée au cycle programmatique, la capitalisation intervient comme un moyen d'apprentissage au sein des programmes de TdH Suisse. Ainsi, la capitalisation d'expériences se nourrit des étapes du cycle programmatique, et enrichit à son tour ce même cycle en apportant des apprentissages qui permettront d'améliorer les pratiques¹⁶⁸. »



POUR ALLER PLUS LOIN

Liens

<https://terredeshommessuisse.ch>

Personne de contact

Olivier Grobet, chargé de programme Amérique latine,
Terre des Hommes Suisse

N° 3
FICHE

La Plateforme souveraineté alimentaire (PSA) : capitalisation au sein d'un réseau en Afrique francophone

**TYPE N° 3**Capitalisation
en réseau

La Plateforme souveraineté alimentaire (PSA) réunit 17 organisations qui mènent ensemble une démarche de capitalisation et de partage d'expériences autour de la souveraineté alimentaire (SA). La PSA est une « communauté de pratiques » qui est à la fois le résultat d'une capitalisation en soi et un catalyseur d'échange et de partage des savoirs par ses membres et leurs partenaires. Elle implique une dynamique où les savoirs ne sont ni imposés ni hiérarchisés, et où tout le monde apprend à questionner sans cesse ses pratiques. Partisane de la mobilisation de son réseau et de la participation, la PSA joue un rôle clé dans la consolidation des plaidoyers des partenaires de terrain.



EN BREF

La Plateforme souveraineté alimentaire est le fruit de dynamiques convergentes qui consolident une réflexion collective et de la volonté d'apprendre mutuellement des expériences dans le domaine de la souveraineté alimentaire. Elle est composée d'organisations membres (OM) de la Fédération genevoise de coopération (FGC), de la Fédération vaudoise de coopération (Fedevaco), et de leurs partenaires en Afrique de l'Ouest, centrale et des Grand Lacs.

La PSA est née en 2004, dans la continuité du 1^{er} Forum mondial sur la SA à La Havane. Puis, la FGC a capitalisé les expériences soutenues en Amérique du Sud et centrale, les conclusions de cette étude ont structuré le Carrefour genevois de la solidarité sur la SA, organisé en 2011 en amont du 1^{er} Forum européen sur la SA. Cet événement a permis de croiser les regards entre mouvements sociaux, OM et monde académique du Nord et du Sud, et a conduit à la création d'un groupe de travail chargé de réaliser une étude-bilan centrée sur l'Afrique. En 2014, ce groupe de travail est formellement devenu la PSA.

Ces premiers pas définissent son ADN : apprentissage par le partage d'expériences ; reconnaissance des savoirs et savoir-faire portés par les parties prenantes du Sud ; alimentation en tant que droit humain ; articulation avec les mouvements sociaux ; agroécologie comme mode de pensée réflexive ; production des outils et plaidoyer pour rendre effective la SA.

D'un langage commun à une communauté de pratiques

En 2017, la publication d'un premier ouvrage collectif sur les familles paysannes¹⁶⁹ lève les malentendus dans le débat sur la SA et met notamment en lumière la place de l'agriculture familiale paysanne, les rapports au sol, la commercialisation, les circuits courts et l'adaptation aux spécificités locales. Ce projet a permis de construire un langage commun à partir de théories fédératrices. Il valorise les regards des parties prenantes africaines, fournit une analyse approfondie des pratiques de projets de coopération de ce réseau et constitue en soi un réel plaidoyer.

Le réseau de la PSA est structuré autour d'un processus évolutif de capitalisations et de partages d'expériences. Ses membres sont à l'origine de nombreuses démarches qui s'inspirent des réflexions propres à la plateforme, des besoins exprimés par les partenaires locaux, et des dynamiques issues des mouvements sociaux, voire d'enjeux plus globaux. Les membres de la plateforme portent les initiatives et mettent en œuvre les actions définies de manière collective, tels des ateliers, webinaires ou publications.

La PSA met en lien des organisations, mais surtout des personnes, qui n'auraient autrement pas l'occasion d'entrer en contact. Cette dynamique entre membres, partenaires et parties prenantes du Sud est un résultat aussi important que la conception de livrables. Il s'agit d'un processus complexe où les résultats servent de moyens pour concrétiser les réflexions et insuffler une dynamique constante au réseau. Cela donne ensuite des pistes tangibles pour la suite de son travail collaboratif. C'est une communauté de pratiques dans laquelle les objectifs communs rejoignent les intérêts individuels et où les dynamiques locales s'entrecroisent avec les problématiques globales.



ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

- 13 OM de la FGC¹⁷⁰ et 4 OM de la Fedevaco
- Une vingtaine de partenaires de ces OM en Afrique de l'Ouest, centrale et des Grand Lacs.
- Une centaine de personnes du troisième cercle composé du réseau actif sur cette thématique suit régulièrement les ateliers ou les webinaires.
- Plus de 2500 personnes suivent les publications sur des réseaux sociaux.
- La FGC et la Fedevaco sont les interlocutrices privilégiées. Elles soutiennent financièrement la dynamique et la coordination (un poste à 40 %) de la PSA.
- D'autres réseaux ou mouvements sociaux peuvent s'associer à l'une ou l'autre activité (ex : le CFSI, SlowFood, La Via Campesina, etc.).

DYNAMIQUE DE RÉSEAU

La dynamique de ce réseau se matérialise par l'organisation d'événements (stands, ateliers, expositions, formations, etc.), qui sont autant d'espaces où l'apprentissage se fait ensemble. Ainsi, le partage, les réflexions ou les méthodes de travail et d'analyse servent à se connaître et à se faire confiance. Par ailleurs, la PSA se réunit régulièrement pour analyser de nouveaux défis, identifier des pistes d'action et définir des stratégies. La coordinatrice et le comité de pilotage assurent le suivi, ainsi que la gestion et la planification des affaires courantes et les relations avec les partenaires. Initiée comme un espace d'approfondissement thématique par la FGC, la PSA s'ouvre depuis 2025 aux membres de la Fedevaco et son fonctionnement dépend désormais des deux fédérations cantonales. Cette collaboration inter-fédérations est innovante et enrichissante, mais pose de nouvelles questions et implique des adaptations.

Outre les relations entre les actrices et acteurs (membres, partenaires du sud, FC, autres réseaux), la plateforme s'appuie sur la « multicanalité » des supports qui rendent possible l'échange d'informations et de relations. La PSA se veut avant tout pragmatique et respectueuse de la diversité des visions : il ne s'agit pas de construire une vision unique ni d'imposer une seule manière de faire. L'approche est holistique et systémique : chaque membre garde son identité au sein d'un tout plus complexe et doté d'un objectif partagé. Elle devient ainsi un lieu où l'intelligence collective se manifeste aussi dans l'utilisation d'outils collaboratifs.

Le réseau produit des livrables qui génèrent de nouvelles dynamiques entre les membres. Chaque livrable est le fruit de capitalisations et/ou de partage de savoirs, et marque les temps forts de son cheminement. Réseau et livrables sont donc indissociables.

Quelques exemples de réalisations

- *Les familles paysannes sèment l'avenir. La souveraineté alimentaire en Afrique : Expériences de terrain et nouveaux enjeux pour la coopération*, 2016.
- Ateliers thématiques au Sénégal et Burundi (2014), Cameroun (2015), Togo (2017) et Burundi (2023).
- Déclaration sur la souveraineté alimentaire adoptée en 2019 par les OM de la FGC.
- Webinaires, thématiques : ils constituent de véritables espaces de transmission de connaissances entre partenaires du Nord et du Sud.

En parallèle, la PSA fait un travail d'accompagnement pour concevoir des projets de capitalisation ou des ateliers d'échange. Elle renforce les compétences techniques et de plaidoyer des membres dans une approche d'*empowerment*. Les accompagnements sont généralement informels, modulables, adaptés aux possibilités de chacune et basés sur la confiance mutuelle. Ils s'appuient surtout sur l'engagement et la disponibilité des personnes et des associations. Chaque personne peut être accompagnatrice ou accompagnée, mentor ou apprenante.

Chaque projet devient ainsi une opportunité concrète de mettre en pratique des apprentissages, des transmissions de savoirs, des échanges et des synergies.

UNE COMMUNAUTÉ DE PARTAGE

Conçue initialement depuis la Suisse, la PSA a très vite intégré les partenaires du Sud à cette dynamique. Les échanges en ligne ont démultiplié les possibilités de contact. Les réseaux sociaux, facilement accessibles depuis un téléphone portable, jouent un rôle fondamental dans la diffusion des bonnes pratiques et la mise en contact des actrices et acteurs.

UN LEVIER POUR LES PLAIDOYERS

À l'interne, la PSA a œuvré pour que les associations membres de la FGC adoptent sa *Déclaration sur la souveraineté alimentaire* en 2019. L'objectif était d'avoir une position commune et que les associations intègrent cette notion dans leurs activités et projets de coopération en lien avec l'agriculture familiale. À travers cette contribution au plaidoyer, la PSA a poussé la coopération internationale à s'engager davantage pour la souveraineté alimentaire et à dépasser le paradigme de la sécurité alimentaire.

La capitalisation en réseau de la PSA permet de documenter et de compiler des initiatives de terrain, d'en faire une analyse commune et d'en extraire des données chiffrées et validées pour développer des argumentaires consolidés et indispensables au plaidoyer.

Les ateliers réalisés au sud sont une porte d'entrée majeure pour implanter le plaidoyer car ils permettent d'inviter des parties prenantes externes à la restitution des résultats de capitalisation, sans confrontation directe. Ils sont aussi une opportunité d'interpeller les autorités locales et nationales, les organisations professionnelles

et les journalistes, et de transmettre les conclusions, les recommandations et les résultats des travaux réalisés en plénière¹⁷¹.



Une success story de capitalisation et plaidoyer

« Au Burkina Faso, des actrices et acteurs de l'agroécologie et de l'agriculture biologique se sont réunis en 2011 pour créer le Conseil national de l'agriculture biologique (CNABio). Au sein de cette faïtière, les productrices et producteurs ont travaillé avec succès le problème de la commercialisation de produits biologiques en mettant en place un système participatif de garantie (SPG). Cette labellisation permet de dégager une plus-value sur la vente et les marchés locaux. Cette expérience a réuni plusieurs partenaires accompagnés par E-changer et le GRAD (membres de la PSA) via le réseau SlowFood. Elle a permis de professionnaliser le secteur et de renforcer sa résilience. L'engagement des membres de cette faïtière a donné un poids considérable au CNABio. Un plaidoyer intense a d'ailleurs permis de nommer un point focal agroécologie au sein du Ministère de l'agriculture. Depuis, grâce à cette forte implication, le Burkina Faso s'est doté en 2022 d'une stratégie nationale pour le développement de l'agroécologie. »

René Emmenegger, chargé de programme de l'IFOAM
(Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique)

ENSEIGNEMENTS

- **Un réseau pour renforcer ses membres** : conçue comme un réseau, la PSA permet à ses membres de renforcer leurs connaissances, mais aussi de mobiliser leurs compétences et connaissances pour les partager. Un réseau d'organisations réunit aussi des personnes qui s'engagent, mutualisent et échangent leurs pratiques.
- **Un microsystème ouvert sur l'extérieur** : la PSA est perçue comme un « tout » dont les différentes parties restent ensemble parce qu'elles s'influencent continuellement et avancent vers un objectif commun. Le « tout » est bien plus que la simple somme de ses parties : des synergies émergent et créent une plus-value¹⁷².
- **Un réseau qui transforme et questionne** : la dynamique de la PSA transforme une relation d'aide asymétrique pour entrer dans une démarche de partage de savoirs non hiérarchisés. Les membres ne sont pas en concurrence, mais découvrent leurs complémentarités. Elle les incite à questionner sans cesse leurs pratiques et à prendre de la hauteur pour tenir compte des enjeux globaux.
- **Une logique d'apprentissage et d'analyse critique** : la posture des membres de la PSA et de leurs partenaires s'est ancrée dans une logique d'apprentissage et de confiance réciproque. Elle est ainsi devenue un lieu privilégié d'analyse critique, d'expérimentation et d'émergence de nouveaux partenariats.
- **Un levier pour le plaidoyer** : le réseau PSA facilite la documentation chiffrée des bonnes pratiques comme base du plaidoyer. La convergence de la plateforme avec d'autres réseaux permet aux organisations de mieux structurer leurs plaidoyers et donc de maximiser les chances de réussite.

¹⁷¹ C'est ce qu'a fait la PSA lors de ses ateliers au Togo (2019), au Sénégal (2021) et au Burundi (2023).

¹⁷² Voir la cartographie des effets de la PSA et de ses activités : <https://souverainetealimentaire.org/qui-sommes-nous/>



À RETENIR

- ✓ Espace d'échange et de capitalisation, un réseau thématique est pragmatique et respectueux de la diversité des visions. Il peut ainsi encourager le partage direct d'expériences entre organisations du Sud et favoriser l'émergence de partenariats.
- ✓ Les apprentissages, transmissions de savoirs, échanges et synergies se concrétisent dans la mise en œuvre des projets des membres et de leurs partenaires.
- ✓ Une plateforme est un espace de gouvernance horizontale où on apprend à travailler ensemble grâce à la reconnaissance des compétences, mais aussi et surtout grâce à la confiance qui s'installe entre les membres au fil des années. La complémentarité entre approches doit être encouragée.
- ✓ La PSA est un réseau essentiellement bénévole reconnu pour sa démarche professionnelle et engagée. Celui-ci s'appuie sur une coordination rémunérée et un comité de pilotage qui jouent un rôle fondamental pour garantir la dynamique interne, les liens avec les autres partenaires, la pérennisation du réseau et des actions.
- ✓ Productrice et propagatrice de savoirs, la PSA est reconnue comme actrice clé de la mobilisation en amont des processus de plaidoyer.



TÉMOIGNAGE

« Faire partie de la PSA, c'est notamment créer des liens avec les membres d'associations de la FGC qui travaillent sur la même thématique. Les rencontres, partages et échanges sont très formateurs. Graine de Baobab a introduit la formation financière dans ses projets, à la suite de discussions avec Philéa. Les retours des bénéficiaires sont éloquentes sur l'utilité d'un tel outil pour la gestion de leur activité génératrice de revenus. »

Éliane Longet, Graine de Baobab



POUR ALLER PLUS LOIN

Liens

<https://souverainetealimentaire.org>

Personne de contact

Isabelle Lejeune, coordinatrice de la PSA
info@souverainetealimentaire.org



Capitalisation de méthodes de facilitation et création d'un manuel pour la prévention de la violence chez les jeunes en Ouganda

Ce projet de capitalisation a pour ambition de consolider les compétences professionnelles des équipes opérationnelles des partenaires. Des travailleuses et travailleurs sociaux, ainsi que d'ancien-nés bénéficiaires ont participé à la révision et à la formalisation de méthodes de facilitation pour renforcer les compétences sociales et prévenir la violence chez des jeunes. Ce processus a mené à la création du manuel *Youth Together* utilisé dans les projets de développement et diffusé dans le réseau des partenaires.





Organisation : Omoana

Partenaires :
 Handle Uganda, St. Francis Health Care Services, St. Moses CCC et Vivo Uganda

Pays :
 Ouganda

Date et durée du projet :
 2022 | 12 mois

Budget total :
 CHF 37 500



LOGIQUE N°1
Mémoire
Professionnalisation



TYPE N°1
Ponctuel

Thèmes :

Soutien psychosocial

Prévention des violences

Éducation

Jeunes

LE PROJET EN BRIEF

Les partenaires d'Omoana ont travaillé dès 2003 auprès d'enfants et de jeunes affectés par le VIH/sida et la guerre. Ces publics ont bénéficié d'activités socio-éducatives organisées sous forme de sessions de groupe interactives. Le but : renforcer leurs compétences sociales et prévenir la violence. Au fil du temps, le projet a accumulé des savoirs, des apprentissages et les expériences des équipes des partenaires d'Omoana dans la conduite de ces sessions. Mais tout cela restait au niveau des partenaires, voire des travailleuses et travailleurs sociaux. À défaut d'être formalisés, ces acquis risquaient d'être perdus malgré leur pertinence. Ils méritaient donc d'être partagés.

Le processus de capitalisation a permis de consolider 18 sessions sur des thématiques telles que la gestion des émotions, la communication ou la prévention des violences vis-à-vis des groupes vulnérables. Vingt travailleuses et travailleurs sociaux et anciennes bénéficiaires les ont développées, puis présentées aux autres organisations partenaires dans le cadre de deux ateliers auxquels 35 personnes ont participé. Durant ces ateliers, l'outil du théâtre-forum introduit comme nouvelle méthode d'action a favorisé des interactions plus riches. Les participant-es ont proposé des améliorations dans le contenu et le format des sessions et celles-ci ont ensuite été formalisées dans le manuel *Youth Together*. L'ensemble des travailleuses et travailleurs sociaux ont ainsi désormais accès aux sessions développées par les différentes organisations partenaires, et actualisées pendant le processus. Le contenu du manuel est maintenant partagé dans les projets et il est accessible en version électronique. De plus, de jeunes mentors animent les sessions auprès de leurs pairs.

ÉTAPES CLÉS

ÉTAPE 1

Planification du processus

Activités/outils

- Atelier stratégique au sein d'Omoana pour prioriser les thématiques selon la valeur ajoutée des spécialisations que chaque partenaire peut apporter/gagner

ÉTAPE 2

Création de fiches techniques basées sur la pratique des partenaires

Activités/outils

- Choix des thèmes selon l'objectif du manuel
- Création des fiches techniques par les points focaux avec le soutien d'Omoana

ÉTAPE 3

Atelier de présentation des sessions psychosociales et de prévention de la violence

Activités/outils

- Facilitation des sessions par les points focaux
- Sessions de théâtre-forum sur les thématiques choisies
- Bilan oral et écrit avec les participant-es à la fin de chaque session

ÉTAPE 4

Finalisation du manuel *Youth together*

Activités/outils

- Relecture des sessions et adaptation selon les retours des ateliers
- Illustrations, graphisme et mise en page

ÉTAPE 5

Diffusion du manuel dans les réseaux d'Omoana et de la FGC

Activités/outils

- Présentation au cours d'un café-débat
- Diffusion des versions électronique et papier
- Création d'une page web présentant le manuel

ÉTAPE 6

Valorisation dans les projets

Activités/outils

- Utilisation du manuel dans les projets

LES ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

Ce sont les travailleuses et travailleurs sociaux de Handle Uganda, St. Francis Health Care Services, St. Moses CCC et Vivo Uganda qui sont au centre du projet. Ces professionnel·les travaillent auprès de populations différentes : enfants nés avec le VIH, jeunes souffrant de stress post-traumatique lié à la guerre et à l'enrôlement dans des groupes armés, jeunes en décrochage scolaire. D'ancien·nes bénéficiaires ont participé au processus, principalement de jeunes mentors actives et actifs auprès de leurs pair·es dans les projets, dont deux ont récemment été engagés comme travailleurs sociaux dans des ONG. Ces retours d'expérience ont enrichi la démarche de capitalisation. Chacun·e a pu dire comment telle ou telle problématique l'a impacté·e et ce qui l'a aidé·e à faire face.

POINTS CLÉS

En amont du processus de capitalisation, Omoana avait conçu un programme stratégique, qui comprenait un recentrage thématique sur la santé mentale, le soutien psychosocial et l'éducation, trois domaines où les projets avaient une plus grande valeur ajoutée. D'un point de vue pratique, le renforcement des compétences techniques des partenaires devait se faire principalement par le partage des savoirs. Ce processus a permis d'analyser quels types d'activités pouvaient faire l'objet d'une mise en commun des expériences et aboutir à la création d'un outil pratique partageable.

Les sessions ont été créées par les travailleuses et travailleurs sociaux et d'ancien·nes bénéficiaires ayant un rôle de point focal sur des thématiques données. Ce double regard a permis de valoriser certaines thématiques (VIH ou genre) et de favoriser un partage des compétences entre les deux groupes. Cette approche a été choisie dans le but de créer un outil pratique. Le processus a permis une validation collective des contenus que les participant·es se sont appropriés.

Il est difficile de prévoir une large diffusion du manuel ainsi développé dans le cadre du projet de capitalisation, car cela demande du temps et de l'argent. La diffusion a donc été incluse dans les stratégies des projets de développement, qui prévoient des activités de formation de formatrices et formateurs. Cela permet de rendre le manuel accessible aux actrices et aux acteurs de la société civile, notamment aux groupes de jeunes volontaires. Cette manière de faire répond à la logique du manuel lui-même qui vise à renforcer la capacité des jeunes à contribuer à leur propre bien-être psychosocial, ainsi qu'à celui de leur communauté.

LES ENSEIGNEMENTS

- **La participation au centre** : le processus de création participative des sessions a favorisé une appropriation effective du manuel par l'ensemble des partenaires de terrain, ce qui a ainsi renforcé leur engagement et leur capacité à l'utiliser de manière autonome et adaptée à leurs contextes respectifs.
- **L'introduction du théâtre-forum** : cette méthodologie incluse dans les ateliers de capitalisation a été particulièrement appréciée par les participant·es qui l'utilisent à présent dans le cadre des projets. Le théâtre-forum permet d'aborder des thématiques d'oppression de manière interactive et stimulante.

- **Le facteur humain** : les échanges sont enrichissants au niveau technique mais aussi au niveau humain. Les participant-es de différentes organisations partenaires et de diverses générations ont en effet tissé des liens. La mise sur pied d'une plateforme pour échanger sur les difficultés liées au travail avec des populations vulnérables est également bénéfique pour le bien-être psychosocial des équipes de travail social elles-mêmes.
- **Inclusion des jeunes** : le fait d'inclure dans le processus de capitalisation des jeunes mentors déjà actives et actifs dans les projets a renforcé leur motivation à jouer ce rôle, ainsi que leur légitimité. À la suite du projet, il apparaît que ces jeunes utilisent le manuel *Youth Together* et en sont les principaux relais.
- **Le renforcement de la diffusion et du suivi** : le manuel a principalement été diffusé au niveau interne (partenaires d'Omoana). Pour rendre le processus plus complet, il aurait été pertinent d'organiser des ateliers de formation pour les équipes d'autres organisations. Ils ont donc été inclus dans les projets de développement. Finalement, la création d'un outil de mesure de l'effet psychosocial aurait pu être prévu dans le cadre du projet. Cela a aussi été corrigé ultérieurement, ce qui permettra notamment une éventuelle adaptation et/ou valorisation du manuel en fonction des résultats.



À RETENIR

- ✓ La perspective de créer un manuel pratique a donné aux participant-es du processus un objectif clair et a facilité la bonne appropriation de l'outil.
- ✓ L'implication d'ancien·nes bénéficiaires a permis un retour d'expérience très utile. Elle les a également renforcé-es et légitimé-es dans leur rôle de mentors auprès de leurs pair-es.
- ✓ L'introduction du théâtre-forum dans le cadre des ateliers de capitalisation a rendu les échanges constructifs sur des thématiques sociales complexes. En outre, cette nouvelle méthode a été ajoutée à la boîte à outils des travailleuses et travailleurs sociaux pour leur travail auprès des enfants et des jeunes.



TÉMOIGNAGE

« La création participative d'un outil commun permet de valoriser le rôle de chacun·e, notamment des bénéficiaires qui ont des responsabilités en tant que mentors auprès de leurs pair-es. Cela ajoute la perspective des destinataires de l'aide dans la réalisation des activités et renforce aussi leur rôle en tant qu'actrices et acteurs des projets. »

Responsable du projet



POUR ALLER PLUS LOIN

■ Références

Le manuel *Youth Together* est disponible en anglais et en arabe sur demande : info@omoana.org

🔗 Liens

<https://www.omoana.org/projets/developper-les-competences-sociales-et-prevenir-la-violence-chez-les-jeunes/>

👤 Personne de contact

Adrien Genoud, directeur d'Omoana
adrien.genoud@omoana.org



Impliquer les paysan·nes dans la capitalisation pour réaliser un manuel de formation aux pratiques agroécologiques

DM et le Secaar accompagnent des paysan·nes en agroécologie au Togo et au Bénin depuis 2013. Cette fiche illustre une démarche de capitalisation très participative qui a permis de repérer, consolider, valider et diffuser des pratiques locales en agroécologie, et d'en tirer des formations. La méthodologie choisie, « par les paysan·nes », a été un pari gagnant. L'appropriation du manuel a été très importante et les effets sur la dynamique d'apprentissage entre partenaires du Secaar au Togo et au Bénin sont durables.



Temps de la récolte, Afrique de l'Ouest. © Association DM



Dynamique
dans
l'échange

Organisation : DM

Partenaire : Secaar

Pays :
Afrique de l'Ouest et centrale

Date et durée du projet :
2016 | 36 mois

Budget total :
CHF 33 380



LOGIQUE N° 2
Repérage d'innovation
et de renouvellement



TYPEN°1
Ponctuel

Thèmes :

Agroécologie **Participatif** **Par les paysan·nes, pour les paysan·nes**

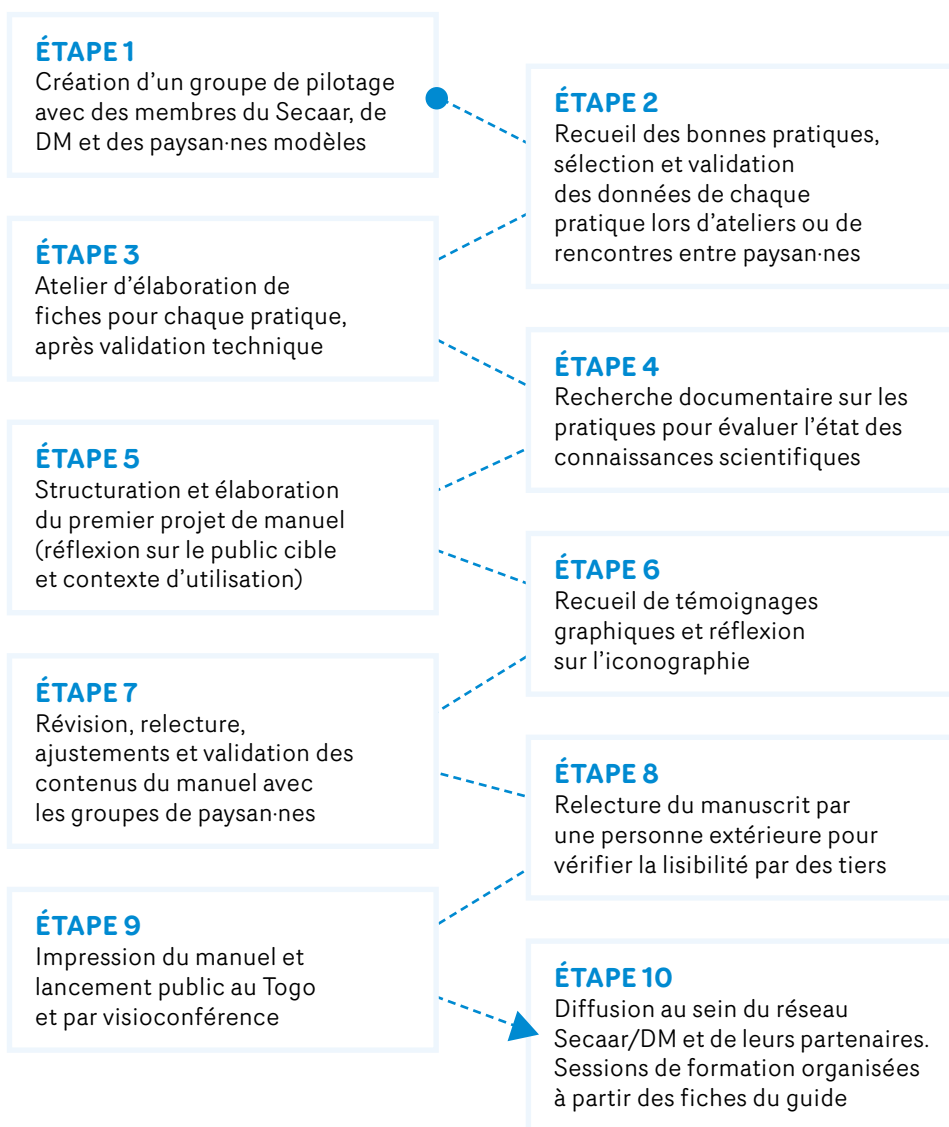
LE PROJET EN BREF

L'agriculture conventionnelle dégrade l'environnement et ne permet pas aux productrices et producteurs de vivre de leur travail. Face à ce défi, le Secaar promeut, avec le soutien de DM, la diffusion de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement via des formations et des rencontres entre paysan·nes du Sud et du Nord. Les expériences pratiques menées par des paysan·nes dans la zone d'intervention sont riches d'enseignements et produisent des résultats encourageants qu'il était important de valoriser, vulgariser et partager. L'équipe a donc réalisé un processus de capitalisation dont le livrable est un manuel qui documente et illustre 15 pratiques agroécologiques de base. Ce manuel est destiné principalement aux équipes d'animation et formation en agroécologie, promotrices et promoteurs de fermes, coopératives paysannes, ONG du Sud actives en agriculture, ONG du Nord actives au Sud et bien sûr aux paysan·nes. Le manuel existe en français sous forme imprimée et numérique. Une transcription en braille est également disponible.

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE CAPITALISATION

Le facteur déclencheur de cette capitalisation a été un atelier de partage de pratiques en agroécologie à l'échelle africaine : de nombreuses « bonnes pratiques » y ont été véhiculées hors de leur contexte par des expert-es. Or nous avions suffisamment de matière pour rassembler nos pratiques locales, mieux adaptées.

Le processus de capitalisation prévoyait initialement de produire en une année des fiches techniques indépendantes les unes des autres. La décision de réaliser un manuel compact et illustré a rallongé le processus à trois ans.



ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ-ES

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ-ES	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
12 paysan·nes modèles	• Collecte des données de terrain et des témoignages • Validation des fiches
Membres de l'équipe technique du Secaar	• Coordination de l'équipe et du processus • Organisation de la collecte des données • Animation des ateliers et rencontres • Compilation et analyse des données • Recherche documentaire additionnelle et rédaction du manuel
Dessinateur professionnel indépendant	• Illustration du manuel, notamment les marches à suivre pour mettre en œuvre les pratiques
Service communication du Secaar	• Conception graphique • Mise en page • Diffusion du manuel finalisé
Responsable des partenariats de DM	• Suivi et rédaction
Expert en langue française et en pédagogie	• Relecture finale

POINTS CLÉS

Le projet a d'emblée accordé une place centrale aux paysan·nes dans l'élaboration du manuel et de ses illustrations pour en faciliter la transmission. Ce choix d'un livrable fait par des paysan·nes pour des paysan·nes a nécessité des allers-retours réguliers des équipes du Secaar entre terrain et bureau.

L'autre spécificité de cette capitalisation est la succession des temps d'analyse. Les données collectées étaient d'abord analysées par les groupes de paysan·nes pour valider l'expérience. Puis la documentation et l'illustration de l'expérience étaient menées par les équipes d'animation, qui ont pu identifier ce qui manquait dans les « histoires » pour les approfondir et les vulgariser. La nouvelle version de l'analyse de l'expérience était ensuite discutée avec les paysan·nes pour une validation finale.

Le livrable définitif n'est pas seulement un discours technique. Il intègre aussi le récit de la rencontre entre les perspectives de toutes les actrices et acteurs impliqués. Il pose ainsi un regard sur l'organisation sociale du système agricole et alimentaire, ce qui représente clairement une plus-value par rapport à d'autres publications existantes.

Trois réussites

- Les ateliers et rencontres ont favorisé une grande proximité entre l'équipe technique du Secaar et les paysan·nes, ce qui a contribué au succès du projet. L'équipe d'animation des ateliers était issue du même milieu que les paysan·nes.
- Un important travail de conception graphique a été mené pour rendre le contenu du manuel attractif, didactique et structuré. Chaque pratique est présentée sous la forme d'une fiche simple intitulée « Conditions de mise en œuvre de la pratique » et rédigée en français facile.
- Les illustrations ont été testées sur le public cible pour s'assurer qu'elles étaient adaptées et compréhensibles, y compris pour les personnes analphabètes.

Trois difficultés

- Pour certaines pratiques, la collecte des données a été rendue difficile par le manque de précision lors des expérimentations et recueils d'informations effectués par des paysan·nes.
- Il a fallu chercher des moyens financiers supplémentaires en cours de projet pour réaliser le manuel. En effet, le projet initial n'avait pas prévu de fonds pour le travail de capitalisation.
- Bien que le français soit la langue de communication de toutes les personnes impliquées dans ce projet, il a parfois été difficile de retranscrire en français certains témoignages recueillis en langues locales.

ENSEIGNEMENTS

- Les rencontres en ateliers et les sessions de présentation du manuel ont constitué des **moments forts de renforcement des capacités** de certaines actrices et acteurs. Elles ont permis de corriger des erreurs dans l'application de certaines pratiques par les paysan·nes. Elles ont aussi permis des échanges sur des pratiques dont l'équipe d'animation et de formation n'avait pas connaissance.
- Le manuel a suscité un grand engouement, matérialisé par le nombre élevé d'exemplaires achetés et de téléchargements les deux premières années après sa publication. L'équipe n'avait pas conscience de la **soif d'apprendre des notions pratiques en matière de transition agroécologique au Nord comme au Sud** et ne s'imaginait pas à quel point les connaissances des paysan·nes du Sud pouvaient être facilement partagées. Toutefois, même si le manuel est très demandé, nous ne connaissons ni ses forces ni ses faiblesses du point de vue des utilisatrices et des utilisateurs car il n'y a pas de suivi de son usage.
- La réussite de cette capitalisation a encouragé le Secaar à documenter les pratiques de gestion collective des semences paysannes. **Ce deuxième processus de capitalisation** complètera le manuel, ce qui continuera ainsi à le faire vivre.



À RETENIR

- ✓ Ce type de capitalisation d'expérience thématique exige du temps. Pour obtenir un résultat optimal, le processus doit être participatif et inclusif. Il faut donc prévoir des ateliers avec les paysan·nes suffisamment longs pour véritablement profiter de cette source infinie de connaissances.
- ✓ Cette démarche exige un savoir-faire et des compétences en communication et en coordination pour rédiger un document bien adapté au public cible.
- ✓ Prévoir la capitalisation d'expériences dès la conception du projet aurait contribué à une collecte plus efficace des données au fil du projet, avec un budget et des ressources humaines (internes et externes) appropriés.
- ✓ Pour renforcer la qualité des données collectées par les paysan·nes analphabètes, il faudrait par exemple faire appel à leurs enfants scolarisé·es ou à d'autres paysan·nes lettré·es issu·es du même milieu.
- ✓ Pour optimiser l'effet de la démarche, à savoir la diffusion des pratiques via le manuel, il conviendrait d'organiser d'autres échanges entre équipes d'animation/formation et des sessions de recyclage pratique pour les paysan·nes sur la base du manuel. Cela permettrait aussi de collecter leurs avis sur le manuel.
- ✓ Aujourd'hui, nous préférons parler de « Manuel de pratiques agroécologiques ». Les pratiques proposées sont « bonnes » pour un certain contexte et dépendent des conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre.



TÉMOIGNAGE

« Bâtir la transition agroécologique se fait sur ce qui existe déjà. Les paysan·nes avaient des choses à dire mais pas les moyens de le faire. L'équipe d'animation a pris conscience de l'importance d'être plus à l'écoute des paysan·nes pour recueillir leurs savoirs et savoir-faire au lieu de faire la promotion de pratiques parfois importées d'autres contextes. »

Un participant du processus



POUR ALLER PLUS LOIN

■ Références

Version numérique du guide: <http://www.secaar.org>

Version en braille : info@mebraille.ch

👤 Personne de contact

Juliane Ineichen, responsable de partenariats et du secteur agroécologie, DM

ASTUCES POUR LA MISE EN PAGE D'UN MANUEL

Propositions pour renforcer le côté didactique

- **Structure globale du manuel** : le défi est de trouver une présentation systématique pour faciliter la compréhension, tout en conservant une certaine flexibilité pour s'adapter aux différents types de contenus.
- **Présentation** : bien réfléchir au nombre de colonnes de texte dans les pages, aux marges nécessaires et au choix de la reliure pour que le document soit lisible. Intégrer des titres courants pour se repérer facilement dans la brochure.
- **Logiciel de mise en page** : quel que soit l'outil choisi, organiser le fichier avec des calques (texte, images, éléments graphiques, etc.), gabarits de mise en page et styles de paragraphes et de caractères, pour faciliter les modifications en phase de relecture.
- **Rendu** : imprimer régulièrement des pages tests pour mieux visualiser le rendu et ajuster si besoin la mise en page.

Choisir entre photographies et illustrations

- **Illustrer les bonnes pratiques par des dessins en couleur** : il est plus facile d'illustrer chaque étape que de devoir aller sur le terrain plusieurs fois dans l'année pour photographier ce qu'on y fait (mise en place, entretien, récolte, etc.). En particulier pour un geste ou un élément précis, le dessin illustre mieux qu'une photo prise sur le vif.
- **Préférer des illustrations noir/blanc** pour reconnaître en un coup d'œil les outils et matériaux nécessaires, faire mieux ressortir les outils visuellement et rendre plus dynamique la liste des outils et matériaux.
- **Choisir des photographies en couleur** pour représenter concrètement ce qui a été mis en place sur le terrain, aérer la mise en page et rendre attractif le contenu, de même que pour présenter les portraits des personnes qui témoignent.

Autres considérations

- Les illustrations requièrent des compétences dans l'équipe ou un budget pour mandater un ou une illustratrice.
- Il est indispensable d'utiliser un appareil photo professionnel ou de mandater un-e photographe pour photographier le terrain. Les photos prises avec le téléphone sont rarement utilisables pour une publication papier de ce type.
- Une alternative est d'utiliser des photos libres de droit acquises sur internet ou d'acheter des photos dans des banques de données. Cela peut générer un coût supplémentaire et poser le problème de l'identification réelle de ce que les photos sélectionnées montrent. Cela permet cependant de gagner du temps et de réduire le budget si nécessaire.

NOTES



Capitaliser sur la qualité des partenariats pour diffuser les bonnes pratiques en santé au Laos

À partir d'une dynamique partenariale entre une ONG internationale et un acteur public, la démarche de capitalisation a validé ce qui faisait la qualité d'un partenariat à tous les échelons du système de santé, ainsi qu'un outil pour la mesurer. Le but : encourager le secteur de la coopération internationale au Laos à mener des partenariats plus équitables basés sur le « faire ensemble », et pérenniser les formations sur la qualité des soins au-delà du cadre du projet.





Organisation : Service de missions et d'entraide (SME)

Partenaires : Service fraternel d'entraide (SFE) et Direction provinciale de la santé de Sékong, Laos

Pays :
Laos

Date et durée du projet :
2022 | 17 mois

Budget total :
CHF 19 000



LOGIQUE N° 3
Influence et empowerment



TYPE N° 1
Ponctuel

Thèmes :

Formation professionnelle
Qualité des soins
Renforcement du système de santé

LE PROJET EN BREF

Le SFE aide depuis 2014 le Département provincial de la santé (DPS) de la province de Sekong à déployer sa politique. Ce soutien vise à renforcer les compétences des professionnel·les de santé et leurs capacités à transmettre les savoir-faire aux différents niveaux du système. Le but : assurer des soins de qualité¹⁷³. Les compétences du comité de gestion et suivi du projet ont aussi été développées, en vue du transfert progressif des activités de planification et implémentation, et de rédaction des rapports d'activité. Les autorités locales ont ainsi pu non seulement être force de proposition mais aussi s'impliquer davantage dans l'implémentation du projet et la communication, et améliorer leur leadership local. L'appropriation des pratiques par les parties prenantes locales et leur forte implication sont essentielles pour garantir des actions adaptées et durables.

Le projet de capitalisation s'est focalisé sur l'analyse de la dynamique partenariale aux différents niveaux du système de santé : central, province, district et village. S'appuyant sur le vécu des parties prenantes au fil du projet et sur des ateliers participatifs avec les actrices et acteurs du système, la démarche a identifié les sept dimensions à la base d'un partenariat de qualité : vision commune, structuration des rôles et responsabilités, collaboration, renforcement des capacités, efficacité, confiance

173 Voir la fiche de capitalisation de 2018 sur les formations en cascade : https://www.fedevaco.ch/fileadmin/user_upload/Fedevaco/Partage_de_savoirs/Santé/201809_FEDEVACO_centre_de_sante_Fiche_E.pdf

et durabilité des savoirs acquis. Ces dimensions ont été présentées à des membres d’organisations internationales, du gouvernement et de la société civile, y compris à l’échelon villageois, lors d’un atelier national organisé sous l’égide du Ministère de la santé.

Dans cet atelier, les pair-es ont validé un outil d’autoévaluation des dynamiques partenariales co-conçu autour des sept dimensions pour initier le dialogue entre partenaires. Une version digitale beta sera testée en 2025 par plusieurs partenaires et projets du SFE et ajustée à partir des feed-back reçus. Puis l’outil sera régulièrement évalué.

Le processus de capitalisation avait pour objectif la publication officielle de cet outil développé en province, et son accréditation par le Ministère de la santé, afin qu’il contribue à faire évoluer les pratiques partenariales entre le gouvernement et les organisations internationales actives au Laos. L’accréditation sera une étape clé pour la mise à l’échelle, en particulier dans un contexte où la hiérarchie jouit d’un grand respect et où les changements sont souvent impulsés par le niveau central.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ-ES

NIVEAU DU SYSTÈME DE SANTÉ	ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ-ES	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
Village	Participant-es du projet	• Collecte de données qualitative et quantitative
	Bénéficiaires des structures de santé infrastructures WASH	
	Personnel des centres de santé	• Collecte de données qualitative et quantitative
District	Volontaires de santé	• Entretiens approfondis • Ateliers participatifs • Atelier de validation
	Personnel des hôpitaux de district	• Collecte de données qualitative et quantitative • Entretiens approfondis • Ateliers participatifs • Atelier de validation
	Bureaux de la santé	• Collecte de données qualitative et quantitative • Entretiens approfondis • Ateliers participatifs • Atelier de validation

NIVEAU DU SYSTÈME DE SANTÉ	ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉS	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
Province	Personnel de l'hôpital	• Collecte de données qualitative et quantitative • Entretiens approfondis • Ateliers participatifs • Atelier de validation
	Responsables du DPS	• Collecte de données qualitative et quantitative • Entretiens approfondis • Ateliers participatifs • Atelier de validation • Coordination et leadership de toutes les personnes impliquées
	Équipe de facilitation	• Sélection des informations pertinentes en lien avec les critères de qualité pour contextualiser l'outil • Création des livrables
	Représentant-es des autorités d'autres provinces	• Atelier de validation
Central	Représentant du Ministère de la santé	• Collecte de données qualitative et quantitative • Entretien approfondi • Facilitation de l'atelier de validation • Accompagnement dans les étapes de validation de l'outil • Validation de la version finale de l'outil et diffusion au niveau national
Personnel du SFE		• Coordination entre les personnes impliquées • Soutien logistique à tous les niveaux
Consultante locale		• Entretiens avec les partenaires gouvernementaux • Formation et accompagnement de l'équipe de facilitation pour l'analyse des données et la création des livrables • Organisation et animation de l'atelier de validation
ONG internationales actives au sud du Laos, représentant-es des autres projets du SFE		• Atelier de validation

POINTS CLÉS

- Deux livrables ont été produits et seront prochainement affinés au fil de la démarche pour faciliter l'utilisation de l'outil :
 - ✓ Une vidéo relatant les résultats enregistrés par le projet. Cette vidéo soutient le plaidoyer en montrant au niveau central (Ministère de la santé) les résultats de partenariats fructueux en province.
 - ✓ Une brochure expliquant l'outil de mesure de la qualité d'un partenariat, la façon de l'aborder et de l'utiliser. Des liens et codes QR permettront de télécharger des ressources supplémentaires pour soutenir la mise en œuvre concrète du processus (tutoriel vidéo, questionnaires, canevas de plan d'action avec des mesures concrètes d'amélioration du partenariat, etc.).
- Impliquer toutes les parties prenantes dans l'atelier national a été crucial pour maximiser les chances de réplcation. Le représentant du Ministère de la santé a joué un rôle clé dès les entretiens approfondis et a participé activement à la préparation de l'atelier de validation. Cette mobilisation en amont du processus de capitalisation a probablement favorisé le leadership du ministère durant l'atelier national.
- L'atelier de validation a été un moment fort de la démarche. Il s'est déroulé dans la province de Sekong, et non dans la capitale, pour mettre en lumière les actrices et acteurs au niveau local. Mais le leadership du Ministère de la santé dans la facilitation de l'atelier a servi le plaidoyer. Une fois accrédité, l'outil sera officiellement utilisé par d'autres partenaires du gouvernement. Ce sera la première fois qu'un outil développé au niveau provincial sera approuvé et diffusé par le ministère, soit le niveau central.

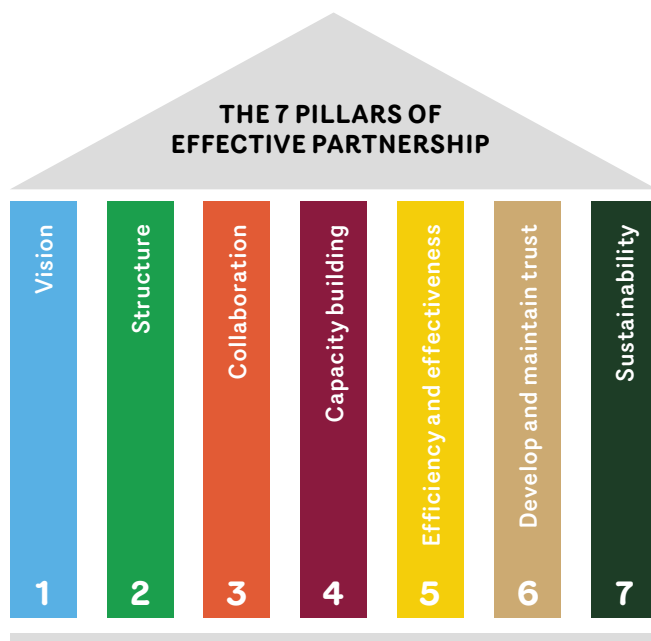


FIGURE 13. Les 7 piliers d'un partenariat de qualité : extrait de l'outil produit lors de la démarche

1. VISION					
No.	Assessment measures				
1	Responsible and committed towards the goals				
2	Develop the development plan and implement activities together				
3	Work collaboratively to implement activities together				
4	Agreement between project and province based on the district's priorities				

FIGURE 14. Exemple d'exercice pour mesurer la qualité d'un partenariat : extrait de l'outil produit lors de la démarche

LES ENSEIGNEMENTS

- L'approche de capitalisation choisie a nécessité **au départ des efforts importants pour que l'équipe de facilitation en comprenne les particularités** par rapport aux approches habituelles. Ensuite, les facilitatrices et facilitateurs ont été pleinement engagé-es dans la démarche. La compréhension commune des objectifs est un point essentiel à ne pas négliger.
- Parmi les bonnes pratiques en santé identifiées dans le projet, les partenaires ont décidé pendant la démarche de focaliser la capitalisation sur le partenariat. Cette **prise de hauteur a favorisé une analyse approfondie du projet et l'appropriation de la démarche** par les parties prenantes. L'outil développé permet de favoriser l'approche systémique de formations en cascade avec les quatre niveaux du système de santé en soutenant la confiance entre partenaires.
- **Partir de l'expérience pratique des parties prenantes du projet dans une approche bottom-up augmente l'appropriation de l'outil.** Toutefois, s'extraire de critères trop précis, liés au projet lui-même pour développer une typologie plus large, utilisable dans d'autres contextes, est un défi qui présente un risque : les actrices et acteurs de la démarche se reconnaissent moins dans l'outil développé. L'atelier de validation comptait sur l'intelligence collective des participant-es d'autres organisations et partenaires étatiques pour approuver le contenu de l'outil. Malheureusement, les corrections ont malheureusement plus porté sur la forme que sur le fond. Pour obtenir plus d'esprit critique, ce qui reste un défi dans le contexte laotien, il aurait fallu transmettre le document plus en amont.



À RETENIR

- ✓ Adopter une approche *bottom-up* dans une logique de plaidoyer est pertinent pour faire remonter les intérêts locaux au niveau national et faciliter l'appropriation par les actrices et acteurs de terrain d'un outil ancré dans leurs réalités.
- ✓ Impliquer l'État en amont dans la préparation de la capitalisation est un atout pour l'appropriation et une diffusion plus large des bonnes pratiques.
- ✓ Considérer l'outil d'autoévaluation partenarial dans une perspective d'apprentissage collectif, et non comme une sanction, est primordial.
- ✓ Formaliser et ancrer les partenariats dans la durée est essentiel pour que les apprentissages du personnel de santé se transmettent efficacement à tous les niveaux, et que la qualité des soins s'améliore.



TÉMOIGNAGE

« J'étais dans l'équipe qui a facilité la démarche de capitalisation d'expérience avec les différents partenaires. Cette expérience m'a appris à mieux écouter et à être plus ouverte. C'était aussi la première fois que j'analysais ce qui avait été partagé pour créer un outil. »

Mme K., formatrice au Bureau de la santé d'un district de Sekong



POUR ALLER PLUS LOIN

Liens

www.sme-suisse.org

Personne de contact

Annecilia Alcindor, Health Advisor SFE
annecilia.alcindor@sfe-laos.org

NOTES



Capitaliser les savoir-faire communautaires en matière de gestion de projet avant de changer d'échelle

La démarche de capitalisation a analysé la mise en place d'une dynamique associative à l'origine d'un fort engagement des villageois-es dans la gestion opérationnelle de projets et de leur réussite. Très participative, la capitalisation s'est avérée décisive pour inciter la mairie à soutenir l'élargissement de la dynamique communautaire à l'échelle des 26 villages de la commune, ainsi que pour encourager l'empowerment des femmes et renforcer la capacité de l'association SAF à mener un projet à plus large échelle.





LES PROJETS EN BREF

À Sikoro, un des 26 villages de la communauté rurale de Sanankoroba au sud de Bamako, la capitale du Mali, un premier projet de dispensaire a établi la confiance avec les villageois-es. Puis cinq autres projets (forage, maternité, pharmacie, jardin, centre artisanal) ont vu le jour en six ans grâce à la mobilisation et au travail acharné de toute la population. Toutes les structures sont gérées par des comités compétents composés d'habitantes du village. Progressivement, le village a atteint une autonomie remarquable : les infrastructures sont autofinancées et génèrent même des bénéfices, montrant ainsi la pérennité du système. Mais des tensions sont apparues avec les villages voisins dépourvus de projets.

Dans ce contexte, la capitalisation d'expériences visait à :

- diffuser les savoir-faire acquis à Sikoro dans les villages voisins ;
- valoriser les initiatives locales pour jeter les bases d'une collaboration fructueuse entre les 26 villages ;
- consolider l'approche de SAF pour renforcer les compétences et les partenariats, et pour améliorer le statut des femmes dans la région.

L'originalité de la capitalisation résidait dans l'analyse de la mise en place de la dynamique associative puis de la cohésion villageoise autour des cinq valeurs de SAF : confiance, partage, respect, solidarité et dignité. Cette première expérience de capitalisation a révélé des enseignements inestimables pour l'association, les 26 villages participants et la mairie de Sanankoroba. Elle a renforcé la compréhension de la gestion d'un projet, nourri la confiance individuelle, stimulé l'esprit d'entreprise, renforcé la détermination à évoluer collectivement et pérennisé le partenariat avec la mairie.

ÉTAPES CLÉS

ÉTAPE 1

Facteur déclencheur :

un ambitieux projet de création d'un centre de formation professionnelle pour les 26 villages de Sanankoroba. La compréhension des clés de la réussite de Sikoro devenait une nécessité pour co-construire le nouveau projet à l'échelle de la commune.

ÉTAPE 2

Préparation méticuleuse :

un comité de gestion a été formé. Afin d'identifier les parties prenantes à impliquer, une étape cruciale, la mairie a été sollicitée pour organiser des réunions préparatoires dans chaque village et y sélectionner quatre personnes chargées de transmettre les informations à leurs concitoyen-nes.

ÉTAPE 3

Organisation de conférences et rencontres

avec une participation active des associations villageoises pour recueillir des récits, les analyser collectivement et les transformer en valeurs partagées et en savoirs concrets.

ÉTAPE 4

Organisation du festival

culturel Yele'Coura pour consolider et élargir la dynamique collective aux 26 villages, et valoriser leur engagement.

ÉTAPE 5

Lancement d'un concours d'initiatives

autoportées.

ÉTAPE 6

Rencontre de consolidation

après une année.

ÉTAPE 7

Réalisation de trois livrables :

une brochure pour les actrices et acteurs locaux ; un document interne pour SAF avec les questions à se poser au lancement d'un nouveau projet ; une vidéo témoignant des effets de la démarche de capitalisation.

ÉTAPE 8

Promotion à la télévision

locale des trois livrables pour valoriser les apprentissages et encourager une participation plus large à l'avenir.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ-ES

PARTIES PRENANTES	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
Membres de Solidarité Afrique Farafina Suisse	• Coordination en interne du processus de capitalisation
Animateur de SAF Suisse, épaulé par une journaliste de SAF Mali	• Facilitation des échanges lors des rencontres
Maire de Sanankoroba et son équipe technique	• Facilitation de la rencontre de consolidation • Valorisation du processus au sein des associations villageoises • Mobilisation du sous-préfet
Équipe de coordination de Solidarité Afrique Farafina Mali, dont la présidente	• Suivi et appui technique du processus
Représentant-es du village de Sikoro	• Constitution d'une équipe de gestion • Témoins du pouvoir transformateur exercé sur le village
Équipes de gestion des infrastructures du village de Sikoro (12 femmes, 8 hommes)	• Gestion des projets essentiels • Partage des difficultés de gestion
Représentantes des femmes et groupements féminins locaux de Sikoro	• Partage des enjeux autour de l'implication des femmes dans la sphère politique et les projets
Représentant-es des 26 villages	• Partage d'expertise • Contribution à la dynamique de capitalisation

POINTS CLÉS

Accélérer l'empowerment des femmes et des communautés

La gouvernance à Sikoro s'est transformée après la capitalisation : la participation proactive des femmes à la démarche a renforcé leur confiance et leur pouvoir d'agir. De plus, elle a impulsé une dynamique inclusive dans les réunions et jeté les bases d'une compréhension partagée des enjeux communautaires. En effet, la démarche de capitalisation a offert aux participant-es un cadre pour partager de manière authentique. Elle leur a permis de déconstruire les a priori et de partager une même vision de l'entraide et de la gestion de projet.

En écho avec le but fondamental de SAF, l'implication totale des villageois-es de Sikoro a constitué un changement de paradigme positif et durable : porteurs et porteuses de projet et population partagent la responsabilité de la réussite des projets dans le respect et la dignité.

Pour la première édition du concours, huit projets ont été soumis, dont plusieurs centres pour les jeunes. L'un des critères était la mobilisation collective des ressources, essentielle au succès du projet. Le prix visait à donner un coup de pouce pour la finalisation d'un projet, et à valoriser les associations locales auprès de la mairie. À la suite de la capitalisation, celle-ci a décidé de pérenniser le concours ainsi que les échanges entre initiatives primées dans les villages.

Renforcer les partenariats avec les collectivités publiques

La démarche de capitalisation a permis à SAF de consolider et légitimer son approche partenariale basée sur ses cinq valeurs clés. Ces valeurs ont été intégrées dans une charte que la mairie et les 26 villages ont signée dans le cadre du futur projet de centre de formation professionnelle de Sanankoroba.

La capitalisation a permis d'impliquer la mairie et de sceller un véritable partenariat. Depuis, la mairie a inscrit dans la constitution de la commune le festival que SAF avait lancé à Sikoro et dont elle reprendra l'organisation à l'échelle des 26 villages.

Une deuxième démarche de capitalisation a été initiée avec la mairie pour solidifier les échanges entre les 26 villages, en impliquant une association du Burkina Faso expérimentée dans la gestion des déchets plastiques.

ENSEIGNEMENTS

Prendre le temps nécessaire entre les étapes

La deuxième rencontre de capitalisation après une année est importante pour ancrer les apprentissages. La mairie de Sanankoroba a pu s'approprier les savoir-faire à la base de la transformation au sein de la communauté. Ce temps d'une année a aussi permis à SAF d'analyser comment les parties prenantes de la capitalisation ont intégré et appliqué les savoirs nouvellement acquis dans leur propre contexte.

Fédérer autour de valeurs partagées

Le travail sur les valeurs s'est avéré décisif pour souder les communautés autour de la réussite collective et favoriser les apprentissages pour les projets.



À RETENIR

- ✓ Une capitalisation d'expériences peut être menée en interne : jeune association reposant sur le bénévolat, SAF démontre que la capitalisation d'expériences n'est pas une affaire de spécialistes. La démarche a été bénéfique pour déployer le projet à plus grande échelle. Les résultats ont largement dépassé cet objectif.
- ✓ La capitalisation est un levier pour la participation : elle est un moyen efficace d'impliquer les communautés et les autorités locales dans un projet commun.
- ✓ Sortir du cadre formel s'avère utile : tisser des liens à travers des moments informels et conviviaux, comme un festival culturel, permet à chacun-e de se sentir sur un pied d'égalité. Ces temps se sont aussi avérés cruciaux pour collecter des histoires utiles à la capitalisation.



TÉMOIGNAGE

«Tout ce qu'on est en train d'entreprendre ensemble, c'est grâce au socle des cinq valeurs. On a commencé petit à Sikoro, avec beaucoup de problèmes, et nous voilà aujourd'hui comme si cela avait baigné dans l'huile. Mais ce n'est pas comme ça. C'est en s'écoulant qu'on a pu progresser.»

Maire de Sanankoroba



POUR ALLER PLUS LOIN

Liens

<https://farafina.ch>

Personne de contact

Mireille Keita, présidente de l'association Solidarité Afrique Farafina



Capitalisation des savoirs traditionnels dans la gestion de l'eau : *empowerment* des communautés autochtones andines

Deux projets illustrent l'approche d'*empowerment* à travers le travail des communautés autochtones andines du Pérou et de Bolivie qui réinventent la gestion de l'eau par des méthodes traditionnelles ancestrales. Organisés en 2017 et 2019 par Traditions pour Demain et ses partenaires locaux, des ateliers ont permis à des communautés paysannes de différentes régions andines de se rencontrer et d'échanger sur leurs pratiques pour faire émerger des solutions durables et renforcer la résilience locale face aux enjeux écologiques.



Membres des communautés aymaras des hauts plateaux de la province de Puno réalisant des travaux de captation de l'eau grâce aux savoirs traditionnels appris des communautés de la province d'Ayacucho (Pérou, 2017). © CESATCH



Traditions pour Demain
Tradiciones para el Mañana - Traditions for Tomorrow

Organisation: Traditions pour Demain

Partenaires : Chuyma Aru (Pérou), CESATCH (Bolivie)

Pays :
Pérou et Bolivie

Date et durée du projet :
2017 et 2019 | 12 et 24 mois

Budget total :
CHF 15 000 et CHF 25 000



LOGIQUE N° 3
Influence
Empowerment



TYPE N° 1
Ponctuel

Thèmes :

Gestion de l'eau
Savoirs traditionnels
Peuples autochtones
Identité culturelle

LE PROJET EN BREF

Traditions pour Demain accompagne les projets de ses partenaires dans les communautés autochtones et afro-descendantes d'Amérique latine. Le but : contribuer à renforcer leur confiance et les aider à relever les défis auxquels elles sont confrontées en revalorisant leur identité culturelle. C'est ce qu'on appelle l'*empowerment*.

Projet au Pérou (2017)

En 2017, Chuyma Aru, une organisation basée à Puno, a initié un projet d'atelier sud-sud à Puno et à Ayacucho, dans l'Altiplano andin. L'objectif : faire se rencontrer deux communautés andines de régions différentes du Pérou autour des techniques traditionnelles de collecte, stockage et gestion de l'eau. Des membres de communautés aymaras de la région de Puno ont voyagé jusqu'à Ayacucho, à plus de 1000 km, pour rencontrer des communautés quechua qui ont développé une expertise dans les systèmes traditionnels de gestion durable de l'eau. Le projet visait à susciter des échanges entre ces communautés pour partager leurs pratiques ancestrales et enrichir leurs savoir-faire mutuels. Des visites sur le terrain ont été organisées pour observer les sources, leur mode de protection et les méthodes traditionnelles de gestion de l'eau. Ces connaissances, complétées par d'autres expériences collectées par Chuyma Aru pendant de nombreuses années, ont été rassemblées dans un manuel pratique faisant une large place aux photographies pour faciliter la compréhension par les communautés des techniques traditionnelles à appliquer. Le manuel a ensuite été largement diffusé pour encourager l'adoption de ces méthodes dans la région et au-delà.

Projet en Bolivie (2019-2020)

S'inspirant du succès de la démarche au Pérou, le partenaire local CESATCH a donné l'impulsion pour étendre l'expérience en Bolivie. Le but : enrichir et élargir le partage des savoirs traditionnels liés à l'eau, en créant des synergies entre les communautés aymaras du Pérou et quechuas de Bolivie. Face aux défis posés par la pandémie de Covid-19, les partenaires se sont adaptés : les échanges prévus en présentiel dans différentes communautés quechuas en Bolivie se sont finalement déroulés de manière virtuelle. Malgré les contraintes, 40 familles et cinq centres scolaires ont réalisé des aménagements pour récupérer et stocker l'eau de pluie. De plus, CESATCH a édité une publication sur la systématisation des connaissances locales en matière de gestion et de protection de l'eau qui a été largement diffusée auprès des communautés bénéficiaires, des autorités concernées et des centres scolaires impliqués dans la réalisation du projet. Un outil comprenant dix questions sur la gestion et la protection traditionnelle durable de l'eau a aussi été développé en collaboration avec les Ancien·nes des communautés. Cette démarche a ensuite été reprise par cinq communautés qui ont identifié six savoirs traditionnels, dont les connaissances sur les matériaux de construction et les plantes pour la conservation de l'eau. Ces savoirs ont ensuite été rassemblés dans une publication largement diffusée dans d'autres communautés, des bibliothèques éducatives régionales, et auprès des autorités municipales.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

L'organisation Traditions pour Demain basée à Genève a coordonné les efforts et apporté un appui dans la conceptualisation et le suivi des projets, ainsi que la recherche de fonds.

Projet au Pérou : le partenaire local Chuyma Aru a été au cœur du projet en facilitant les échanges entre les communautés quechuas d'Ayacucho et aymaras de Puno. Onze représentant·es de communautés aymaras de Puno ont voyagé pour échanger avec 70 membres de cinq communautés quechuas d'Ayacucho.

Projet en Bolivie : le partenaire local CESATCH a piloté les échanges entre les communautés du Pérou et de la Bolivie. Les membres de l'association péruvienne Chuyma Aru ont échangé virtuellement avec 193 personnes, dont 85 femmes, de communautés quechuas boliviennes dans différentes localités.

POINTS CLÉS

Les échanges entre les communautés se sont concentrés sur les méthodes de construction et l'adaptation des infrastructures aux évolutions saisonnières du climat en mêlant théorie et pratique. Ils ont aussi dépassé la question de l'eau pour aborder des enjeux de durabilité de la vie paysanne dans les Andes.

À la suite du premier projet, les savoirs acquis ont été largement partagés parmi les communautés aymaras de la région de Puno, grâce notamment à la distribution de 500 exemplaires du manuel sur la gestion traditionnelle de l'eau lors de rencontres organisées par Chuyma Aru, les autorités publiques régionales et les centres éducatifs.

De plus, les similarités entre les régions ont facilité la réplication des techniques acquises par les communautés apprenantes. Le succès du manuel et de sa mise en pratique a permis aux communautés impliquées dans le projet de prendre conscience de la valeur de leurs savoirs traditionnels liés à l'eau et d'autres domaines, de l'importance de les préserver et de les diffuser ainsi que du rôle essentiel de leur transmission. Tout cela a favorisé l'*empowerment* des individus et des communautés.

La démarche a aussi permis d'approfondir la relation entre le partenaire Chuyma Aru et les communautés participantes, et a favorisé les dynamiques intergénérationnelles et les échanges transrégionaux. C'est aussi une contribution essentielle pour l'*empowerment* et l'autonomisation des partenaires locaux et des communautés autochtones andines via la revalorisation des savoirs traditionnels existants.

ENSEIGNEMENTS

- **Gérer la complexité logistique et financière** : organiser un atelier d'échanges et des visites entre communautés demande beaucoup de temps. D'abord pour impliquer toutes les parties prenantes. Ensuite car ces zones sont parfois difficiles d'accès ou manquent de lieux d'accueil, ce qui complique l'organisation. La question des ressources financières peut également constituer un frein pour les participant·es.
- **Complémentarité entre présentiel et virtuel** : sans pouvoir compenser l'ensemble des avantages du présentiel, les ateliers virtuels ont néanmoins permis les échanges entre les participant·es. Mais cela nécessitait qu'ils et elles disposent d'outils numériques.
- **Soutien des autorités locales** : la diffusion des savoirs traditionnels en Bolivie a bénéficié d'un certain soutien des autorités à la suite de démarches menées par CESATCH.
- **Encourager la participation des femmes** : dans le 1^{er} projet, seules deux femmes ont fait le déplacement de Puno à Ayacucho. L'inclusion des femmes était fortement encouragée, mais la sélection des représentant·es appartenait à chaque communauté. L'inquiétude de laisser la famille dont les femmes ont la charge semble être la principale raison. Dans le 2^e projet, la participation des femmes a été beaucoup plus importante (environ 40 %). Le fait que les échanges étaient virtuels a joué un rôle.



À RETENIR

- ✓ En échangeant entre pairs-es, les communautés ont renforcé leurs connaissances et compétences, et surtout pris conscience de l'importance de leurs savoirs traditionnels, tant pour elles que pour les autres. De plus, le voyage et la découverte d'autres cultures ont enrichi leur expertise, ce qui les aide à affronter leur quotidien difficile et à identifier des solutions adéquates pour elles.
- ✓ Ces deux projets s'inscrivent pleinement dans l'approche de Traditions pour Demain : permettre à ces peuples de construire leur avenir sur la base de leurs connaissances et savoirs traditionnels, et de les partager avec d'autres communautés, au niveau régional et international. La revalorisation de leur identité culturelle, l'échange d'expériences et la diffusion de leurs savoirs traditionnels contribuent à leur *empowerment*.
- ✓ Produire des livrables qui correspondent aux besoins et attentes des communautés est important pour soutenir la valorisation des savoirs et savoir-faire documentés dans une logique d'*empowerment*. Le format s'appuyant sur des photos choisies par les communautés a joué un rôle clé dans l'étape d'appropriation et la réussite de la diffusion pour les deux projets.



POUR ALLER PLUS LOIN

■ Références

ONG Chuyma Aru, Crianza del agua y practicas de riego en el Altiplano Aymara: <https://tradi.info/wp-content/uploads/2024/01/190327-Libro-Chuyma-Agua.pdf>, Lima 2018

ONG CESATCH, Experiencias de crianza del agua en comunidades de Tarabuco: <https://tradi.info/wp-content/uploads/2023/06/220907-SISTEMATIZACION-PROYECTO-AGUA-CESATCH.pdf>, Bolivia 2021

🔗 Liens

<https://tradi.info/publications/>

👤 Personne de contact

Christiane Gradis-Johannot,
membre du comité, Traditions pour Demain
c.gradis@tradi.info

NOTES



Renforcer les pratiques de production sociale de l'habitat à travers la systématisation : une approche participative

UrbaMonde et ses partenaires ont mené une capitalisation en réseau qui s'inscrit dans le mouvement de l'éducation populaire et de la systématisation. Elle s'articule autour de deux modalités. La première est intégrée dans les projets de coopération internationale en production et gestion sociale de l'habitat (PSH), via des volets de formation, documentation et capitalisation. La seconde consiste en démarches ponctuelles pour identifier les solutions concrètes et les mécanismes innovants utilisés au sein du Réseau CoHabitat, les valoriser et les diffuser. Ces démarches contribuent à renforcer les pratiques et les actions transformatrices des actrices et acteurs impliqués (*empowerment*). Il s'agit aussi de resserrer les liens de collaboration, de nourrir les stratégies de plaidoyer et d'augmenter la visibilité des partenaires du réseau, d'urbaMonde et de leurs projets.



Habitat Village au Forum urbain mondial 11 - Un stand autogéré, conçu et porté par les membres du Réseau CoHabitat, pour visibiliser l'habitat participatif à l'échelle mondiale. © Matthew Jordaan



Organisation : urbaMonde

Partenaires : Multipro (Nicaragua), École nationale de formation (Enforma, Uruguay), Comunidades Catalisadoras (Brésil), urbaSEN (Sénégal), Coalition asiatique pour le droit au logement (Népal et Thaïlande)

Pays :
Amérique latine | Asie

Date et durée du projet :
2022 | 2 ans

Budget total :
CHF 77 000



LOGIQUE N° 2

Repérage d'innovations et de renouvellement



LOGIQUE N° 3

Influence
Empowerment



TYPE N° 3

Capitalisation en réseau

Thèmes :

Production et gestion sociales de l'habitat (PSH)
Mobilisation communautaire

LE PROJET EN BRIEF

La production et gestion sociale de l'habitat (PSH) offrent une alternative à la financiarisation des villes, car elle permet aux habitant·es de s'organiser collectivement pour planifier, financer et gérer leurs espaces de vie de manière durable. Avec un soutien politique, financier et technique adapté, la PSH crée des environnements urbains plus abordables, inclusifs et résilients, qui répondent aux besoins des communautés locales et renforcent leur capacité à faire face aux défis actuels. UrbaMonde a contribué à créer le Réseau CoHabitat lors du Forum PSH à Genève en 2014. Son but : faciliter le partage d'expériences, la capitalisation des bonnes pratiques et les actions de plaidoyer pour promouvoir des projets d'habitat participatif, durable et inclusif.

Le Réseau CoHabitat rassemble des organisations de base, des institutions académiques, des coalitions internationales et des fédérations d'habitant·es. Il documente les pratiques de terrain pour en tirer de précieux enseignements et s'appuie pour cela sur la systématisation d'expériences. Cette approche fondée sur les principes de l'éducation populaire met en lumière la production de savoirs issus de l'expérience et permet ainsi de les structurer pour les rendre appropriables et répliquables.

En 2022-2024, le réseau a mené une démarche centrée sur la mobilisation communautaire et le renforcement du pouvoir d’agir des habitant·es. Dans ce cadre, deux rencontres annuelles du réseau ont été organisées en 2022 et 2023 en marge d’événements internationaux. Elles ont réuni tous les partenaires locaux d’urbaMonde et d’autres membres du Réseau CoHabitat, et permis de présenter des initiatives concrètes de terrain et des stratégies de plaidoyer aux niveaux local et global.

Le processus a ensuite suivi les étapes méthodologiques de la systématisation et a abouti à la publication d’une brochure intitulée *Community Empowerment in Community-led Housing Initiatives*. Distribuée lors d’événements, elle est aussi accessible gratuitement en ligne et valorisée sur les réseaux sociaux.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
Trois chargé·es de projet et une responsable de communication (urbaMonde)	• Accompagnement du processus : animation et coordination des échanges, des entretiens et des rencontres, en collaboration avec les partenaires locaux d’urbaMonde et les membres du Réseau CoHabitat • Préparation des livrables
Partenaires locaux d’urbaMonde et membres du Réseau CoHabitat	• Identification des besoins pour la systématisation • Choix des initiatives locales présentées par chaque organisation
Plusieurs membres du Réseau CoHabitat	• Participation à la formulation du programme des rencontres • Organisation des présentations, des événements et des échanges dans les espaces dédiés mis en place par urbaMonde

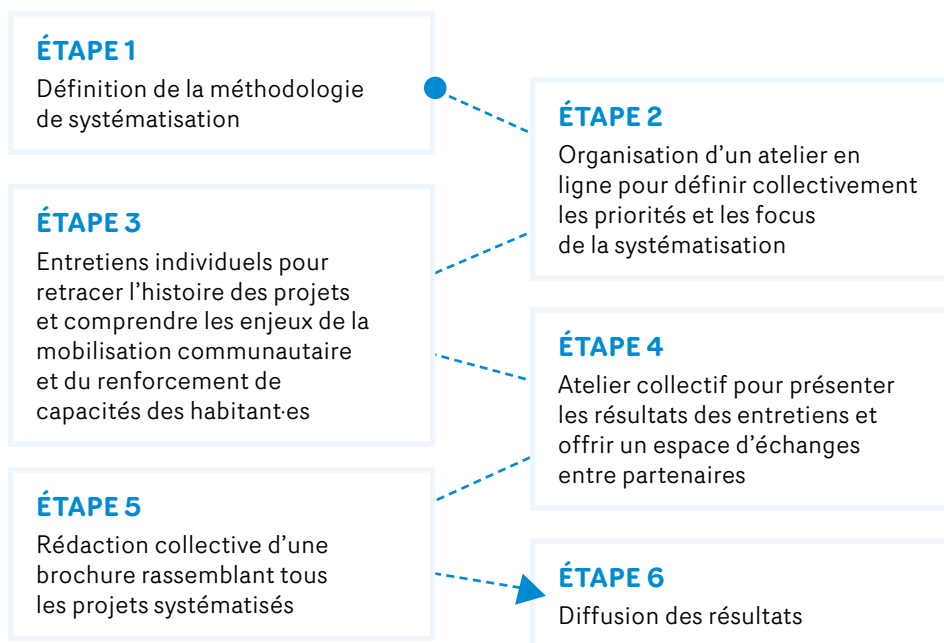
POINTS CLÉS

Les partenaires impliqués dans la systématisation ont défini une démarche comprenant six étapes (*voir page suivante*).

Pour urbaMonde, l’expérience illustre le pouvoir du collectif et de la systématisation en réseau.

Cette approche a en effet donné aux partenaires l’opportunité d’apprendre non seulement de leurs propres pratiques, mais aussi de celles des autres. Elle a aussi renforcé les synergies entre parties prenantes engagées pour le droit au logement et nourri le plaidoyer commun.

Les événements organisés lors de rencontres internationales stratégiques ont amplifié la voix des organisations de base dans ces espaces de discussion et ont été des moments clés de plaidoyer pour promouvoir l’intégration de la PSH dans les politiques publiques du logement.



ENSEIGNEMENTS

- **Des liens renforcés par le présentiel** : créer des espaces d'échange en présentiel est capital, car cela permet aux participant-es d'améliorer leurs connaissances, mais aussi d'approfondir les liens et les interactions, de s'identifier à un mouvement plus large et de renforcer leur confiance en leurs actions.
- **Une participation active des partenaires grâce à une coordination claire et proactive** : pour planifier le projet, des appels individuels avec chaque partenaire ont été organisés afin de clarifier le calendrier et le plan de systématisation. Partager une documentation claire et détaillée sur les objectifs, la méthodologie et le calendrier de la démarche a permis d'être plus efficace par la suite. Il est également crucial de **tenir compte des disponibilités des partenaires**. Le calendrier doit prévoir des délais suffisants entre les réunions et les tâches, afin que les partenaires puissent participer sans être surchargés.
- **Des outils** pour faciliter le travail et la collaboration à distance : lorsque la systématisation réunit des organisations du monde entier, la majorité des échanges se fait en ligne. Pour favoriser l'engagement et la qualité des échanges virtuels : 1) évitez les longues présentations en ligne ; 2) utilisez des outils collaboratifs en ligne qui permettent aux participant-es de contribuer activement et de suivre les apports des autres en temps réel.
- **La barrière linguistique** : travailler au sein d'un réseau international nécessite une communication multilingue pour garantir une réelle participation des partenaires et communautés locales. UrbaMonde a donc travaillé avec une traduction simultanée anglais-espagnol. De plus, il est crucial de prévoir la traduction des livrables dans les langues locales pour que les partenaires puissent les utiliser dans leurs démarches de plaidoyer et les diffuser dans les communautés.



À RETENIR

- ✓ L'approche de l'éducation populaire valorise les savoirs issus des pratiques locales. La systématisation consiste à tirer des leçons de l'expérience vécue en retraçant l'histoire des projets, les moments clés et les facteurs de succès ou d'échec. Cette démarche permet de transformer les résultats en connaissances structurées, partageables et applicables dans d'autres contextes. Elle renforce les capacités d'action des communautés et organisations confrontées à des défis similaires, et nourrit le plaidoyer.
- ✓ Il ne faut pas confondre la systématisation et l'évaluation. L'évaluation juge les résultats selon des critères prédéfinis. La systématisation documente et analyse les processus pour valoriser les apprentissages et les dynamiques internes des projets.
- ✓ L'organisation des rencontres en présentiel et la systématisation au sein d'un réseau demandent beaucoup de temps. Il est important de sécuriser suffisamment de ressources et d'ajuster les ambitions en conséquence.
- ✓ La diffusion des livrables est une étape clé du succès d'un projet. Elle est essentielle au plaidoyer, à la mise en valeur des pratiques et au partage des apprentissages. Pourtant elle est souvent négligée par manque de ressources et par fatigue. Il est crucial de développer une stratégie de diffusion commune adaptée aux besoins des partenaires, qui joueront un rôle central dans cette phase.



POUR ALLER PLUS LOIN

■ Références

UrbaMonde (2024). *Community empowerment in community-led housing initiatives. Experiences from Africa, Asia and Latin America.*
<https://urbamonde.org/projets/article/renforcement-du-pouvoir-d-agir-des-communautes-dans-les-initiatives-d-habitat?lang=en>

UrbaMonde (2014). *La production sociale de l'habitat.*

🔗 Liens

Habitat Village at WUF 11 - CoHabitat Network

<https://www.youtube.com/watch?v=UC-b9lls9CY>

👤 Personnes de contact

Nina Quintas, chargée de projets, urbaMonde
nina.quintas@urbamonde.org

Léa Oswald, administratrice et chargée de projets, urbaMonde
lea.oswald@urbamonde.org

NOTES



Capitaliser pour préparer un désengagement : un levier pour la pérennisation des résultats du programme

Cette capitalisation d'expériences menée par la Fondation Terre des hommes illustre particulièrement bien la méthodologie rigoureuse mise en place, étape par étape, pour fixer les apprentissages de dix ans de programme. Cette approche a permis d'atteindre des résultats couvrant trois logiques de capitalisation. Le processus et les livrables ont été réfléchis et adaptés avec et pour chaque public cible.





Organisation: Fondation Terre des hommes, Aide à l'enfance (Tdh)

Partenaire: Délégation Terre des hommes Colombie

Pays:
Colombie, Côte Nord

Date et durée du projet:
2023-2024 | 12 mois

Budget total:
CHF 22 000
(coût de la consultance)¹⁷⁴



LOGIQUE N° 1
Mémoire
Profession-
nalisation



LOGIQUE N° 3
Influence
Empowerment



TYPE N° 1
Ponctuel

Thèmes :

Protection
Enfance
Empowerment
Désengagement

LE PROJET EN BRIEF

Le programme Côte Nord en Colombie a été mis en œuvre entre 2011 et 2024 par les équipes de Tdh pour renforcer la protection de l'enfance à travers des actions simultanées dans les contextes scolaires, familiaux, communautaires et institutionnels. Ce programme intègre des approches culturellement adaptées, axées sur le projet de vie et l'égalité de genre. Après trois phases de mise en œuvre, un processus de désengagement a été amorcé, incluant une capitalisation et une évaluation externes du programme.

Dans le cadre de la capitalisation, les stratégies du modèle holistique de protection de l'enfance ont été réexaminées pour tirer des enseignements et formuler des recommandations destinées aux actrices et acteurs locaux. En plus de dix ans, le modèle d'intervention du programme avait en effet significativement évolué, sans que les apprentissages n'aient été documentés.

L'objectif principal était donc de capitaliser les leçons apprises par la délégation en Colombie, de transférer les processus et méthodologies aux parties prenantes concernées et d'assurer la pérennité des stratégies promues par Tdh dans les territoires (logique 3).

¹⁷⁴ Ces charges de consultance externe ont représenté environ 33 % des coûts de la démarche, comprenant la production de livrables. L'investissement en RH interne s'élève à 60 % et la phase préparatoire avant la consultance 6 %.

Plus précisément, le projet a consisté à :

- identifier les connaissances développées par Tdh via le programme Côte Nord en Colombie ;
- concevoir une stratégie de communication et élaborer des outils accessibles, inclusifs et conviviaux ;
- mobiliser les parties prenantes et identifier les interventions favorisant la pérennisation.

Il s'agissait aussi de collecter, organiser et analyser les apprentissages issus de dix années de programme pour les rendre accessibles à l'ensemble de Tdh, d'alimenter les stratégies programmatiques de la Fondation (logique 1) et de permettre aux membres du personnel de Tdh de valoriser et partager leur expérience collective afin de faciliter leur transition professionnelle.

ÉTAPES ET LIVRABLES DE LA CAPITALISATION

ÉTAPE 1 : Analyser l'environnement et les motivations

Ce sont les équipes en Colombie qui, apprenant la nouvelle du dés-engagement de Tdh, ont proposé un travail de capitalisation. Leur motivation principale résidait dans la nécessité de pérenniser les résultats du projet et de transférer les méthodes ainsi que les outils aux actrices et acteurs institutionnels et communautaires.

L'adhésion à cette initiative a été immédiate et unanime. La capitalisation a été intégrée à la stratégie de sortie de l'organisation, qui s'est échelonnée sur une période d'un an et demi avec le soutien de Tdh. La fondation a ainsi reconnu la richesse de l'expérience des équipes en Colombie, une expertise largement non documentée et principalement disponible en espagnol.

Cette expérience a été très précieuse sur plusieurs aspects : le travail en contexte de conflit armé et l'intégration de l'approche Nexus¹⁷⁵, l'intervention communautaire multisectorielle et intégrée, l'autonomisation des jeunes ainsi que la prise en compte de dimensions transversales comme l'égalité de genre et le principe de « ne pas nuire ».

¹⁷⁵ « Le Nexus est une approche. Celle-ci s'efforce de tirer le meilleur parti de l'avantage comparatif des acteurs de l'aide humanitaire, du développement, de la paix et de tous les autres acteurs concernés dans un contexte donné pour répondre efficacement aux besoins immédiats tout en s'attaquant aux moteurs et aux causes profondes des conflits afin de réduire la vulnérabilité chronique, de renforcer les capacités à atténuer les risques et de promouvoir une paix durable. » Note d'orientation sur le Nexus pour le Cluster Protection, <https://globalprotectioncluster.org>.

ÉTAPE 2 : Définir le sujet et cadrer la capitalisation

La démarche de cadrage méthodologique de la capitalisation a débuté entre avril et mai 2023. Les équipes ont engagé une réflexion approfondie sur leur expérience et les résultats obtenus dans le cadre du programme. Deux ateliers participatifs ont été organisés et complétés par des consultations au sein des communautés pour identifier les grands axes d'apprentissage à systématiser et capitaliser.

C'est d'abord la méthode de la Rivière de vie qui a été utilisée pour ancrer l'équipe dans la démarche, reconstruire la mémoire collective et définir les thématiques prioritaires à capitaliser.

ÉTAPE 3 : Rédiger les termes de référence

Des termes de références ont été élaborés pour synthétiser la réflexion menée. Ce document précise aussi la nature et le type de productions attendues selon les parties prenantes, ainsi que les ressources nécessaires.

Les principales questions retenues étaient les suivantes :

- Comment l'approche de protection de l'enfance a-t-elle été définie et mise en pratique dans un contexte d'intervention intégrée (WASH, nutrition, etc.) ?
- Comment le processus participatif a-t-il été garanti au niveau communautaire dans un contexte de conflit armé ?
- En quoi le travail psychosocial de groupe a-t-il contribué à la consolidation de la paix, et quels effets ont été observés (ex : renforcement des liens intergénérationnels et intrafamiliaux, réduction du recrutement des enfants) ? Comment favoriser la mobilisation sociale dans un contexte de conflit armé sans mettre en danger les personnes impliquées dans le projet ?

ÉTAPE 4 : Sélectionner le prestataire

Le prestataire a été minutieusement choisi selon plusieurs critères : qualité de l'offre technique, coût, profil et expérience des consultant·es, respect des prérequis administratifs.

Une attention particulière a été accordée à sa capacité à créer des contenus écrits et audiovisuels accessibles et adaptés à tout le monde, et à produire du matériel pédagogique.

ÉTAPE 5 : Déroulé de la capitalisation

La capitalisation s'est déroulée en trois phases méthodologiques :

- **collecte et analyse des données** comprenant le fonds documentaire, des groupes de discussion et des entretiens approfondis avec le personnel de Tdh, les enfants et adolescent-es, les membres des communautés et des institutions, les partenaires ;
- **modélisation des produits** à partir de trois perspectives : Tdh, les participant-es / bénéficiaires et consultant-es ;
- **socialisation de l'information et transfert de connaissances** par l'élaboration d'un plan de diffusion et la création d'une page web.

La capitalisation s'est concentrée sur trois axes développés par Tdh pour la protection des enfants et adolescent-es : les environnements protecteurs, les stratégies de protection et la garantie des droits. Un livrable et un public cible ont été spécifiquement identifiés pour chacun-e : les environnements protecteurs, les stratégies de protection et la garantie des droits. Un livrable et un public cible ont été spécifiquement identifiés pour chacun.

ÉTAPE 6 : Définir les livrables

Initialement, l'objectif était de réaliser trois podcasts, un roman graphique, une carte institutionnelle et un manifeste pour la garantie des droits. Durant la phase de collecte de données, de nouveaux livrables plus en phase avec les réalités des territoires et les besoins ont été définis.

- **Boîte à outils** : ce référentiel en ligne rassemble des contenus pédagogiques conçus et développés par Tdh et organisés par environnement de protection (famille, école, communauté et institution) pour promouvoir des pratiques de prévention et de protection. Un document imprimable est également disponible pour une diffusion physique de la boîte à outils.
- **Notes pour la protection** : ces notes présentent cinq stratégies principales du modèle global de protection : stratégie de protection et d'activation communautaire ; stratégie des Écoles bleues (Wash) ; autonomisation des enfants et adolescent-es en tant que sujets de droits ; articulation des environnements protecteurs ; protection des enfants dans les contextes de conflit armé. Pour chaque stratégie, la manière dont elle est comprise, les résultats de son implémentation, quelques conseils et l'itinéraire à suivre pour la mettre en œuvre et un lien vers trois capsules audio (une à deux minutes) abordant les questions suivantes :

de quoi s'agit-il, pourquoi est-ce important et comment la mettre en œuvre ? Ces notes pour la protection ont été imprimées pour faciliter leur accès dans les zones peu connectées.

- **Écosystèmes de protection** : ce livrable présente les principaux enseignements tirés de l'articulation entre les environnements de protection qui crée l'écosystème de protection. Trois thèmes ont été abordés (articulation des systèmes de protection formels et informels, protection à base communautaire et analyse des risques) et un jeu de cartes a été produit. Pour chaque thème, il y a deux cartes et quatre faces qui décrivent l'approche, l'effet institutionnel qu'elle peut avoir et la manière dont elle peut être mise en pratique.
- **Site web** : le site web rassemble tous les livrables et supports de communication conçus pour la capitalisation d'expériences, à savoir la boîte à outils, les notes pour la protection et les capsules audio, le jeu de cartes pour les écosystèmes de protection, et un rapport narratif.

ÉTAPE 7 : Diffuser les livrables

Plusieurs actions de diffusion internes et externes ont été menées à la mi-mars 2024 :

- des réunions avec différentes parties prenantes (membres des réseaux communautaires et collectifs d'adolescent·es, fonctionnaires, coordination humanitaire de Cordoba composée de 30 organisations humanitaires, agences de coopération internationale et agences des Nations Unies) ;
- envoi des livrables par e-mail aux 32 organisations, agences de coopération internationale et agences des Nations Unies qui composent le Groupe inter-agences sur les flux migratoires mixtes dans la région de l'Urabá ;
- partage avec la coordination colombienne de la protection et la task force colombienne pour la prévention de l'exploitation et des abus sexuels. Ces groupes rassemblent au moins 60 organisations humanitaires, agences de coopération internationale et agences des Nations Unies au niveau national. Les livrables de la capitalisation et toute la documentation produite pendant la démarche ont été traduits en français et en anglais et mis à disposition du personnel de Tdh dans un espace virtuel dédié.

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES

ACTRICES ET ACTEURS IMPLIQUÉ·ES	RÔLE DANS LA CAPITALISATION
Personnel Tdh en Colombie	• Réflexion sur les expériences menées, leurs résultats et les processus mis en œuvre • Participation à l’élaboration des termes de référence des consultant·es • Mobilisation des communautés dans le processus de consultation, d’analyse et de diffusion des livrables
Communautés bénéficiaires	• Identification des questions d’apprentissage et des thèmes à analyser • Partage de leur expérience et analyse des apprentissages durant la phase de collecte
Partenaires professionnel·les : fonctionnaires, enseignant·es, représentant·es d’organisations locales	• Même implication que les communautés bénéficiaires
Coordinatrice régionale et chef·fes de projet	• Accompagnement des consultant·es • Suivi et encadrement de la démarche
Conseillère <i>Monitoring Evaluation Accountability & Learning</i> (MEAL) siège	• Facilitation du cadrage méthodologique • Accompagnement de la démarche
Équipe de consultant·es	• Facilitation des entretiens et ateliers • Collecte et l’analyse des données • Modélisation et production des livrables
Responsables de programme au siège	• Identification de leurs priorités en termes d’apprentissage programmatique et d’inspiration pour d’autres projets dans d’autres zones géographiques



À RETENIR

- ✓ La démarche a permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour une bonne appropriation des résultats du programme, une validation des apprentissages principaux et une consolidation d'un modèle d'intervention réutilisable.
- ✓ La préparation en amont de la mise en œuvre de la démarche de capitalisation d'expériences est importante. Les deux ateliers ont permis une forte mobilisation de l'équipe interne et une bonne compréhension des objectifs, ainsi qu'un travail centré autour de thèmes prioritaires identifiés par les actrices et acteurs-mêmes. Le cadrage a permis d'identifier des thèmes d'apprentissages qui doivent encore être consolidés et faire leurs preuves.
- ✓ La démarche a contribué à renforcer la cohésion des équipes et le pouvoir d'agir des parties prenantes dans un contexte de désengagement. Elle a mis en évidence des opportunités de s'engager vers de nouveaux horizons, tout en consolidant des acquis, malgré le retrait de Tdh. Cette étape était indispensable pour favoriser la pérennisation du projet.
- ✓ Au niveau institutionnel, cette expérience a contribué à une démarche d'élaboration de la Directive interne sur l'apprentissage tout au long d'un projet. Cette directive propose un large éventail d'exercices d'apprentissage à mener lors d'une intervention, qu'il s'agisse d'un projet d'urgence qui touche un nombre important de bénéficiaires ou d'un projet de coopération orienté vers des processus plus lents de changements à long terme. Elle valorise autant la dynamique d'apprentissage que les évaluations et elle donne de la flexibilité aux équipes pour qu'elles établissent une stratégie d'apprentissage qui corresponde au mieux aux spécificités du projet.
- ✓ Le fait que le programme en Colombie soit dépourvu d'une stratégie d'apprentissage formalisée dès le début a compliqué l'étape de collecte d'informations de la démarche de capitalisation. Par chance, certain-es membres de l'équipe étaient là depuis le début du programme et avaient un bon souvenir des évolutions et tournants historiques des projets.
- ✓ Le haut degré de confiance mutuelle entre les équipes Tdh et groupes communautaires impliqués a grandement favorisé le processus dans le contexte colombien où certains sujets sont aujourd'hui difficiles à aborder car très sensibles en raison de l'instabilité politique chronique.



POUR ALLER PLUS LOIN

■ Références

Plateforme en ligne : <https://capitalizacion.tdh-latam.org/colombia/>

Espace d'e-learning : <https://www.childhub.org/en>

👤 Personnes de contact

Sophie Mareschal, conseillère Qualité & Redevabilité, Terre des Hommes

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ÉTUDES DE RÉFÉRENCE

Balizet, O., Feuvrier, M.-V., & Noury, A. (2014). *La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage.* Les collections du F3E, Repères Sur.

Balizet, O., Feuvrier, M.-V., & Noury, A. (2016). *Kit de formation de formateurs à la capitalisation des expériences.* Les collections du F3E, Repères Sur.

Ba Mbow, A. F., Guèye, B., & Niang, T. (2012). *Manuel sur la capitalisation des expériences, gestion des connaissances.* UNDP-AAP, IED Afrique.

Barefoot Guide 2. (2011). *Comment concevoir et faciliter des activités créatives d'apprentissage (Manuel complémentaire au Guide Barefoot 2).* Collectif Barefoot 2.

Barefoot Guide 2. (2011). *Pratiques d'apprentissages pour les organisations et pour le changement social.* Collectif Barefoot 2.

Barron, C., Honoré, C., & Chaouki, O. (2020). *La capitalisation en action.* Partage d'expériences sur l'art d'apprendre ensemble. Les collections du F3E, Échanges sur.

Bazin, C., Dubien, C., Duros, M., Goin, L., Malet, J., Münch, Z., & Ungell, B. (2022). *La place du numérique dans les associations.* Recherches et Solidarités, Solidatech.

Beaugrand-Rivière, & al. (2018). *Mater l'échec.* Petit opus pour ne pas planter son projet de solidarité internationale. Éditions Projection.

Bockelie, J., Boisteau, C., & Pioch, L. (2017). *Comment renforcer les apprentissages et les changements à travers l'évaluation ? Analyse de pratiques pour une évaluation transformative.* Les collections du F3E, Point de vue sur.

Calame, P. (2018). *Différencier les concepts proches de la capitalisation [Conférence].* CIEDEL-Cap Rural.

Carton, A., Le Bourgeois, B., & Oliveira, A.-M. (2017). *Capitaliser son expérience, un atout pour les organisations.* Chroniques sociales.

Chavez-Tafur, J., Hampson, K., Ingevall, A., & Thijssen, R. (2007). *Manuel pour la capitalisation des expériences, du terrain au partage.* IED Afrique et ILEIA.

Chenal, J., Ciriminna, C., Jalignot, R., Ginisty, K., & Rudaz, F. (2021). *L'utilisation du numérique dans le contexte des villes de l'Afrique de l'Ouest.* EPFL.

Colton, S., Ward, V., & Brutschin, J. (2006). *Guide du récit, de l'art de créer des passerelles grâce aux techniques narratives.* Service thématique Savoir et Recherche, Direction du développement et de la coopération (DDC).

De France, M., Eissen, N-F. et Wach, E. (2020). *Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ? Panorama des pratiques et besoins des OSC francophones, Étude, cartONG.*

- De France, M., Noblecourt, M. (2024).** *Au-delà des chiffres : trouver l'équilibre entre innovation, éthique et impact – Panorama actualisé des pratiques et besoins des OSC en gestion des données de programme*, Étude, cartONG.
- De Zutter, P. (1994).** *Des histoires, des savoirs et des hommes*. Fondation pour le progrès de l'Homme.
- Direction du développement et de la coopération (DDC), & Lindau, A. (2009).** *Knowledge management toolkit*. Berne.
- Eggens, L., & Chavez-Tafur, J. (2019).** *Facilitating experience capitalization: A guidebook*. CTA.
- Fall, N. C., Ndiaye, A. A., Fall, A., Timera, O. T., Mbao, N., & Barreto, T. F. (2009).** *Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement, guide méthodologique*. FIDA, FRAO, WARF.
- Fédération genevoise de coopération (2021).** *Manuel (2^e éd.)*, Section 6-Projets Partage des savoirs.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S., & Wandersman, A. (2015).** *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability*. Sage.
- Freire, P. (1968).** *La pédagogie des opprimés*. Traduit en français (1974) Maspéro, et (2021) Agones.
- Freire, P. (1996).** *La pédagogie de l'autonomie*. Traduit en français (2013). Érés.
- F3E. (2014).** *La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage*. Les collections du F3E, Repères sur.
- F3E, & COTA. (2014).** *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*. Les collections du F3E, Repères sur.
- F3E. (2022).** *Suivi-évaluation : Apprendre, agir et changer*. Les collections du F3E, Les essentiels du F3E.
- Guy, M., & de Lamarzelle, J. (2014).** *Mener une capitalisation d'expérience*. Guide méthodologique. Handicap international.
- Jara, O. (2018).** *La Sistematización de Experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles*. Cinde.
- Kolb, D. A. (1984).** *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Lecomte, B. (2001).** *Analyser et valoriser un capital d'expérience : repères pour une méthode de capitalisation*.
- Leonard, A., Watkins, R., Vovides, Y., & Kerby, B. (2014).** *L'art de l'échange de connaissances*. Guide de planification axée sur les résultats à l'intention des praticiens du développement. Banque Mondiale, en collaboration avec l'Université de Wageningen.
- Naiaretti, C., Sagramoso, A., & Solaro del Borgo, A. (2010).** *Outils de gestion pour projets de coopération au développement*. FOSIT.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997).** *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.
- Oliveira, A. M. (2022, février).** *Guide pratique pour accompagner une capitalisation au sein de votre organisation*. CIEDEL et Acodev.

Plateforme pour la souveraineté alimentaire (PSA). (2016).

Les familles paysannes sèment l'avenir.

Robert, S., & Ollitrault-Bernard, A. (2005). *Le capital Mémoire, repères méthodologiques pour la capitalisation.* Éditions – Diffusion Charles Léopold Mayer.

Usaid. (n.d.). *Knowledge SUCCESS (Strengthening Use, Capacity, Collaboration, Exchange, Synthesis, and Sharing), Learning from failure.*

ARTICLES

Balizet, O., & Mège, J. (2011). *Comment les acteurs de terrain deviennent les auteurs de la capitalisation et du partage d'expériences ?* Knowledge Management for Development Journal, 7(2), 214-225.

Bazin, C., Dubien, C., Duros, M., Goin, L., Malet, J., Münch, Z., & Ungell, B. (2022). *La place du numérique dans les associations.* Recherches et Solidarités, Solidatech.

Berrou, J.-P., & Mellet, K. (2020). *Une révolution mobile en Afrique subsaharienne ?* Réseaux, 1 (1)

Dudézert, A. (2013). *La connaissance dans les entreprises.* Collection Repères, La Découverte.

Enten, F., Feuvrier, M.-V., & Oliveira, A.-M. (2020). *De la capitalisation des expériences au sein des organisations de l'aide internationale : Entre standardisation et approches « sur mesure ».* Revue internationale des études du développement, 2020(1), 241, 189-211.

Jara Holliday, O. (2015, May). *La sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico y transformador.* Docencia, (55), 33-39.

Lammers, J. (2009). *The human factor in knowledge management for development: Using theories from social psychology to investigate the predictors of knowledge behaviour in development organisations.* Knowledge Management for Development Journal, 5(2), 127-142.

Lanz, K. (2024). *La mesure de l'efficacité à l'épreuve, Global#91, Alliance Sud.*

Pomeranz, D. (2019). *Empirische Revolution in der Verwaltung, Die Volkswirtschaft.*

Villeval, P., & Lavigne-Delville, P. (2004). *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisation : Comment passer de la volonté à l'action ?* Traverse, 15.

Weber, H. (2021). *La contribution des technologies numériques à l'accessibilité des environnements d'apprentissage. L'accessibilité ou la réinvention de l'école,* 123.

AUTRES

Fédération vaudoise de coopération (Fedevaco). (2021). *Enjeux de la participation ici et là-bas : Synthèse des actions et des pratiques.*

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2013). *Les bonnes pratiques à la FAO : une démarche de capitalisation d'expériences pour un apprentissage continu (Note conceptuelle externe).* Rome.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Chavez-Tafur, J., Kolshus, K., Mat-ras, F., Treinen, S., van der Elstraeten, A., & Wallace, C. (2017). *Capitalisation d'expériences pour un apprentissage continu.* Académie numérique de la FAO. [Formation en ligne].

GRAD-OADEL. (À paraître).

La capitalisation d'expériences.

Isango, Fedevaco, & Fédération genevoise de coopération (FGC). (2019-2024). *Supports de formation.*

Knowledge for Development Partnership. (2018).

Agenda Knowledge for Development: Strengthening Agenda 2030 and the Sustainable Development Goals (3rd ed.). Knowledge for Development Partnership.

Réseau DPH, Dialogues pour le progrès de l'humanité. (1999).

Fiches techniques.

Scharmer, O. (2007).

Théorie U. Presencing Institute.

UNIL-EPFL. (2014).

Enseigner à des adultes.

SITES INTERNET

Capitalisation : page dédiée sur le site de la FGC

<https://link.fgc.ch/capitalisation>

Démarches participatives : approches et outils de la Fedevaco

<https://www.fedevaco.ch/partage-des-savoirs/participatif>

Documentation de projets d'habitat, urbaMonde

<https://www.urbamonde.org/projets/article/renforcer-l-habitat-collaboratif-et-autogere-en-afrique-2018-2021>

KM4Dev Knowledge Sharing Toolkit : accès à la boîte à outils en ligne

<https://docs.google.com/document/d/16zxPR67s4kOFqNQ4WqIQZh13CHxwrvMWJGIm0TCXDRw/edit?tab=t.12821brrskzh>

Plateforme souveraineté alimentaire

(PSA) <https://souverainetealimentaire.org/>

PSA : Kit pédagogique pour le plaidoyer dans le domaine de la souveraineté alimentaire

<https://souverainetealimentaire.org/notre-plateforme-cree-son-premier-kit-pedagogique-pour-mener-des-plaidoyers-dans-la-souverainete-alimentaire/>

Rapport multimédia « One Health » –

Une nouvelle approche de la santé pour éviter une nouvelle pandémie

<https://capisci.pageflow.io/onehealthstory-mobile-englisch#329619>

ENTRETIENS¹⁷⁶

Thiendou Niang, directeur du cabinet Afrique Communication, Afrique Communication, janvier 2024.

Claire Honoré, coordinatrice de la cellule Réseau apprenant et référente Capitalisation, F3E, août 2023.

François Enten, directeur scientifique du Gret, avril 2024.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ChatGPT-4 a été utilisé au cours de ce travail pour s'assurer de l'état de la littérature sur certains sujets, en particulier sur la digitalisation et les outils de la capitalisation. Microsoft Copilotchat a été utilisé pour aider à raccourcir certains passages tout en conservant leur essence.

¹⁷⁶ <https://link.fgc.ch/capitalisation>

GLOSSAIRE

Apprentissage

Processus qui conduit à un changement comportemental en tant que résultat de l'expérience, de la formation, de l'observation ou de l'activité.

Bonne pratique

Expérience réussie, testée, reproduite dans différents contextes, validée par d'autres et qui peut donc être recommandée comme un modèle. Elle mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adapter et l'adopter.

Capitalisation

Voir Chapitre 1, page 16 du guide.

Connaissance

Elle est propre à chaque individu et évolue en permanence. Elle est essentiellement le résultat d'un processus cognitif, qui a mobilisé la logique intellectuelle pour permettre le passage de l'expérience tacite et implicite à la connaissance explicite. Les connaissances s'acquièrent, se transforment et se combinent en fonction de chaque individu et des représentations qu'il se fait des savoirs et de son propre socle de connaissances préalables.

Connaissances tacites

Connaissances liées à l'apprentissage individuel et social. Elles représentent notre connaissance expérientielle du monde. Elles font partie de notre sens commun et de nos convictions en tant qu'individus.

Connaissances explicites

Connaissances codifiées et articulées explicitement en un langage formel et systématique.

Connaissance organisationnelle

Ensemble des connaissances spécifiques à l'organisation qui lui donnent sa capacité à répondre aux défis des contextes en constante évolution dans lesquels elle travaille. Ces connaissances spécifiques sont générées par compilation de l'essence des connaissances individuelles, et des compétences et savoir-faire utiles à l'organisation.

Compétence

Ce qui apporte une valeur ajoutée à l'ensemble des ressources individuelles disponibles (expériences, savoir-faire, savoir-être, connaissances) pour faire face à une situation nouvelle. Elle comprend une dimension de « potentialité », car elle n'est pas un état et n'est pas assimilable. Elle matérialise le « savoir-mobiliser » les différentes ressources disponibles.

Digitalisation

Processus d'intégration des technologies numériques dans les activités humaines, professionnelles et organisationnelles, dans le but de transformer, optimiser et enrichir les modes de production, de diffusion des connaissances et de capitalisation des expériences.

Donnée

Élément brut, objectif (c'est le fait de choisir une donnée qui est subjectif), analytique, mesurable quantitativement ou qualitativement et produit selon des méthodologies de recherche scientifique ou de travail en réseau. La donnée est cependant partielle par rapport à la réalité à décrire. On collecte la donnée qui peut se compiler, s'archiver et s'organiser.

Empowerment (ou empouvoirement)

Processus par lequel des personnes ou des groupes acquièrent les moyens et les capacités d'accéder à des ressources, et d'avoir une participation active dans la prise de décisions qui les concernent. Ce processus souligne l'importance de donner aux personnes les moyens de faire des choix éclairés et ainsi de pouvoir agir sur leur réalité.

Expérience

Un vécu spontané, non logique, tacite et inconscient qui implique le ressenti personnel (émotions). L'expérience se ressent, se vit et devient explicite seulement si elle est partagée avec d'autres. On parle d'expériences collectives s'il y a un regard réflexif commun (vécus de plusieurs personnes d'une même situation). La confrontation de l'expérience à la réalité (informations, etc.) permet de générer de la connaissance.

Facteur de succès

Éléments stratégiques qui déterminent la réussite d'un projet ou d'un programme.

Focus group

Mode d'enquête qualitative qui vise à recueillir les expériences et opinions d'un échantillon de personnes qui représentent un groupe ou une catégorie de parties prenantes à

différentes étapes de la vie d'un projet ou d'un programme.

Gestion des connaissances organisationnelles (ou knowledge management)

Ensemble d'actions visant à atteindre les objectifs de l'organisation en utilisant au mieux les connaissances et qui se matérialise par des dispositifs permanents d'encadrement/tutorat, des outils collaboratifs et analytiques, la structuration des canaux d'information, etc.

Information

Somme de données contextualisée, codifiée, référée à des sources, mise en perspective et interprétée selon ses destinataires. Elle correspond à un contexte et à un temps donné. Elle se relaie et se transmet sous forme de message. Elle peut donc aussi être déformée (désinformation) en l'absence d'éthique.

Leçon apprise (enseignement tiré)

Observation d'une expérience ou d'activités passées qui met en évidence des éléments qui doivent être pris en compte et approfondis dans les actions ou comportements futurs.

Partage de savoirs

Terme générique utilisé dans les programmes institutionnels désignant un ensemble d'activités de mise en réseau, d'échanges, de compilation de ressources, produits de capitalisation et autres supports favorisant la réflexion sur les pratiques. Les filières des fédérations cantonales allouent également des moyens financiers pour des démarches de capitalisation et des ateliers de rencontres destinés à leurs organisations membres et à leurs partenaires.

Parties prenantes

Tous les individus ou groupes qui ont un intérêt dans un projet ou un programme spécifique, tels que les ONG, les organisations locales, les agences gouvernementales, les communautés locales, les bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Généralement, ce terme englobe un spectre plus large que les « actrices et acteurs » qui désignent les personnes ou organisations qui participent activement à la réalisation ou à la mise en œuvre des projets ou programmes.

Savoir

Le savoir résulte de l'articulation entre l'expérience, la réflexion critique et l'appropriation de contenus théoriques et pratiques. Il se crée et évolue constamment. Il revêt une dimension d'universalité et de référence pour une communauté donnée à un moment donné. Un savoir est donc lié à une communauté (par exemple : une communauté académique ou une communauté de pratiques autour des savoirs traditionnels paysans).

Savoir-faire

Ce savoir est basé sur la transposition des savoirs en aptitudes pratiques (techniques, artisanales, etc.). Il s'acquiert par la pratique et l'observation qui enrichissent le socle de connaissances de l'individu. Il se nourrit de la créativité et de l'échange avec d'autres praticien·nes. Il se transmet à d'autres : le récit narratif, combiné à des processus documentés, facilite sa réappropriation.

Savoir-être (ou *soft skills*)

Type de savoir qui relève de l'individu et qui relie le savoir-faire avec ses valeurs, sa sensibilité, une éthique, une vision plus large de son domaine. Le savoir-être est une attitude, une posture essentielle pour décliner son savoir-faire. Il se façonne par l'échange, par la prise de position. On cherche à passer du savoir-être individuel à une dimension de savoir-être organisationnel (identité de l'organisation).

RÉSUMÉ - LE PARCOURS DE LA CAPITALISATION

VOIR CHAPITRE 2

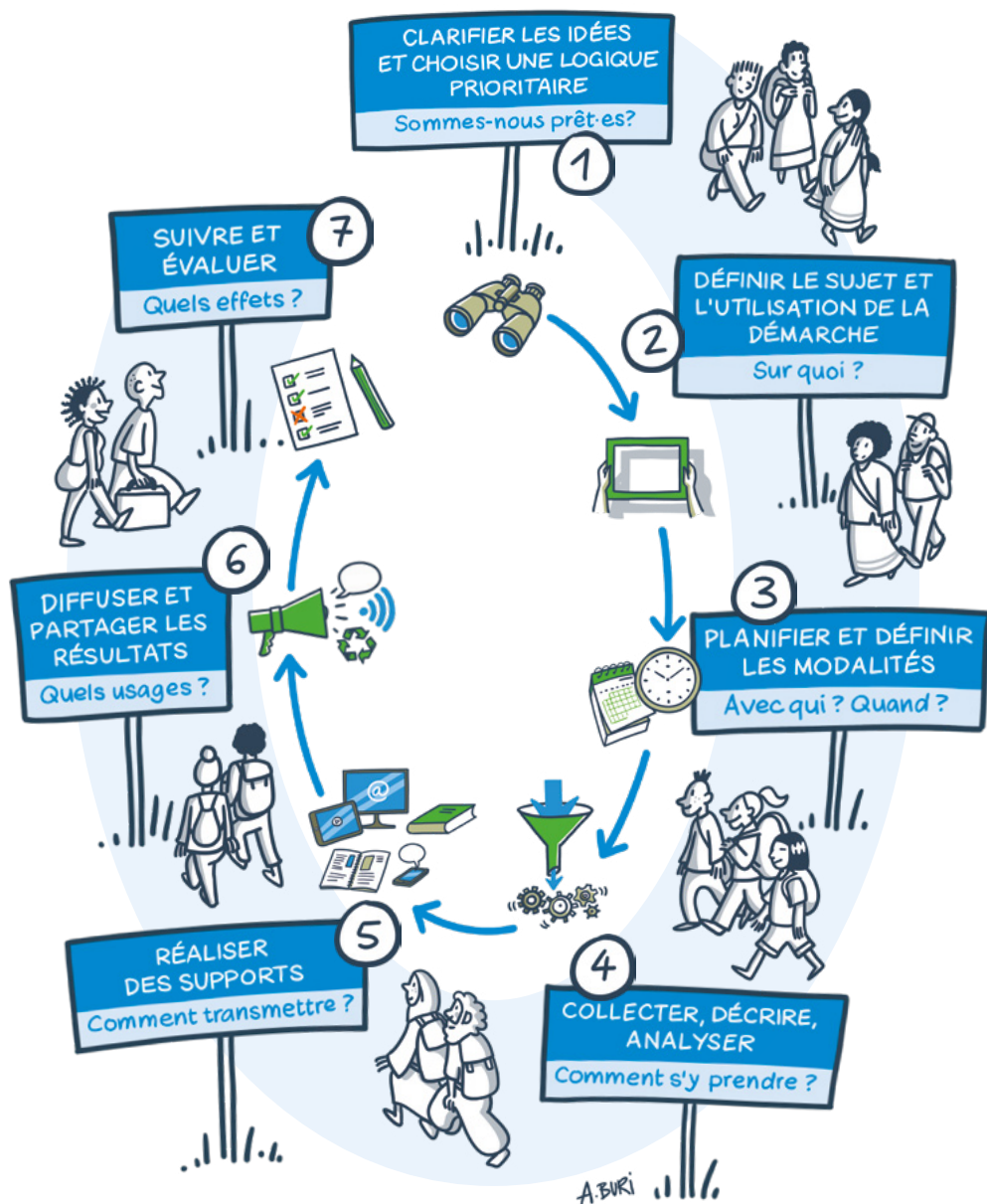


FIGURE 15. Le parcours de la capitalisation des expériences

VOIR CHAPITRE 2

**CHECK-LIST ÉTAPE 1****Clarifier les idées et choisir une logique prioritaire**

- ☐ Une vision commune de la capitalisation des expériences a-t-elle été partagée au sein de votre organisation et avec vos partenaires ?
- ☐ Avez-vous défini à quel(s) changement(s) pérenne(s) les apprentissages contribueront ? Pour qui ?
- ☐ Les motivations et attentes des différentes actrices et acteurs ont-elles été clarifiées ?
- ☐ Avez-vous identifié des réticences, des difficultés de collecte et d'accès aux informations ?
- ☐ Avez-vous mesuré l'ambition de votre démarche en vérifiant dans quelle(s) logique(s) de capitalisation elle s'inscrit ?
- ☐ Le moment est-il adéquat pour initier une capitalisation des expériences (opportunité pour réintégrer les apprentissages, les ressources) ?

**CHECK-LIST ÉTAPE 2****Définir le sujet et l'utilisation de la démarche**

- ☐ Avez-vous repéré, priorisé et validé les sujets à retenir de façon collective ?
- ☐ La ou les questions qui vont guider le travail ont-elles été reformulées (en « comment avons-nous... ») ?
- ☐ Les publics cibles identifiés de la capitalisation des expériences sont-ils en cohérence avec la logique et les questions retenues ?
- ☐ Avez-vous évalué les besoins des utilisatrices et utilisateurs finaux pour qu'ils et elles s'approprient les apprentissages ?
- ☐ Les supports (ou livrables) envisagés sont-ils adaptés aux besoins des publics cibles ?

VOIR CHAPITRE 2

**CHECK-LIST ÉTAPE 3****Planifier et définir les modalités**

- ☐ Avez-vous identifié et mobilisé les actrices et les acteurs concerné-es par la capitalisation ?
- ☐ Avez-vous clarifié et validé les rôles de chacun-e dans le processus ?
- ☐ L'équipe de capitalisation a-t-elle été identifiée, en regard des compétences et disponibilités ? Notamment qui va coordonner la démarche en interne, et qui va la faciliter et l'animer ? Avez-vous besoin de ressources externes complémentaires ?
- ☐ Avez-vous identifié les différentes étapes méthodologiques du processus, avec les personnes à impliquer à chacune d'entre elles ? Les espaces d'analyse collective, de validation puis d'appropriation sont-ils prévus ?
- ☐ Une vision d'ensemble de la démarche est-elle claire et comprise par toutes les parties prenantes ?

**CHECK-LIST ÉTAPE 4****Collecter, décrire et analyser**

- ☐ Le cadre de vos interviews et de vos guides d'entretien favorise-t-il l'émergence de points de vue critiques ou inattendus, ainsi que la présentation d'échecs ?
- ☐ Avez-vous reformulé les points de vue critiques et les leçons apprises pour aider à l'analyse collective ?
- ☐ Avez-vous fait un retour aux personnes interviewées ? Ont-elles partagé un espace de réflexion commun ?
- ☐ D'autres types d'actrices et d'acteurs ont-ils été invités pour enrichir l'analyse de leurs points de vue différents en regard des enjeux du secteur considéré ?
- ☐ Avez-vous mené une consultation pour valider les apprentissages clés ?

VOIR CHAPITRE 2

**CHECK-LIST ÉTAPE 5****Réaliser des supports**

- ☐ Le format des livrables (ou supports) défini au départ nécessite-t-il une adaptation pour assurer une bonne transmission aux publics cibles ? Une déclinaison pour adapter le langage et la pédagogie est-elle nécessaire ?
- ☐ Les supports prévus favorisent-ils des savoir-faire pratiques (tutoriels, formations) ?
- ☐ Qui écrit pour qui ? Les rédactrices et les rédacteurs, ainsi que les personnes qui soutiennent l'écriture collective, ont-ils et elles un cadre de travail clair et adéquat (temps, ressources) ?
- ☐ Un groupe de relecture intégrant de futures utilisatrices et utilisateurs est-il prévu ?

**CHECK-LIST ÉTAPE 6****Diffuser et partager les résultats**

- ☐ Une stratégie de diffusion est-elle formalisée ?
- ☐ Les espaces de diffusion prévus serviront-ils à influencer des politiques publiques ou des stratégies, à démultiplier des succès au-delà de la restitution de la démarche ?
- ☐ Des visites d'échange, coaching, formations ou autres espaces sont-ils prévus après la restitution pour accompagner la transformation des pratiques ?
- ☐ Avez-vous prévu suffisamment de temps et de budget ?
- ☐ Vos prochains projets ou programmes intègrent-ils les apprentissages de votre démarche de capitalisation ?

VOIR CHAPITRE 2

**CHECK-LIST ÉTAPE 7****Suivre et évaluer**☐

Au terme du processus, avez-vous évalué la qualité des données collectées, le niveau de participation ? Avez-vous mesuré le niveau d'appropriation auprès des personnes impliquées ?

☐

Avez-vous mis en place votre dispositif de suivi des effets aux différents niveaux :

- ☐ des individus qui ont activement participé (renforcement des savoir-faire et *empowerment*) ;
- ☐ des dynamiques d'équipes, de partenaires ou de réseaux ;
- ☐ des nouvelles activités mises en place qui ont intégré des apprentissages ;
- ☐ des organisations avec les modifications d'orientations stratégiques ?

CIBLER LA LOGIQUE DE SA CAPITALISATION

VOIR CHAPITRE 1



LOGIQUE N° 1

La logique de conservation de la mémoire et de professionnalisation

Ce sont des démarches centrées sur le renforcement de capacités des individus et de l'organisation. Elles sont internes à l'organisation et permettent de passer des connaissances individuelles tacites à des connaissances organisationnelles explicites (méthodes, référentiels, etc.).



LOGIQUE N° 2

La logique de repérage d'innovations et de renouvellement

La co-construction de savoirs collectifs pour améliorer les pratiques est au centre de cette logique. Ces démarches concernent une organisation et son réseau ou peuvent être internes. Elles permettent d'identifier puis de valider des bonnes pratiques ainsi que des savoirs thématiques ou spécialisés par des pair-es praticien-nés.



LOGIQUE N° 3

La logique d'influence et d'empowerment

La production de références, la diffusion et l'accompagnement à la réutilisation des apprentissages et des résultats via le plaidoyer sont au centre de cette logique. Ces démarches concernent la transformation d'actrices et d'acteurs cibles externes, en légitimant des savoirs et des savoir-faire des communautés, ainsi que leurs effets positifs, en intégrant une stratégie de diffusion pour la démultiplication et l'appropriation des bonnes pratiques par des tiers.

CHOISIR LE TYPE DE CAPITALISATION

VOIR CHAPITRE 1



TYPE N° 1

La capitalisation d'expériences ponctuelle

La capitalisation d'expériences ponctuelle est un projet en soi. Elle dure généralement entre un et deux ans et a un cadre bien défini qui favorise une prise de recul par rapport au quotidien du projet/programme.



TYPE N° 2

La capitalisation d'expériences intégrée dans le cycle du projet

La capitalisation d'expériences intégrée dans le cycle du projet planifie les activités de capitalisation comme une composante systématique dans toutes les étapes du cycle de vie du projet. Ce type de capitalisation implique plus facilement l'ensemble des actrices et des acteurs du projet, et favorise la réutilisation des apprentissages directement dans le projet.



TYPE N° 3

La capitalisation d'expériences au sein d'un réseau thématique ou géographique

La capitalisation d'expériences au sein d'un réseau thématique ou géographique est une option de mutualisation des ressources et des expertises en capitalisation qui permet d'élargir la portée de la capitalisation à plusieurs projets et organisations. Cette logique est basée sur des échanges réguliers et le maintien d'une dynamique entre les membres du réseau.

UTILISER LES BONS OUTILS

VOIR CHAPITRE 4

OUTILS	OUTILS NUMÉRIQUES
1. CLARIFIER LE CADRE ET CHOISIR UNE LOGIQUE PRIORITAIRE	
Tableau des logiques	Sondages
Arbre de la capitalisation 	
2. DÉFINIR LE SUJET ET L'UTILISATION	
Ligne du temps	Webinaires et ateliers virtuels
Atelier de lancement 	Plateforme collaborative en ligne
Tableau d'inventaire 	
Focus groups	
3. FACILITER LA VISION COMMUNE	
Carte visuelle, cartographie des connaissances	Outils numériques de visualisation
Termes de référence (TDR) 	
Canevas de projet	
4. COLLECTER, DÉCRIRE ET ANALYSER	
Ligne du temps	Application mobile pour la collecte de données (<i>MDC – Mobile data collection</i>)
Changement le plus significatif	Logiciel de consolidation des données
Atelier de capitalisation 	Visioconférence pour les interviews individuelles ou <i>focus groups</i>
Fiche de capitalisation	Plateforme collaborative en ligne
Récits/histoire de vie	
Focus groups et entretiens (grille d'entretien)	
Grille de description des expériences (ou tableau d'inventaire) 	
5. RÉALISER DES SUPPORTS	
Fiches de capitalisation	Logiciels et applications pour la prise et le montage de sons, images et vidéos
Ateliers d'écriture	Conversation automatisée en ligne basée sur l'intelligence artificielle (IA)
6. DIFFUSER ET RÉUTILISER LES RÉSULTATS	
Théâtre-forum	Site internet, newsletter, blog, médias sociaux
Atelier de clôture 	Webinaires et ateliers virtuels
Cartographie des utilisateurs et utilisatrices 	
Stratégie de diffusion et accompagnement	
Coaching, mentorat	
7. SUIVRE ET ÉVALUER	
Mécanisme de suivi et évaluation	Outils de récolte de données numériques (en ligne ou sur mobile)
	Mini-sondage

FIGURE 16. Les outils à chaque étape d'une démarche de capitalisation des expériences

RESSOURCES PRATIQUES EN LIGNE

[LINK.FGC.CH/CAPITALISATION](https://link.fgc.ch/capitalisation)



BOÎTES À OUTILS ÉVOLUTIVE

Retrouvez les fiches techniques des principaux outils qui peuvent être utilisés pour favoriser la capitalisation, sur la page dédiée du site de la FGC, développée en complément de ce guide. Ces outils peuvent être téléchargés et mobilisés à différents moments de vos démarches. La page du site sera enrichie progressivement avec de nouveaux outils, afin de s'adapter aux besoins et aux pratiques en constante évolution.

Liste des outils déjà disponibles en ligne

-  **L'arbre de la capitalisation**
-  **Le journal de bord**
-  **La cartographie des connaissances**
-  **L'atelier de capitalisation** (ou atelier de lancement /de clôture)
-  **Le tableau d'inventaire ou grille de description des expériences** (pour le choix des sujets de capitalisation)
-  **Les termes de référence** (ou choisir entre un-e chargé-e de capitalisation interne ou une consultance externe d'accompagnement d'une capitalisation des expériences)



COLLECTION DE FICHES DE CAS

Retrouvez également une collection de fiches de cas illustrant des exemples concrets issus de la pratique des organisations membres des fédérations cantonales et des partenaires. Ces fiches, téléchargeables en ligne, permettent de découvrir des démarches variées qui mettent en lumière les méthodologies utilisées, les difficultés rencontrées et les leçons apprises. De nouvelles fiches seront ajoutées au fil des retours d'expériences et des démarches de capitalisation, afin de compléter progressivement ce panorama riche et inspirant.

Retrouvez la version numérique de ce guide, les fiches techniques des outils présentés ainsi que d'autres retours d'expériences et témoignages dans la bibliothèque évolutive sur la page « Capitalisation » du site de la FGC : <https://link.fgc.ch/capitalisation>

Büschi M., Gueye-Girardet A. (2025). *Outils de capitalisation : apprendre des expériences de coopération au développement*. Fédération genevoise de coopération (FGC), Genève, 200 pages

Capitaliser, c'est apprendre ensemble pour mieux agir demain

Dans un monde en mutation, la capitalisation des expériences devient un levier essentiel pour renforcer l'apprentissage collectif et la transmission, deux éléments clés dans l'adaptation stratégique et l'amélioration de la qualité des projets. Ce guide propose un cadre de réflexion et une méthodologie par étapes pour accompagner pas à pas les démarches de capitalisation. Lesquelles sont complétées par :

- **dix fiches pratiques** illustrant des projets de capitalisation des expériences menés dans différents contextes, et leurs apprentissages ;
- **un résumé** du « Parcours de la capitalisation » en sept étapes, avec des check-lists et la liste des outils utiles pour chacune d'entre elles ;
- **une bibliothèque évolutive en ligne** avec des fiches techniques d'outils pratiques qui favorisent la capitalisation des expériences.

L'ouvrage s'adresse aux organisations, praticien·nes et partenaires engagé·es dans la solidarité nationale et internationale, en Suisse et ailleurs, qui veulent initier, accompagner ou reproduire des processus de capitalisation des expériences. Différentes sections et niveaux de lecture sont proposés pour s'adapter aux besoins selon les profils et le degré d'expérience.

Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif avec des ONG membres des fédérations genevoise et vaudoise de coopération en partenariat avec des organisations locales sur le terrain et la contribution de spécialistes de la capitalisation. Il est publié sous l'égide des fédérations cantonales de coopération de Suisse latine (FEDERESO).

**FEDERATION
GENEVOISE
DE COOPERATION**
Mettons le monde en mouvement

**FEDERATION
VAUDOISE
COOPERATION**



Federazione delle ONG
della Svizzera italiana



Fédération neuchâteloise
de coopération au développement



Avec le soutien de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

ISBN : 978 -2-9701142-2-2