

FACILITER LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

UN GUIDE



Le projet « Capitalisation des expériences pour un plus grand impact dans le développement rural » est mis en oeuvre dans différentes parties du monde par le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA), en collaboration avec l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) avec le soutien financier du Fonds international de développement agricole (FIDA). Il vise à faciliter l'adoption d'un processus de capitalisation d'expérience dans les initiatives de développement rural dans le cadre desquelles il peut améliorer l'analyse, la documentation, le partage et l'utilisation d'enseignements et de bonnes pratiques dans une optique d'apprentissage continu, d'amélioration et de passage à grande échelle.

À propos du CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et de l'Union européenne (UE). Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.cta.int.

À propos du FIDA

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) investit dans les populations rurales, les dotant des moyens d'augmenter leur sécurité alimentaire, d'améliorer la nutrition familiale et d'accroître leurs revenus. Le FIDA est une institution financière internationale et une agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies dont le siège est situé à Rome, le hub alimentation et agriculture de l'ONU. Depuis 1978, il a accordé 18,5 milliards \$ sous forme de subventions et de crédits à faible taux d'intérêt à près de 464 millions de personnes. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.ifad.org.

Avis de non-responsabilité

Le présent ouvrage a été réalisé avec l'aide financière du FIDA. Il relève cependant de la responsabilité exclusive de ses auteurs et ne reflète en aucun cas les opinions ni les déclarations du CTA, de l'Union européenne ou du FIDA. Le lecteur devrait évaluer par lui-même la pertinence de toute déclaration, argumentation, méthode ou technique expérimentale décrite dans le présent document.



Mention relative aux droits d'auteur

La reproduction et la diffusion des différents chapitres du présent ouvrage sont autorisées selon les modalités de la licence Creative Commons Attribution (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>), sous réserve d'inclure de façon appropriée :

- une mention des droits d'auteur du CTA, conformément à la licence Creative Commons 4.0, en citant le nom et le titre de l'article ou du chapitre concerné ;
- et une mention précisant que l'approbation des points de vue, produits ou services des auteurs par le CTA, l'UE ou le FIDA n'est en aucun cas implicite, en faisant figurer l'avis de non-responsabilité. Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Eggens, L. et J. Chavez-Tafur, 2019.
Faciliter la capitalisation des expériences:
Un guide. Wageningen, Pays-Bas, CTA.
ISBN: 978-92-9081-655-3



FACILITER LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

UN GUIDE

AVANT-PROPOS

Depuis avril 2016 et pendant trois ans, le CTA a mis en œuvre le projet «Capitalisation des expériences pour un plus grand impact dans le développement rural», en collaboration avec la FAO et l'IICA et avec le soutien financier du FIDA. Au cours de ces trois années, ce projet a collaboré avec de nombreuses organisations dans différentes parties du monde. Son but était de fournir à ces organisations les outils et les compétences nécessaires pour identifier les pratiques susceptibles d'être déployées à plus grande échelle, décrire et analyser ces pratiques en détail et partager les leçons que l'on peut en tirer. Ce projet visait plus spécifiquement à faciliter l'adoption d'un processus de capitalisation des expériences dans les initiatives de développement rural.

Dans le cadre de ces efforts, le projet a organisé une série d'ateliers de formation et aidé les participants à entamer leur propre processus de capitalisation. Ces initiatives ont abouti à une brève publication regroupant les principaux enseignements tirés et recommandations formulées, et à un «plan d'action» destiné à guider et à appuyer l'adoption de ces enseignements, ainsi que toutes les futures activités. Le CTA est très heureux de voir que ces produits sont désormais diffusés à grande échelle, et extrêmement fier des résultats obtenus. Toutefois, le résultat le plus important est le fait que de nombreuses personnes qui avaient initialement pris part à notre projet en tant que participants jouent aujourd'hui un rôle plus important et facilitent le lancement de nouveaux processus de capitalisation. Nous sommes convaincus qu'il s'agit d'un élément essentiel à l'adoption et l'institutionnalisation de cette approche.

Le présent guide a pour vocation d'aider ces nouveaux facilitateurs. Il s'appuie sur les nombreuses ressources intéressantes qui sont déjà disponibles, mais aussi et plus spécifiquement sur l'expérience accumulée par le projet, ainsi que sur les leçons et les idées tirées par tous ceux qui y ont contribué, que ce soit

comme facilitateurs ou comme participants. C'est leur travail qui a permis de démontrer quelles pratiques fonctionnent et peuvent être présentées sous la forme de recommandations que d'autres personnes pourront ensuite suivre et adapter. Nous tenons à remercier tout particulièrement Laura Eggens et Jorge Chavez-Tafur pour avoir assemblé toutes ces informations, ainsi que toute l'équipe impliquée dans cette initiative : Merche Rodriguez, Shalini Kala, Yennenga Kompaoré, Krishan Bheenick, Sophie Treinen, Federico Sancho, Peter Bury, Savior Mbele, Gilbert Tarimo, Marygoretti Gachagua, Emmanuel Gbakie, Prudence Ayebare, Violet Nyando, Nelson Tukundame, Edson Natha, Eva van Heeswijk, Ana Tumi, Ivan Kulis, Pankaj Shrivastav, Marta Araujo, Ismail Moumouni, Gorgui Alioune Mbow, Marga Janse, Marilyn Minderhoud, Botir Dosov, Helen Gillman, Karen Hampson, Fernanda Arraes et Bhawana Luthra. Leur aide, leurs idées et leurs connaissances nous ont été extrêmement précieuses.

Nous adressons également nos plus vifs remerciements à tous ceux qui ont pris part aux discussions sur la facilitation, aussi bien en ligne que pendant la rencontre que nous avons organisé à Rome en octobre 2018, ainsi qu'aux participants à tous nos ateliers. Nous avons hâte d'entendre parler des processus que vous allez faciliter et soutenir!



Dr Ibrahim Khadar
Chef d'unité, Apprentissage,
suivi & évaluation, CTA
E-mail: khadar@cta.int

TABLE DES MATIÈRES

5 Avant-propos

7 Introduction

13 **1 PRÉPARER UN PROCESSUS**

25 **2 MISE EN ŒUVRE**

27 2.1 Entamer le processus

32 2.2 Sélection

35 2.3 Délimitation

39 2.4 Collecte des informations

42 2.5 Description

45 2.6 Analyse

53 2.7 Conclusion

55 2.8 Documentation

66 2.9 Diffusion et adoption

75 **3 FACILITATION EN LIGNE**

83 **4 INSTITUTIONNALISATION**

92 Conclusion

INTRODUCTION

Imaginez que tous les acteurs intervenant dans les initiatives de développement partagent ce qu'ils ont appris sur le terrain, à travers leur travail. Et imaginez que ces personnes mettent à profit ces enseignements pratiques pour améliorer leur façon de travailler. Nous pensons que d'immenses connaissances sont générées dans le monde entier et que les partager pourrait contribuer à renforcer l'impact des activités de développement (rural) dans différentes régions, dans différents contextes et à différents moments.

En 2017 et 2018, dans le cadre du projet «Capitalisation des expériences pour un plus grand impact dans le développement rural» financé par le FIDA, le CTA, la FAO et l'IICA ont organisé des processus de formation en Asie, en Afrique, en Amérique latine et dans le Pacifique pour aider des professionnels locaux du développement à mettre en place ce type de démarche. Ces professionnels locaux sont devenus des «champions de la capitalisation des expériences». Ils ont découvert le fonctionnement détaillé de la méthodologie et ont adapté son utilisation à leur situation locale.

Le présent guide de facilitation et de formation est destiné à aider ces «champions», ainsi que d'autres personnes familiarisées avec l'approche de capitalisation des expériences, à soutenir des processus de formation similaires de façon indépendante et à contribuer au lancement de nombreux processus. Vous avez peut-être été invités à faciliter un tel processus, ou il se peut que vous ayez décidé de votre propre chef que la capitalisation des expériences est une activité nécessaire dans votre organisation. Quoi qu'il en soit, ce guide s'adresse aux personnes qui ont endossé le rôle de facilitateur de processus de capitalisation des expériences et/ou de formations dans ce domaine.

Ce guide ne vous donnera pas d'informations sur le concept de capitalisation des expériences en soi ni sur les techniques générales de facilitation – il existe d'excellentes ressources qui couvrent ces sujets et qui sont mentionnées à plusieurs reprises dans le présent document.

Quel est l'intérêt de la capitalisation des expériences ?

La capitalisation des expériences est une approche qui permet aux participants d'analyser et de documenter de façon systématique les expériences concrètes vécues, selon une méthode participative. Ce processus génère des connaissances qui peuvent ensuite être partagées et exploitées pour susciter des changements, aussi bien en interne que dans d'autres initiatives.

Pourquoi pensons-nous qu'il est important de soutenir les processus de capitalisation des expériences? Nous répondons à cette question en détail dans le chapitre suivant, relatif à la préparation, mais voici un résumé de nos arguments : nous avons constaté que cette approche a aidé des organisations et des individus à mettre à profit les enseignements tirés d'expériences précédentes pour améliorer leur travail d'aujourd'hui et de demain, développer leurs capacités d'analyse critique et adopter une attitude plus réfléchie dans leurs comptes rendus, ainsi que partager les résultats de leurs travaux avec plus de facilité et d'assurance.

Ce guide se concentre spécifiquement sur les méthodes pour aider à organiser et à soutenir un processus de capitalisation des expériences :

- comment préparer ce processus ;
- comment y associer différents acteurs ;
- à quoi faire attention pendant les sessions de formation en personne ou en ligne ;
- comment encourager l'adoption des idées principales tirées du processus ;
- et comment encourager l'institutionnalisation de la méthodologie de capitalisation des expériences.

Le présent guide se fonde sur l'expérience concrète des facilitateurs qui ont pris part au projet de capitalisation des expériences. Il propose des recommandations pratiques pour les facilitateurs, ainsi que des informations sur les méthodes qui ont fonctionné (et celles qui ont échoué) et des suggestions d'exercices. Vous trouverez dans ce guide des outils que nous avons employés au cours de ce processus et que vous êtes libre d'adapter et d'utiliser dans le cadre de votre propre travail de facilitation.

FACILITATION, FORMATION ET PROCESSUS

Qu'est-ce que ça veut dire exactement, «faciliter» un processus de capitalisation des expériences? Et d'ailleurs, pourquoi a-t-on besoin d'un facilitateur? La réponse est simple. Comme vous le savez, la capitalisation des expériences est un processus participatif qui mobilise différentes personnes – et un groupe travaille mieux quand il est dirigé et soutenu. Faciliter consiste à rendre une action ou un processus plus facile.

Dans un processus de capitalisation des expériences, le travail de facilitation sert donc principalement à encadrer et à alimenter les discussions qui permettront de cerner les expériences et d'en tirer des enseignements spécifiques, ainsi qu'à encourager l'intégration de ces enseignements.

En tant que facilitateur, que vous travaillez avec des collègues ou avec des gens que vous ne connaissez pas, vous devez jouer plusieurs rôles :

- vous êtes chargés de veiller à ce que **le processus reste globalement sur la bonne voie** et de maintenir l'attention sur le travail à réaliser ;
- bien entendu, vous **fournissez certaines informations**, comme la méthodologie employée ou des théories relatives à la capitalisation des expériences ; vous clarifiez les faits, répondez aux questions et partagez votre expérience – qui peut être plus vaste que celle des participants, voire différente ;
- vous contribuez à **introduire des points de vue multiples**, au lieu d'approuver une vision unique. Cela implique d'exploiter habilement la diversité des participants, d'établir une relation de confiance avec eux et, parfois, de résoudre les conflits ;
- vous faites en sorte que **les personnes les plus indiquées prennent part** au processus, et ce, dès le début, et que le groupe possède toutes les compétences et connaissances nécessaires ;
- vous **planifiez et gérez l'organisation temporelle**. Pensez à établir un calendrier pour l'ensemble du processus, ainsi que pour les sessions et les exercices ;



Pour mieux comprendre en quoi consiste la facilitation de la capitalisation des expériences, rendez-vous sur : <http://experience-capitalization.cta.int/fr/facilitating-an-ec-process/>



Dans le présent guide, nous faisons référence à plusieurs reprises au cours en ligne de la FAO sur la capitalisation des expériences, disponible à cette adresse : <https://elearning.fao.org/#/elc/fr/course/EXCAP>. La FAO vous demande de vous inscrire (gratuitement) pour avoir accès au cours. La section «Ressources» de ce cours offre de nombreuses suggestions de lectures complémentaires sur l'approche et la facilitation.

- vous proposez **un soutien pour réviser et diffuser** les produits écrits ;
- vous encouragez **l'intégration de l'approche** dans les organisations.

Soutien institutionnel

Vous êtes en train de lire ce guide, ce qui signifie probablement que vous vous intéressez dans une certaine mesure à la facilitation des processus de capitalisation des expériences. Peut-être avez-vous déjà formé le projet concret d'entamer un tel processus. Vous êtes peut-être vous-même à l'origine de ce projet, ou quelqu'un peut vous avoir demandé de faciliter un processus de capitalisation des expériences organisé par d'autres personnes. Dans tous les cas, quelqu'un vous a probablement donné, ainsi qu'à votre équipe, la **légitimité d'endosser le rôle de facilitateur**.

Il s'agit d'une bonne chose : grâce à cette légitimité, vous serez plus à même de **susciter la motivation nécessaire** chez les participants. En outre, cette légitimité vous permettra probablement de **recevoir un soutien institutionnel** de la part de toute personne qui vous aidera à organiser ce processus. Avec leur aide, vous pourrez instaurer un environnement adéquat pour favoriser l'apprentissage. L'établissement de cet environnement implique non seulement de prévoir la logistique des différentes rencontres, mais aussi de créer une culture de l'apprentissage, de soutenir la collecte d'informations, d'encourager l'adoption ou le

développement des innovations et d'appuyer les mesures nécessaires pour institutionnaliser la capitalisation d'expériences au sein d'une organisation.

Facilitation, formation ou mentorat ?

Nous parlons de votre rôle en tant que facilitateur, mais techniquement, vous devrez aussi endosser par moment le rôle de « formateur », de « mentor » ou de « gestionnaire ».

Le terme « facilitation » indique que vous **soutenez un processus qui appartient au groupe** – en substance, le facilitateur ne s'intéresse pas spécialement aux résultats du processus. Cependant, lorsque vous pilotez un processus de capitalisation des expériences, vous pouvez également **être responsable de certains résultats**, comme des produits particuliers ou l'amélioration des capacités des participants, ce qui fait de vous un gestionnaire dans une certaine mesure.

Le facilitateur se préoccupe davantage du processus que du contenu. Bien souvent, vous devrez toutefois aussi **fournir aux participants des nouvelles informations** sur la méthodologie ou les outils et techniques employés – comment mener un entretien, par exemple –, ce qui vous confère alors le statut d'un détenteur de connaissances. Vous pouvez donc également vous voir comme un formateur.

Enfin, votre fonction de facilitateur vous amènera souvent à **prendre part au**

Ces rôles ne sont pas seulement d'application dans les rencontres en personne, mais aussi dans les processus en ligne.



Apprendre des autres

« Dans mon rôle de facilitatrice, j'ai pu leur raconter les expériences d'autres participants. Ils n'avaient souvent aucune idée de ce que les autres faisaient et, en découvrant toutes ces expériences intéressantes, ils ont ressenti encore plus clairement la nécessité de partager leurs propres expériences. En y réfléchissant, le fait que quelqu'un s'intéresse à vos résultats facilite le processus. Cette fonction de facilitateur pourrait s'avérer encore plus essentielle que vous ne le pensez. »

MARYGORETTI GACHAGUA, KENYA



processus à long terme qui consiste à familiariser progressivement les personnes avec l'approche : vous pouvez donc également vous considérer comme un mentor, disponible pour offrir un soutien à plus long terme. En tant que mentor, vous aurez certainement plus d'impact que si vous vous limitez au rôle de facilitateur.

Certaines parties du processus exigent une approche davantage axée sur la facilitation, afin d'encourager les échanges d'avis, d'expériences et de connaissances entre les différents participants. Néanmoins, le terme « formation » semble être plus pertinent lorsqu'on aborde le sujet de la méthodologie proposée : il s'agit alors de donner aux participants un outil spécifique à tester pour déterminer s'il peut leur être utile dans leur travail.

Bref, les rôles de formateur et de mentor (ainsi que de gestionnaire) font partie intégrante de votre travail de facilitateur, l'importance relative de chaque rôle dépendant de la phase du processus dans laquelle vous vous trouvez. Étant donné que votre rôle global est cependant de faciliter le processus, nous vous désignerons par le terme « facilitateur » dans le présent guide.

Faciliter un processus

Il est important de souligner que la facilitation de la capitalisation des expériences **ne se réduit pas à simplement faciliter un atelier**. La capitalisation des expériences est un processus qui a lieu à différents moments, dans différents endroits et avec différentes configurations de participants. Ce processus peut également prendre des formes diverses : durée variable, types de rencontres que vous choisissez d'inclure,

etc. (vous en apprendrez davantage à ce sujet dans le prochain chapitre, intitulé « **Préparer un processus** »). Les facilitateurs jouent un rôle de premier plan tout au long de ce processus, et pas seulement pendant une unique rencontre. La mission du facilitateur est également d'établir des liens entre ces différents moments dans le cadre du processus global et d'assurer le bon déroulement des opérations de façon à atteindre les objectifs du processus.

À PROPOS DE CE GUIDE

Ce guide vous présente les différents éléments qu'un facilitateur est amené à rencontrer lorsqu'il soutient un processus de capitalisation des expériences.

Nous examinons d'abord les étapes à suivre pour **planifier et préparer un tel processus** : cette première phase est essentielle. C'est à ce moment que nous réfléchissons aux raisons motivant la mise en place d'un processus de capitalisation des expériences dans un cadre spécifique, aux meilleures manières d'organiser le processus dans son ensemble et à la façon de choisir les personnes qui y seront associées, ainsi que de faire en sorte qu'elles restent mobilisées.

Nous passons ensuite rapidement à la facilitation de la capitalisation des expériences à proprement parler : il s'agit de la phase de **mise en œuvre**. La mise en œuvre est un vaste sujet, ce qui explique la place prépondérante de ce chapitre dans le présent ouvrage. Vous y trouverez des conseils pour **commencer le travail** avec les personnes qui participeront au processus de capitalisation des expériences, y compris quelques

Il peut être très utile pour les facilitateurs d'échanger des idées – comme des outils, des programmes et des rapports – entre eux.



Quelles sont les qualités qui caractérisent un bon facilitateur ? Pour quelques conseils sur les choses à faire et à ne pas faire en matière de facilitation, consultez la leçon 2.1 du module d'apprentissage de la FAO sur la capitalisation des expériences : <http://www.fao.org/elearning/#/elc/fr/Course/EXCAP>.



En plus de ce guide, le CTA a élaboré un kit d'outils en ligne à destination des facilitateurs. Vous y trouverez des présentations PowerPoint, des exemples, des infographies et d'autres ressources utiles pour faciliter des processus de capitalisation des expériences. Ce kit est disponible à l'adresse suivante : <http://experience-capitalization.cta.int/toolkit/>

informations théoriques. Ce chapitre couvre aussi les différentes étapes de l'approche de capitalisation des expériences, telles que **la sélection** du cas à examiner, **la délimitation, la description, l'analyse** du cas et **la formulation de conclusions**. On y parle un peu des étapes à suivre pour faciliter la **collecte des informations** nécessaires au processus, ainsi que de la façon de **documenter** ce qui a été appris. Enfin, ce chapitre explique comment, en tant que facilitateur, vous pouvez favoriser l'**adoption** des enseignements tirés, afin de susciter des changements concrets dans la manière dont nous mettons en œuvre les initiatives de développement.

Le chapitre suivant s'intéresse plus particulièrement à une méthode de facilitation qui est de plus en plus d'actualité : la **facilitation de processus en ligne**. La facilitation en ligne n'est pas distincte ni additionnelle par rapport à la facilitation d'un processus de capitalisation des expériences, mais fait souvent partie intégrante de celle-ci.

Enfin, le dernier chapitre porte sur la capitalisation des expériences à un niveau supérieur, en déterminant comment vous pouvez faciliter l'adoption durable de cette approche dans les projets et les organisations. Il s'agit de l'**institutionnalisation**.

Vous pouvez choisir de lire uniquement les sections qui vous intéressent, même si nous vous conseillons de parcourir d'abord l'ensemble du guide au moins une fois. La capitalisation des expériences étant un processus, chaque étape fait suite à une autre et la mise en œuvre de chacune des différentes phases décrites dans le présent ouvrage doit donc s'effectuer selon un ordre logique.

Ce guide constitue un recueil exhaustif des expériences des facilitateurs, ce qui explique son volume quelque peu impressionnant. Nous vous encourageons donc à y piocher les éléments qui vous seront utiles en fonction de votre objectif, de votre région, de vos collègues et de vos partenaires. N'hésitez pas à simplifier ou à traduire les sections qui vous intéressent, à y ajouter votre contribution personnelle et à partager ces idées avec d'autres personnes.

Outils de facilitation

« On relève souvent que la participation peut être stimulée à l'aide de jeux ou d'outils participatifs. Il ne faut toutefois pas oublier qu'il s'agit seulement d'outils. Il importe davantage d'avoir la volonté de stimuler la participation et d'adopter la bonne attitude à cette fin. Il n'existe pas d'outils applicables à tous les cas. Les outils doivent être adaptés en fonction de l'objectif de la session ou de la rencontre. Avant de choisir ou d'utiliser un outil, il est nécessaire de définir clairement l'objectif que l'on veut atteindre à l'aide de cet outil. »

ESTEBAN TAPPELLA, ARGENTINE



ANALYZE
- Selection
- Pre REQUISIT
- COMMITMENT

CALL FOR EXPERTS

CALL FOR EXPERTS

PROCESS 2

SHOULD ECE BE MANDATORY?

MODULE - LEARNING

F2F MATERIAL MODULE

F2F WORKSHOP

TRAINERS (SUBJECT)

FACILITATORS (PROCESS)

TEST MATERIAL WORKSHOP
LEARN GET SENIORS M

CoP

WORKSHOP ToT

How to ensure consistency of capacity development of trainers?

IMPLEMENTING

FOLLOW UP

MAINSTREAM

TRAINING

SHORT COURSE EXPERTS

CAP OF EXP. CAP

M&E

USE KN & EXP. ON DECISION MAKING + PLANNING

1

PRÉPARER UN PROCESSUS

Avant d’agir concrètement, nous commençons par planifier. La première étape suivie par le facilitateur, à savoir la phase de préparation, sert à concevoir l’ensemble du processus de capitalisation. Dans cette phase, vous devez élaborer une feuille de route pour le cycle complet d’apprentissage et de communication, en commençant par identifier clairement ce que les personnes qui entament ce processus veulent en tirer.

Quand vous lancez un nouveau processus de capitalisation, rappelez-vous que ce processus doit être axé sur les actions nécessaires pour générer et partager des nouvelles connaissances d’une façon spécifique – mais que nous voulons aussi favoriser l’adoption et l’adaptation de ces idées pour induire des changements. Tout cela requiert de commencer par un processus de planification détaillé.

Dans ce chapitre, vous trouverez des informations indiquant comment :

- cerner l’objectif global du processus de capitalisation des expériences ;
- choisir les éléments à prendre en considération lors de la planification des différentes étapes ;
- sélectionner les participants adéquats pour le processus ;
- et constituer l’équipe de facilitation la plus adaptée.

Essayez d'anticiper lorsque vous réfléchissez à l'objectif : le but n'est probablement pas seulement d'organiser un atelier ou de créer un document. Pensez à ce qu'il adviendra ensuite des connaissances ainsi produites.



De nombreuses raisons différentes peuvent pousser des individus et des organisations à entamer un processus de capitalisation des expériences. En tant que facilitateur, vous jouez un rôle de premier plan pour identifier l'objectif ou les objectifs de ce processus avec les personnes qui l'ont entamé ou qui souhaitent le mettre en place.

OBJECTIF ET FAISABILITÉ

La toute première chose à faire en tant que facilitateur est de **parler du ou des objectifs finaux** et de déterminer si ces objectifs sont réalisables avec les ressources, les personnes et le temps à disposition.

Par exemple, certaines organisations veulent avant tout **développer les compétences en matière de capitalisation** des personnes qui auront régulièrement recours à cette approche dans le cadre de leur travail, tandis que d'autres peuvent chercher en priorité à **créer des produits faciles à partager**, comme des articles ou des vidéos. Certaines peuvent s'intéresser à **l'institutionnalisation** de l'approche, alors que d'autres voudront uniquement **améliorer les compétences en rédaction** ou simplement **créer un cadre pour l'écriture collective**. Essayez également de pousser la réflexion au-delà de ces résultats

immédiats : que voulez-vous accomplir à long terme à travers un tel processus ? La capitalisation des expériences nous offre la possibilité d'exploiter les leçons tirées de l'expérience, d'améliorer les pratiques et de créer de meilleurs projets – en d'autres termes, d'**adopter** les leçons que nous avons apprises.

Bien entendu, chacun a des intérêts qui lui sont propres et vise donc des objectifs différents. Les souhaits de l'équipe de direction **peuvent différer** des besoins des membres du personnel qui participeront au processus de formation, ou même être en contradiction avec ceux-ci. Dans votre rôle de facilitateur, vous devrez expliquer aux deux parties quelles conséquences peuvent découler de telles différences : si les personnes escomptent des résultats différents, cela risque d'entraver la réussite de la mise en œuvre (de certaines parties) du processus et de brouiller le résultat final.

Ne vous attendez pas à ce que toutes les parties concernées aient déjà une idée claire de leur objectif ! Bien souvent, c'est au facilitateur qu'il incombe de leur expliquer plus en détail la méthodologie et les résultats que peut produire un processus complet, ainsi que de leur offrir un espace de réflexion et de discussion. Il est plus facile de penser aux résultats immédiats, comme un article écrit, par exemple, mais le

L'idée est de poser des questions

« Depuis que j'ai découvert le processus de capitalisation des expériences à Goa, je pense introduire cette approche auprès du personnel de terrain des projets sur lesquels je travaille, car je suis convaincu que c'est là que se trouvent les véritables expériences. Nous pouvons mettre à profit cette méthodologie pour capter leur expérience. Avec cette approche, nous concrétisons la vision de projet jusqu'à son point d'aboutissement, tout en tirant des leçons à partir des expériences sur le terrain et en améliorant nos activités de projet en fonction de ces nouvelles connaissances. »

ANIL MAIKHURI, INDE





Planification temporelle

« Une étape parfois difficile consiste à définir un cadre temporel pour l'ensemble de l'exercice. C'est souvent loin d'être simple. Les facilitateurs doivent collaborer étroitement avec les organisations pour fixer des dates à l'avance, qui finissent toujours par changer pour différentes raisons. Ils doivent aussi prévoir assez de temps pour la préparation, y compris pour les discussions en amont destinées à familiariser les participants avec le(s) projet(s), à mobiliser la communauté et les acteurs locaux, à préparer les informations et les données secondaires, etc. »

SHALINI KALA, INDE

facilitateur doit encourager les parties prenantes à réfléchir également à ce qu'elles veulent accomplir à long terme avec ce type de publications

PLANIFICATION

Une fois que vous avez défini un objectif clair, vous pouvez (probablement en collaboration avec le ou les organisateurs du processus) commencer à définir plus concrètement les étapes de mise en œuvre du processus. Il s'agit notamment de déterminer qui y participera, quelles activités devront être incluses, combien de temps vous pouvez prévoir pour chaque partie, quels investissements financiers seront nécessaires, et qui d'autre pourrait vous aider à assurer la facilitation. Comme vous allez le voir dans les exemples ci-dessous, ces modalités pratiques varieront en fonction de l'objectif général que vous aurez préalablement défini.

Qui doit participer ? Réfléchissez au nombre de participants qui sont nécessaires et que vous pouvez encadrer, au type de fonction qu'ils occupent, et à l'hétérogénéité du groupe. Prévoyez-vous de lancer un seul processus ou plusieurs simultanément ?

Exemples – Si votre but est de produire des histoires bien écrites, incluez dans le groupe un responsable de la communication ou toute autre personne possédant de l'expérience en matière de rédaction. Si vous voulez institutionnaliser la méthodologie dans votre organisation, faites participer des personnes qui exercent une certaine influence sur les cycles de projet de

l'organisation. Si l'objectif est de produire de nombreuses histoires, vous voudrez avoir beaucoup de participants, mais si vous voulez plutôt vous concentrer sur l'apprentissage, un petit groupe sera probablement plus facile à gérer.

Sur quelles activités ou quels éléments l'ensemble du processus reposera-t-il ?

Réfléchissez aux possibilités de rencontres en personne ou de communication en ligne, à l'équilibre entre travail et discussions théoriques, ainsi qu'au nombre de rencontres et au travail à faire entre ces rencontres. N'oubliez pas les activités qui vont au-delà de la production de connaissances : comment pouvez-vous favoriser l'adoption des nouvelles connaissances et l'institutionnalisation de la capitalisation des expériences ?

Exemples – Parfois, il sera plus efficace ou plus réalisable de n'organiser qu'un seul atelier, quitte à laisser tomber une grande partie des éléments théoriques.

L'inverse peut aussi arriver : il est possible d'organiser une session de formation exclusivement consacrée à la théorie. Certains peuvent choisir d'organiser une série de sessions d'une journée au cours d'une période donnée. Une autre approche peut consister à ne prévoir aucune activité d'écriture pour étudier uniquement comment tirer des enseignements de la pratique. Il est aussi possible d'organiser une partie ou la totalité des interactions en ligne.

Combien de temps faudra-t-il pour mener à bien les différentes étapes ? Il est essentiel de déterminer quelle devrait être la durée idéale de chaque activité, de combien de

Assurez-vous de tenir compte de ce qui a déjà été réalisé dans l'organisation ou la région en matière de documentation, de capitalisation des expériences ou de gestion des connaissances.



Avant de vous lancer dans la planification et la mise en œuvre, analysez la stratégie de l'organisation en matière de communication et de gestion des connaissances. Si l'organisation ne s'est pas dotée d'une telle stratégie, c'est l'occasion de commencer à y réfléchir.



temps vous aurez besoin pour la préparation et la publication, ainsi que combien de temps les participants peuvent dégager tout en continuant à accomplir leurs tâches quotidiennes.

Exemples – Si vous voulez publier des histoires, vous devez prévoir du temps pour la révision. Si vous voulez développer correctement les compétences en matière de capitalisation, vous aurez peut-être besoin de plus qu'une semaine de formation. De combien de temps disposez-vous? Combien de temps les participants requièrent-ils vous accorder? L'obligation pour les participants de se rendre dans un lieu éloigné de leurs activités quotidiennes influencera aussi le temps qu'ils pourront consacrer à l'événement.

Les fonds requis pour un tel processus sont-ils disponibles? Évaluez le coût de l'organisation de rencontres en personne, les coûts de publication et de diffusion, les fonds disponibles ou non pour recueillir des données supplémentaires, etc. Bien souvent, nous ne sommes pas en mesure de couvrir nous-mêmes tous les coûts. Il faut donc à la fois évaluer le coût total du processus et trouver les fonds nécessaires pour le financer.

Exemples – Si vous voulez que des personnes vivant dans des régions différentes puissent échanger sur leurs expériences, est-il matériellement possible de les réunir? Si vous voulez développer efficacement des compétences, combien d'activités de formation pouvez-vous réellement organiser? Si vous voulez publier quelque chose, quels sont les fonds disponibles pour financer ces publications?

Le soutien offert en matière de facilitation est-il suffisant? Réfléchissez à la taille et aux capacités du groupe, aux compétences requises pour aboutir aux résultats visés, ainsi qu'à la langue et au milieu culturel des membres de l'équipe de facilitation.

Exemple – Si vous voulez travailler avec des produits écrits dans la langue des participants, il faut qu'au moins un des facilitateurs maîtrise cette langue. Si votre objectif est la publication, il peut être nécessaire d'avoir recours à un réviseur externe. Si vous voulez développer efficacement des compétences au sein d'un grand groupe, vous aurez potentiellement besoin de plusieurs facilitateurs.

Quelle est la logistique nécessaire? Pensez au lieu, aux repas, à l'hébergement, au matériel d'écriture, au matériel audio, aux traducteurs, aux ordinateurs portables, aux projecteurs, à l'impression, aux modalités de

En ligne ou en personne?

Lorsque vous planifiez un processus de capitalisation des expériences, l'un des choix à faire est de déterminer si vous souhaitez faciliter des événements en personne ou opter pour une facilitation en ligne. Ces deux approches présentent des avantages et des inconvénients. Pour prendre cette décision, vous devrez évidemment déterminer si vous disposez d'assez de temps et d'argent pour organiser des rencontres en personne. Mais vous devrez aussi réfléchir à d'autres aspects : quelle approche aura le plus grand impact? Laquelle sera la plus immédiate? Les événements en ligne peuvent souvent être mis en place beaucoup plus rapidement. Cependant, il peut être crucial d'organiser une rencontre préalable en personne pour créer une atmosphère de confiance et établir le contact avec les personnes qui ne se sont jamais rencontrées auparavant. Combien de personnes pouvez-vous toucher avec chacune de ces deux approches? Comment pourriez-vous combiner les deux? En tant que facilitateur, c'est à vous qu'il incombe de trouver un juste équilibre dans ce domaine.

déplacement, etc. pour un événement en personne, ou aux plateformes en ligne et à la connexion internet pour les interactions en ligne.

Exemples – De toute évidence, si vous voulez organiser une rencontre en personne, vous devrez vous préoccuper d'une grande partie des éléments ci-dessus. Si vous souhaitez travailler en anglais alors que beaucoup de participants ne se sentent pas assez à l'aise pour écrire dans cette langue, vous devrez prévoir la présence de traducteurs. Si vous organisez un atelier dans un autre pays, il peut être plus avisé de demander une aide logistique au niveau local.

Comment allez-vous suivre l'avancement du processus? Étant donné que vous êtes chargés de maintenir le processus sur la bonne voie, déterminez comment vous allez faire pour suivre les progrès, repérer si des adaptations sont nécessaires et évaluer si vous

Pas d'approche universelle

En tant que spécialistes de la capitalisation des expériences, nous avons de nombreuses idées au sujet de la valeur ajoutée que cette approche peut apporter. Toutefois, il n'existe pas de réponse universelle pour expliquer comment elle pourrait apporter des améliorations dans l'environnement de travail concret de chacun. Voilà pourquoi nous demandons aux participants de tester l'approche dans leurs organisations respectives, afin de trouver dans quel domaine elle pourrait être utile et comment ils pourraient intégrer ces éléments à l'avenir.

atteignez les objectifs fixés initialement. Le fait de suivre vos progrès vous sera d'une grande aide lorsque vous voudrez entamer un nouveau processus.

Exemples – Si l'institutionnalisation à long terme d'une approche de capitalisation des expériences constitue l'un des objectifs fixés, des évaluations et des comptes rendus réguliers des progrès réalisés contribueront à améliorer le processus la prochaine fois et à l'ancrer dans les activités professionnelles ordinaires.

Une fois que vous aurez commencé à planifier le processus, vous vous heurterez inévitablement à des limitations d'ordre pratique : manque d'argent, manque de temps... En tant que facilitateur, il est important de **gérer les attentes** des différentes parties prenantes : «le processus prendra tant du temps», «nous aurons besoin de tel soutien», et «les résultats seront ceux-ci». Vous serez tenu responsable si les participants s'attendent à davantage que ce qui est possible avec les ressources et les personnes disponibles, ou si le calendrier qu'ils escomptaient n'est pas réalisable. En établissant des accords clairs, il sera plus facile pour vous, en votre qualité de facilitateur, de maintenir le groupe sur la bonne voie.

Vous commencez à organiser le processus en tenant compte des objectifs visés et des ressources disponibles. Nous avons utilisé

différents modèles par le passé. Dans le projet du CTA, le processus comprenait :

- deux ateliers en personne de quatre jours ;
- un soutien en ligne, avant, entre et après les ateliers ;
- une approche d'« apprentissage par la pratique » ;
- des sessions d'écriture et de réécriture pendant les ateliers ;
- la publication des articles rédigés ;
- et l'hébergement de la plupart des participants.

Ce modèle a produit des résultats positifs, mais ce n'est certainement la seule façon de procéder. Les choix que vous et les organisateurs ferez dépendront essentiellement de ce qu'il est possible et souhaitable de faire.

En tant que facilitateur, vous ne vous contentez pas seulement d'assurer la gestion du processus pendant ces événements, mais vous veillez aussi à ce que le processus dans son ensemble continue d'avancer au meilleur rythme possible. Il s'agit d'un processus à long terme : nous devons nous assurer qu'il ne prenne pas de retard excessif, auquel cas, les participants risquent de perdre leur motivation et leur intérêt.

PARTICIPANTS

L'élément le plus important d'un processus de capitalisation des expériences, ce sont sans aucun doute les participants : ceux qui mettent la capitalisation en pratique. Qui se joindra à votre processus ? Vous devez garder à l'esprit plusieurs facteurs, dont deux sont absolument capitaux.

Vous voulez avant tout des participants **motivés** pour prendre part au processus.

La deuxième chose indispensable est d'inviter les personnes qui **possèdent des connaissances ou des informations utiles** : des personnes qui ont été directement impliquées dans l'expérience dont l'équipe veut tirer des leçons.

Vous devrez également tenir compte de nombreuses variables, en fonction des objectifs que vous aurez fixés et des ressources disponibles :

Quand vous planifiez les activités, le calendrier et la logistique, rappelez-vous que nous sommes tous humains : l'inclusion de moments informels, comme des événements sociaux, ou de délais suffisants pour les déplacements permettra d'améliorer sensiblement la motivation.



Le fait de bénéficier d'un soutien local permettra de résoudre beaucoup de problèmes logistiques potentiels et de faciliter l'adaptation pendant la phase de mise en œuvre.



Dans un groupe dont les membres partagent les mêmes intérêts et travaillent sur les mêmes problématiques, les participants pourraient être plus enclins à adopter les innovations des autres ou à contribuer à la diffusion de ces innovations.



- a) **représentation équilibrée des différents groupes d'âge et sexes** : les femmes et les jeunes sont parfois sous-représentés dans les événements tels que les ateliers, surtout dans le secteur de l'agriculture. Vous pouvez faire un effort pour les encourager explicitement à participer, afin d'instaurer un meilleur équilibre dans le groupe ;
- b) **fonction occupée au quotidien** : réfléchissez à ce dont vous avez besoin en termes de compétences (compétences en matière de rédaction ou d'analyse), de connaissances pratiques (travail sur le terrain) et d'autorité (qui pourra diffuser le message). Pensez au personnel technique, aux responsables de la communication et de la gestion des connaissances, aux chefs d'équipe, aux chercheurs, etc. Si vous voulez que les participants fassent la promotion de la capitalisation des expériences au sein de l'organisation, demandez-vous si la personne visée pourrait devenir un « champion ». Si votre objectif est l'institutionnalisation, il est utile d'avoir dans le groupe une personne dont la fonction lui permet d'apporter des changements dans l'organisation ;
- c) **« détenteurs » de l'expérience ou personnes extérieures** : parmi les participants peuvent figurer des personnes qui connaissent bien une expérience, mais aussi des personnes susceptibles de

contribuer au bon déroulement du processus. Nous avons par exemple souvent fait appel à des responsables de la communication ou de la gestion des connaissances qui n'avaient pas été impliqués directement dans une expérience, mais qui ont collaboré avec le personnel de terrain pour analyser cette expérience et rédiger des textes à ce sujet. Cependant, puisque la méthodologie employée est axée sur l'apprentissage par la pratique, tout processus de capitalisation des expériences doit inclure des personnes qui ont concrètement pris part à l'expérience analysée. De plus, les personnes qui participent à une expérience (en cours) auront davantage de possibilités d'apporter des changements sur la base des enseignements tirés ;

- d) **différents types de parties prenantes** : vous pourriez inviter des personnes qui ont différents points de vue sur l'expérience analysée, comme des techniciens, des bénéficiaires, des chefs d'équipe, etc., en fonction du rôle qu'elles jouent dans une initiative. Leur travail collaboratif sur un cas enrichira le processus de capitalisation. Il importe toutefois de tenir compte des rapports de force inégaux qui peuvent se créer dans ce genre de groupe, en s'assurant que tous les participants ont la possibilité d'exprimer leur avis et se sentent à l'aise pour le faire. Cela peut constituer un véritable défi ;

Partage entre pairs

« Encourager les participants à interagir entre eux est l'un des principes de base de l'approche de capitalisation des expériences, car chaque participant apporte ses connaissances à l'atelier et au processus. Écrire, dessiner, enregistrer, analyser une intervention donnée – dans ces différentes activités, nous voyons le point de vue propre à chaque personne. Mais la valeur ajoutée réside dans les interactions. D'une façon ou d'une autre, chaque participant est aussi présent dans votre propre processus, et vous suit pas à pas. »

FABIO DOS SANTOS SANTIAGO, BRÉSIL



- e) **groupes hétérogènes ou homogènes :** la présence de participants issus de différents pays ou travaillant sur différents thèmes peut permettre aux participants de découvrir de nouveaux types d'expériences, tandis que les personnes qui travaillent dans des cadres similaires et sur des sujets semblables peuvent s'aider mutuellement d'une façon différente. Par exemple, les groupes qui travaillent sur un même thème peuvent avoir davantage d'occasions d'adopter des innovations imaginées par leurs homologues. Il est aussi essentiel qu'il y ait un langage commun pour assurer une bonne communication et un bon apprentissage au sein du groupe ;
- f) **niveau d'expérience avec des approches similaires :** certains participants peuvent n'avoir aucune expérience en matière de gestion des connaissances, d'évaluation ou de rédaction, tandis que d'autres sont déjà familiarisés avec ces notions. Les deux positions peuvent être avantageuses : les premiers apprendront

sans doute avec plus d'enthousiasme, tandis que les seconds auront probablement plus de facilité à comprendre l'approche.

L'apprentissage entre pairs parmi les participants possédant différents niveaux d'expérience peut contribuer au processus d'apprentissage. Néanmoins, la présence de différences importantes complique la facilitation et peut réduire l'intérêt des ateliers pour chaque participant ;

- g) **travail en groupe ou individuel :** quand vous invitez des personnes à participer au processus, vous devez déterminer si vous voulez que beaucoup de personnes travaillent ensemble sur un même « cas » (ou une même « expérience »). Cela aboutira à un plus petit nombre d'« histoires » à la fin, mais le processus de capitalisation sera également plus participatif.

Malgré toute votre détermination à former un groupe de participants optimal, dans la réalité, il arrive parfois que nous n'ayons aucun contrôle sur cet aspect. Les contraintes temporelles, les intérêts des différentes personnes concernées, d'autres engagements, les politiques internes et bien d'autres éléments peuvent aboutir à vous faire travailler avec un groupe que vous n'avez pas vous-même constitué. Si tel est le cas, il est utile de recueillir autant d'informations que possible sur les participants, afin d'anticiper comment vous adapter et vous préparer au mieux.

Gestion des attentes

Les participants à un atelier sont tous motivés par différentes raisons : il est possible que certains viennent simplement parce qu'on leur a demandé de le faire. D'autres peuvent avoir réellement envie de venir pour en apprendre plus sur la méthodologie. Certaines personnes sont principalement là pour écrire. Il est crucial de savoir cela à l'avance afin de pouvoir **orienter le processus de façon à satisfaire les différents intérêts** (dans les limites de votre objectif global et des ressources disponibles, évidemment). Si les participants s'attendent à quelque chose de complètement différent de ce que vous avez prévu, il peut être nécessaire d'en parler avec eux.

Pour faire en sorte que les cas choisis soient intéressants et que tous les participants tirent au maximum parti de leur analyse, il est utile que l'un des facilitateurs au moins connaisse relativement bien les cas abordés.



Il peut être intéressant d'avoir plusieurs personnes issues d'une même organisation : ces participants peuvent se motiver entre eux, donner du feedback et aider à retrouver les détails manquants quand ils se trouvent dans une impasse.



Un « champion »

Certaines personnes découvrent le concept de capitalisation des expériences et sont immédiatement fascinées. Elles sont convaincues des bienfaits de cette approche, elles font l'effort de l'intégrer ou d'en intégrer certaines composantes dans leur travail et elles expliquent inévitablement à ceux qui les entourent pourquoi cette approche peut constituer un outil précieux pour améliorer les initiatives de développement. Nous appelons ces personnes des « champions ». Il est fort probable que vous soyez vous-même un champion de la capitalisation des expériences, étant donné que vous êtes en train de lire un guide pour aider d'autres personnes à employer cette approche. Les champions sont également soutenus, encouragés et accompagnés par des mentors. Le chapitre sur l'institutionnalisation aborde ces questions plus en détail.

Un dossier de candidature pour participer au processus



Pour sélectionner les participants adéquats, il a été démontré dans certains cas qu'une méthode efficace consiste à demander aux candidats potentiels d'envoyer un dossier de candidature. Ce dossier ne doit pas être particulièrement fourni et peut notamment contenir les informations suivantes :

- nom, poste occupé et organisation (sauf si vous travaillez au sein d'une organisation, bien entendu);
- un petit texte expliquant pourquoi le candidat veut participer au processus;
- une proposition d'expérience potentielle à analyser, de préférence sur un ou plusieurs thèmes que vous aurez définis à l'avance ;
- et une explication de la façon dont le candidat entend utiliser la méthodologie (à long terme).

Bien sûr, cette étape demandera un certain temps aux participants potentiels, ainsi qu'à vous, puisqu'il vous faudra lire tous ces dossiers de candidature. Mais c'est une méthode qui vous aidera à sélectionner des participants motivés (puisque'ils auront pris le temps et fait l'effort d'envoyer un dossier de candidature) et qui permet au facilitateur d'avoir une vue d'ensemble des futurs participants et de leurs domaines de travail.

Interroger les futurs participants sur leurs attentes et sur ce qu'ils veulent accomplir peut faire partie de la procédure de sélection et peut aussi se faire en ligne avant une rencontre en personne, ou en personne au début d'un atelier, ou encore pendant les rencontres préliminaires s'il y en a.

En outre, pour entretenir la motivation des participants et tirer parti au maximum du processus, il est utile que les participants réfléchissent eux-mêmes aux raisons qui les motivent à prendre part au processus – ce sujet est abordé plus en détail dans le prochain chapitre, consacré à la mise en œuvre.

Il est souhaitable **d'avoir une vision claire de l'objectif général** du processus, avant et pendant les rencontres. Si les attentes changent, **dans quelle mesure pouvez-vous vous adapter** tout en respectant les limites préalablement fixées? Par exemple, à la moitié d'un atelier organisé au Mozambique, les participants ont tous indiqué qu'ils voulaient passer nettement plus de temps à écrire et à préparer un document. Bien sûr, cela nécessitait de supprimer d'autres activités.

Toutefois, puisque les organisateurs considéraient clairement que le principal intérêt du projet était de produire des documents écrits, nous avons pu accéder à la demande des participants.

De même, il peut être intéressant de **réfléchir en amont à la sélection des cas à analyser**. Les participants doivent parfois discuter au préalable avec leur équipe pour déterminer quels cas sont à privilégier dans le cadre du processus de capitalisation, en fonction de l'objectif de celui-ci. Très souvent, quand l'objectif est d'en apprendre davantage sur la capitalisation des expériences en général, la manière d'aborder le cas à analyser est plus importante que le choix du cas en soi.

L'ÉQUIPE DE FACILITATION

Dans certains cas, un seul facilitateur est suffisant pour guider l'ensemble du processus. Dans ce cas, cette personne doit posséder toutes les compétences nécessaires pour faciliter des processus de capitalisation des expériences : présentation des notions théoriques et des tâches à accomplir,

stimulation de la participation, formulation de commentaires, gestion de la communication en ligne, organisation logistique, suivi des interactions au sein du groupe, révision, communication avec les organisateurs du processus, prise de photos, gestion du temps, etc.

Il arrive que tout cela représente trop de travail pour une seule personne. Le cas échéant, il convient de mettre en place une équipe de facilitation. Le nombre de co-facilitateurs qui prendront part au processus dépend évidemment de la taille du groupe, des modalités d'organisation du processus et de la durée prévue de celui-ci. Parfois, un soutien logistique de la part d'une personne suffit. Il nous est également déjà arrivé de collaborer avec des personnes spécifiquement choisies pour travailler sur la révision. Le plus important est peut-être de prendre en considération la langue employée : le facilitateur maîtrise-t-il la langue des participants ? Est-il nécessaire de faire appel à un traducteur ou à un second facilitateur originaire de la région ?

La fonction de facilitateur peut être assurée par des membres du personnel ou par des personnes extérieures à l'organisation. Les facilitateurs peuvent être spécialistes de la capitalisation des expériences ou experts en matière de facilitation. Le fait de connaître un minimum le domaine de travail des participants peut également être utile. Les facilitateurs peuvent avoir un profil local ou international, et offrir ainsi différents points de vue et différents liens. Il est préférable de combiner ces différentes caractéristiques au sein d'une équipe de facilitateurs.

Quelle que soit la configuration de l'équipe de facilitation, il est fondamental que chacun ait conscience de la répartition des rôles et des responsabilités et que la communication au sein de l'équipe reste ouverte. Les membres de l'équipe doivent partager une même vision du processus et être parfaitement au courant du calendrier, des différentes étapes et des résultats escomptés du processus.



Co-facilitation

«Rétrospectivement, la "facilitation" a consisté à aider les gens à se réunir, à leur donner les bons outils pour progresser collectivement au cours d'une période donnée, et à collaborer en vue de produire une série d'articles qui pourraient ensuite être partagés avec d'autres personnes. La présence d'une personne qui accompagne les participants tout au long du processus a des effets positifs sur la cohérence et la continuité. Mais je pense qu'il était aussi très utile d'avoir un co-facilitateur. Le facilitateur principal assurait la fonction de pilote, tandis que le co-facilitateur pouvait jouer le rôle de "guide touristique" en donnant des informations complémentaires et des conseils chaque fois que nous arrivions à une étape stratégique. D'après ce que j'ai vu, je pense qu'il est toujours intéressant d'avoir quelqu'un qui peut aider à orienter le processus et à veiller à ce que celui-ci reste sur la bonne voie.»

YENNENGA KOMPAORÉ, BURKINA FASO

Comités de co-facilitation



Que ce soit dans le cadre des rencontres en personne ou des interactions en ligne, certains travaux de facilitation peuvent être délégués aux participants. Au cours de plusieurs ateliers, nous avons désigné des participants pour former des comités « co-gestion », « documentation / réseaux sociaux », et « animation ».

Cette mesure renforce la participation des participants et leur appropriation du processus, tout en allégeant la charge qui pèse sur l'équipe de facilitation.

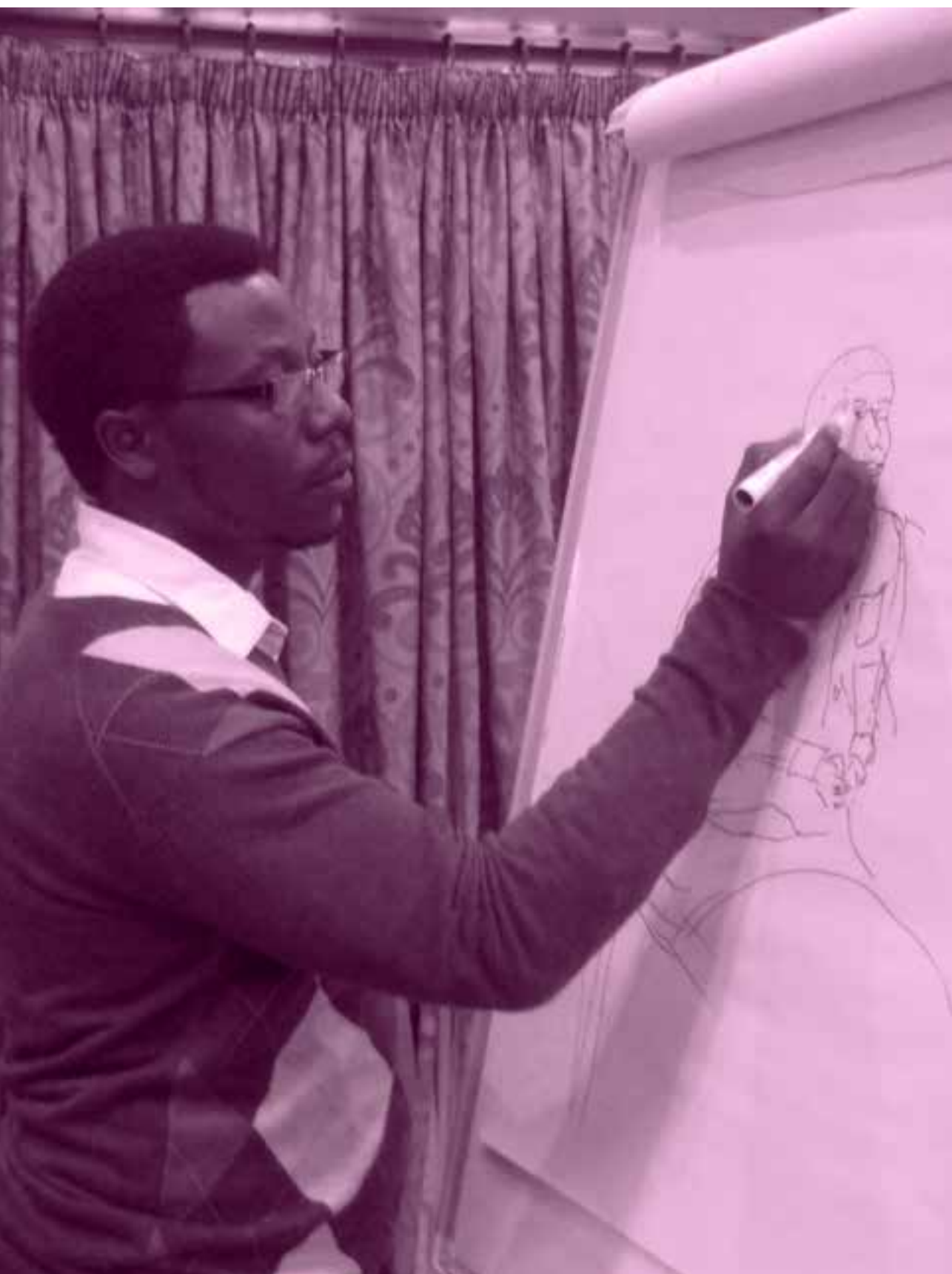
Dans le comité de co-gestion, deux à quatre participants aident à veiller au respect de l'horaire et au suivi des autres participants, et rendent compte à l'équipe de facilitation en fin de journée, ce qui peut influencer sur la suite de la rencontre. Les membres de ce comité présentent aussi chaque matin un bref résumé de la journée précédente : il ne s'agit pas de tout rappeler en détail, mais simplement de souligner un événement marquant ou les principales idées de la journée. Idéalement, ce résumé prend une forme divertissante, comme un quiz, un bulletin de nouvelles, une chanson, une interview, des photos, etc. Chargez les participants de faire eux-mêmes ce résumé au début de chaque journée permet de rompre la dualité entre les « formateurs » et les « élèves ».

Les membres du comité de documentation ou de réseaux sociaux prennent des photos pendant l'événement et, si les participants le souhaitent, partagent ces photos ou des petits messages au sujet de l'événement sur les réseaux sociaux, en jouant ainsi le rôle de chargés des relations publiques. Ils peuvent aussi apporter leur aide en prenant des notes sur des tableaux ou en effectuant toute autre tâche de « documentation » nécessaire.

Un troisième comité se consacre à l'animation : les membres de ce comité repèrent les moments où le groupe s'essouffle et a besoin d'une nouvelle dose d'énergie. Ils apportent cette énergie ou chargent quelqu'un d'autre de le faire.

Si vous travaillez avec un groupe en ligne, il existe d'autres façons de mobiliser les participants pour qu'ils endossent le rôle de co-facilitateurs, par exemple en leur demandant de fournir des synthèses des discussions ou d'autres produits spécifiques.

Le fait de charger les participants de veiller au respect des délais, par exemple, ou de prendre des photos, ou encore de surveiller le niveau d'énergie du groupe permet d'encourager une attitude plus active chez certains participants. Il arrive que certains participants prennent naturellement ces tâches en charge et encouragent les autres à les imiter.



2

MISE EN ŒUVRE

L'équipe de facilitation est constituée, les rencontres planifiées et les participants invités : il est temps de mettre la capitalisation des expériences en pratique. Lorsque nous avons établi un plan solide, nous passons à l'étape de mise en œuvre de l'ensemble du processus de capitalisation des expériences. Le présent chapitre se concentre sur le processus auquel vous allez participer aux côtés de tous les « participants », ou avec ceux qui organiseront le processus de capitalisation.

La structure de ce chapitre correspond aux différentes étapes d'un processus de capitalisation des expériences. Cependant, comme vous le savez, ces différentes étapes sont étroitement liées entre elles : elles se nourrissent mutuellement et vous devrez probablement revenir de temps en temps à certaines étapes antérieures.

Comme vous l'aurez peut-être remarqué, ce chapitre constitue la principale section du guide. C'est à cette étape que le travail « concret » de capitalisation des expériences a lieu. Ceci étant dit, la phase de préparation et les étapes menant à l'institutionnalisation sont des phases du processus tout aussi importantes. Étant donné que nous inscrivons la capitalisation des expériences dans une perspective à long terme, nous ne parlons pas simplement d'un seul processus. Dans ce chapitre, vous trouverez aussi des références expliquant comment mettre en œuvre la capitalisation des expériences tout en mettant l'accent sur ses effets à long terme.

En outre, bien qu'un autre chapitre soit consacré à la facilitation en ligne, une grande partie de ce que vous lirez dans ce chapitre peut également s'appliquer au travail dans le cadre de sessions de formation en ligne.

Dans ce vaste chapitre, vous trouverez des informations indiquant comment :

- lancer le processus avec les participants ;
- favoriser la sélection d'un cas intéressant pour la capitalisation des expériences ;
- aider les participants à définir clairement les éléments à étudier pendant le processus de capitalisation ;
- orienter la collecte des informations nécessaires au processus ;
- faciliter la systématisation des informations dans le cadre d'une « description » ;
- aider les participants à analyser les approches qui ont fonctionné et celles qui ont échoué dans leur expérience particulière ;
- tirer des conclusions dans le cadre du processus de capitalisation des expériences ;
- faciliter la documentation des leçons apprises ;
- et appuyer l'adoption des leçons apprises pour induire des changements concrets dans la pratique.

ENTAMER LE PROCESSUS

2.1

Vous avez une idée claire des objectifs visés par le processus, vous avez invité tous les participants à y prendre part, vous avez organisé toutes les modalités logistiques et vous avez constitué une bonne équipe de facilitateurs. Il est temps de lancer le processus!

PREMIER CONTACT

Que vous facilitiez ce processus en ligne ou dans le cadre de rencontres en personne, ou encore via une combinaison de ces deux méthodes, votre premier contact avec les participants se fera souvent par e-mail. Vous leur enverrez probablement des informations leur indiquant comment se préparer, quel matériel apporter (pour les rencontres en personne) et où trouver des ressources qui pourront les aider à se préparer. Voici quelques-unes des activités préparatoires que nous proposons aux participants :

- (a) **Présentations.** Les présentations peuvent commencer par e-mail, surtout quand vous travaillez avec un groupe dont les membres ne se connaissent pas encore. Cet échange d'e-mails a pour but d'éveiller l'intérêt des participants et de les mobiliser activement, tout en permettant aux facilitateurs et aux autres participants de se faire une idée du profil des autres membres du groupe. Les participants (et les facilitateurs!) peuvent envoyer des petites descriptions d'eux-mêmes à l'ensemble du groupe, en mentionnant par exemple les informations suivantes :
- nom, organisation, fonction ;
 - pays/région ;
 - expérience avec des approches

similaires (documentation, rédaction, capitalisation, gestion des connaissances, autres formes d'apprentissage par la pratique, etc.) ;

- domaines thématiques de travail ;
- toute information pertinente et/ou intéressante pour permettre aux membres du groupe de faire connaissance !

Note : ne vous étonnez pas si tous les participants ne répondent pas immédiatement par de longs e-mails détaillés. Certaines personnes sont timides, d'autres sont très occupées (la plupart des gens sont d'ailleurs très occupés) et certaines ne se sentent pas totalement à l'aise au début du processus. Comme dans n'importe quel exercice participatif, vous pouvez encourager les participants dans une certaine mesure.

- (b) **Sélection des cas.** Même si vous allez probablement consacrer un certain temps pendant les sessions de groupe à expliquer comment sélectionner un cas pour le soumettre à la capitalisation des expériences, les participants peuvent déjà commencer à réfléchir sur des expériences qui sont intéressantes, uniques et suffisamment pertinentes pour justifier d'être analysées dans le cadre du processus. Cette étape permet aussi aux participants de recueillir et d'apporter des informations suffisantes (comme des rapports, des commentaires émanant de collègues, d'organisations partenaires ou de bénéficiaires, etc.).
- (c) **Recherche d'exemples.** Si le processus que vous facilitez inclut la création d'un outil de connaissance, comme un article, un blog, une brochure, une émission de

Faciliter l'adoption

L'un des principaux défis auxquels est confronté le facilitateur est d'aider les participants à aller au-delà de la production de connaissances. Mener à bien le processus de capitalisation des expériences consiste pour vous à contribuer à faciliter le partage de ces nouvelles connaissances en vue de susciter des changements. Cela implique de faciliter la communication entre les personnes qui connaissent l'expérience et d'autres personnes, qui souhaitent apprendre. La capitalisation des expériences a pour but d'induire des changements. En tant que facilitateur, vous devez garder à l'esprit le fait que votre rôle ne se limite pas à faciliter un processus de documentation, mais doit constamment tendre vers ce changement.

radio ou un podcast, vous pouvez encourager les participants à commencer à chercher des outils de connaissance qu'ils ont trouvés intéressants. Vous pouvez utiliser ces informations pour déterminer ce qui fonctionne bien sur le plan du contenu et du style (voir la section consacrée à la **documentation**, plus bas dans le présent chapitre).

- (d) **Partage des ressources sur la méthodologie.** Une ressource très utile à partager est le module d'apprentissage en ligne de la FAO sur la capitalisation des expériences (voir le lien fourni à la page 8). Ce module permet aux participants de se faire une première idée de la méthodologie, de ses avantages potentiels et de bien d'autres choses. Vous aborderez

probablement une grande partie du contenu du module au cours des sessions que vous faciliterez, mais il est rarement superflu de répéter les nouvelles informations. Dans certains processus, nous avons indiqué aux participants qu'il était obligatoire de consulter le module d'apprentissage (ou certaines sections de ce module) avant le début du premier atelier. Nous conseillons de parcourir les leçons 1.2 et 3.1 (durée estimée : une heure environ), ainsi que les leçons 1.1, 3.2 et 4.1-5. Les fichiers PDF des différentes leçons sont disponibles et vous pouvez envoyer (un lien vers) ces fichiers directement aux participants.

- (e) **Dossier en ligne regroupant les ressources.** Vous pouvez créer un dossier en ligne (par exemple via Google Drive) où les participants pourront trouver à l'avance tous les documents nécessaires, tels que les présentations PowerPoint, le programme de l'atelier, les fichiers PDF du module d'apprentissage, des exemples d'outils de connaissance, etc. Au cours du processus, vous pouvez continuer à enrichir ce centre de ressources. **Assurez-vous d'avoir un seul espace clairement organisé pour partager vos documents en ligne, afin d'éviter toute confusion!**
- (f) **Matériel de relations publiques.** Puisque les rencontres organisées dans le cadre du processus offrent l'occasion de rencontrer nouvelles personnes et organisations actives dans le même domaine, vous pouvez encourager les participants à apporter ou à envoyer du matériel de communication sur leur organisation ou leur projet (que vous pourrez d'ailleurs utiliser comme exemple dans les

Discussions préliminaires avant un atelier

Si vous prévoyez d'organiser une rencontre avec un groupe dans le cadre d'un événement en personne, comme un atelier, il peut être utile de mener des discussions préalables avec le groupe sur internet. Vous pouvez lancer la discussion et évoquer les difficultés, les avantages et les réflexions concernant un cas ou un thème spécifique, par exemple. Par le passé, les facilitateurs de processus de capitalisation des expériences ont utilisé des canaux de communication tels que les e-mails, la plateforme Dgroups ou une plateforme d'apprentissage en ligne comme Moodle.



exercices tout au long du processus!).

Le fait de commencer les travaux de préparation et de réflexion en ligne, avant les rencontres en personne, vous permettra d'aborder plus de contenu et de faire plus d'exercices. La question de savoir si les participants prépareront réellement le processus en amont dépendra évidemment du temps dont ils disposent et de leurs possibilités d'accès à Internet. Si vous voulez que les participants consacrent un certain temps à la préparation avant un atelier, leurs supérieurs (le cas échéant) devront être informés du temps supplémentaire qu'il faudra libérer pour leur personnel.

DÉFINITION DU CADRE DU PROCESSUS

Lorsque vous commencez à travailler avec un groupe, que ce soit en personne ou en ligne, commencer par une réflexion globale sur le processus dans son ensemble est généralement une bonne idée. Nous commençons souvent par évoquer les **objectifs** des activités et rencontres, puis nous donnons quelques **notions théoriques** sur la capitalisation des expériences et ses liens avec la gestion des connaissances et nous présentons une **vue d'ensemble** des différentes composantes du

processus.

Quels sont les objectifs et les attentes du processus auquel vous participez ?

Chaque participant est là pour des raisons personnelles : pour améliorer ses pratiques, pour toucher un plus grand nombre de gens, etc. Inviter les participants à définir leurs propres motivations pour prendre part au processus, et ce, dès le début, améliore l'apprentissage et permet bien souvent d'entretenir la motivation tout au long du processus. « Pourquoi êtes-vous ici ? » est une question simple, mais claire. « Comment la capitalisation des expériences peut-elle vous être utile au sein de votre organisation actuelle ou dans votre projet du moment, ou encore dans votre vie de manière plus générale ? » Un exercice permettant de mener cette réflexion s'intitule « **Une vision tournée vers l'avenir** » et se trouve à la page précédente.

Dans ce contexte, il est utile d'**explorer le cadre organisationnel** dans lequel s'inscrit le processus de capitalisation. Quelles sont les autres activités de gestion des connaissances qui ont déjà été organisées ? Les cas intéressants ont-ils déjà fait l'objet d'une documentation, même partielle ? Il se peut que vous vous soyez déjà posés une partie de ces questions pendant la phase de préparation, mais il peut être très intéressant d'y réfléchir à nouveau avec tous les participants lors du

Une vision tournée vers l'avenir

Commencez par inviter les participants à discuter, en groupes de deux, de ce qui leur fait défaut en matière d'échange et de développement de connaissances dans leur cadre de travail actuel.

Demandez ensuite aux participants d'imaginer ce qu'eux-mêmes, en tant qu'individus, et leurs organisations feront en termes de capitalisation des expériences d'ici 10 ans, et pourquoi c'est un sujet important. Laissez-leur le temps de noter leurs réponses par écrit.

Enfin, demandez aux participants d'expliquer quelle est l'incidence de cet objectif à long terme sur leur participation au processus dans lequel ils se sont actuellement engagés. Cette dernière question peut être abordée en groupes de 4 personnes (en rassemblant les groupes de 2 formés au début).

Cet exercice permet de motiver les participants dès le début du processus et de les inciter à réfléchir à l'institutionnalisation des approches telles que la capitalisation des expériences, en ancrant la gestion des connaissances dans leur travail actuel. Le fait d'avoir écrit leur vision de l'avenir les aidera à réfléchir ponctuellement à l'objectif final. Le fait de partager leurs conclusions au sujet de leur participation crée un sentiment d'engagement vis à vis de cette participation, puisque les participants ont ouvertement exprimé leurs pensées devant plusieurs autres personnes.



Une définition

La capitalisation des expériences est un processus **systématique, itératif et participatif** à travers lequel une expérience est **analysée et documentée**. Ce processus aboutit à la création de connaissances, qui peuvent ensuite être **partagées** et utilisées pour inspirer de **changements**.

lancement effectif du processus.

De plus, le fait que **l'exercice de capitalisation des expériences soit lié à une activité existante ou à une nécessité** dans l'organisation ou le projet peut être bénéfique pour l'ensemble du processus et susciter une plus grande implication de la part des participants. Par exemple, il est possible qu'une équipe soit en train de préparer des rapports, de sorte que l'introduction de la capitalisation des expériences à ce moment précis est tout à fait indiquée. Si la capitalisation des expériences poursuit un objectif immédiat, il est plus facile de l'intégrer aux processus existants.

THÉORIES ET ÉTAPES

Bien souvent, à cette étape, il arrive que les participants n'aient pas encore bien compris le concept exact de capitalisation des expériences. Comment y remédier ? Nous pensons que la meilleure façon d'en apprendre plus sur la capitalisation des expériences est de mettre cette

approche en pratique. Dès lors, nous ne consacrons généralement pas beaucoup de temps à présenter la théorie pendant un atelier. Dans certains cas particuliers, il est toutefois nécessaire d'examiner le cadre théorique qui sous-tend la capitalisation des expériences, par exemple lorsque les participants sont déjà familiarisés avec des méthodes semblables, ou s'ils travaillent dans des domaines proches, tels que le suivi et l'évaluation ou la recherche. Quoi qu'il en soit, veillez toujours à mettre en avant tout l'accent sur les points principaux, à savoir :

- une définition, assortie d'une explication des éléments principaux - la définition énoncée dans le présent document est celle utilisée par le projet du CTA, mais il en existe beaucoup d'autres ;
- les principes de base (à savoir, le caractère participatif, multipartite, intégrant la dimension de genre, etc.) ;
- les bienfaits potentiels que différentes personnes peuvent tirer d'un processus de capitalisation des expériences.

Vous avez probablement appris ces éléments théoriques au cours d'un atelier ou dans le module d'apprentissage en ligne, et nous ne les aborderons donc pas en détail ici.

DES ÉTAPES IDENTIFIÉES

Le processus de capitalisation des expériences se compose d'un certain nombre d'étapes. Nous avons remarqué qu'il est essentiel que les participants sachent quelles mesures ont déjà été prises et quelles sont les étapes à venir. Il est fondamental de présenter l'ensemble du

Une définition collective

Les participants ont généralement une petite idée de ce qu'est la capitalisation des expériences, même s'ils ne peuvent pas formuler une définition claire de ce concept. Avant de leur donner la définition exacte, vous pouvez leur demander de trouver des mots qu'ils associent avec la capitalisation des expériences. Vous pouvez inscrire ces mots sur un tableau, souligner les réponses les plus pertinentes et ajouter d'autres termes si nécessaire. Vous constaterez souvent qu'un bon nombre d'éléments essentiels auront déjà été mentionnés. Cet exercice permet aux participants de montrer ce qu'ils savent (reconnaissance de leur expertise) et d'observer également les similitudes (ou les différences) entre leurs idées et celles des autres participants et des facilitateurs.



À mesure que vous avancez dans les étapes, essayez de vous rappeler votre propre expérience en tant que participant à d'autres ateliers ou processus : quelles parties étaient les plus problématiques ? Cela vous aidera à décider des éléments à mettre en avant en tant que facilitateur



processus au début. Ensuite, nous devons relier clairement les différentes étapes entre elles tout au long du processus, afin de faire ressortir la logique de l'ensemble. Pourquoi passer de l'étape A à l'étape B ? Quels liens existent entre ces deux étapes ? Pourquoi demandons-nous aux participants de suivre chaque étape ?

Les étapes peuvent parfois varier, mais elles se présentent essentiellement comme suit :

1. **Sélection et définition du cadre**
2. **Délimitation**
3. **Collecte des informations**
4. **Description**
5. **Analyse**
6. **Conclusions**
7. **Rédaction**
8. **Partage**
9. **Adoption**

L'institutionnalisation pourrait également figurer dans cette liste : intégrer l'approche dans une institution peut constituer l'étape logique après la mise en œuvre d'un processus de capitalisation des expériences. Cependant, l'institutionnalisation ne fait techniquement pas partie du processus et représente plutôt une façon d'assurer la réplification de ce processus. Voilà pourquoi l'institutionnalisation fait l'objet d'un chapitre distinct dans le présent guide.

Comme vous le savez, la capitalisation des expériences est un processus itératif, ce qui signifie qu'il peut arriver que de nouvelles informations vous renvoient à une étape antérieure. Certaines étapes se déroulent donc en parallèle : la collecte d'informations, par exemple, a souvent lieu à différents moments du processus. Néanmoins, dans le cadre de votre

L'apprentissage par la pratique

La capitalisation des expériences ne peut s'apprendre en intégrant simplement la théorie. Nous aimons encourager «l'apprentissage par la pratique». Nous avons constaté à de nombreuses reprises que les participants commencent seulement à comprendre vraiment le fonctionnement et l'intérêt de cette méthodologie qu'après avoir suivi tout un processus de capitalisation. Bien sûr, il est toujours utile de fournir certaines explications, mais nous avons observé que les meilleurs résultats sont obtenus quand on prévoit assez d'exercices et de travaux pratiques entre les sessions théoriques.

travail de facilitation (et plus particulièrement lorsque celui-ci inclut un travail de formation), vous devez présenter très clairement ces différentes étapes aux participants.

Dans les pages suivantes, nous allons examiner toutes ces étapes et nous analyserons comment il est possible de faciliter chacune d'entre elles.

Toutes les étapes sont analysées sur le site du CTA : <http://experience-capitalization.cta.int/steps/>

F3E a produit un excellent guide en français sur la capitalisation des expériences : https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/guide_capitalisation_experiences_f3e_2.pdf

Rafraîchissez-vous la mémoire grâce au module d'apprentissage et au site du CTA. Vous trouverez aussi du matériel pédagogique, notamment des présentations PowerPoint, dans le kit d'outils : <http://experience-capitalization.cta.int/toolkit/>



SÉLECTION

2.2

Il s'agit maintenant de passer du processus à un « cas » concret ou à une « expérience » concrète. Si vous avez auparavant demandé aux participants de réfléchir aux raisons qui les ont poussés à prendre part à un groupe spécifique, vous allez maintenant examiner l'objectif général motivant le lancement d'un processus de capitalisation des expériences. Vous percevez la différence entre ces deux démarches ? En même temps, vous allez aussi discuter des objectifs de l'expérience que vous choisirez de décrire et d'analyser. Voir l'encadré intitulé « **Des objectifs différents** ».

Lorsque nous commençons un processus de capitalisation des expériences, la première étape consiste à sélectionner l'expérience à analyser. En tant que facilitateur, vous êtes chargés d'une mission importante : guider les

participants pour les faire avancer dans la bonne direction quand ils effectuent cette sélection. Comme vous l'avez vous-même appris, l'idéal est de choisir une **expérience concrète**, qui est aujourd'hui **terminée**, qui n'est pas trop vaste et, surtout, qui est **unique, intéressante et nouvelle**.

Vous voudrez aussi que les participants choisissent un cas **pertinent**. Vous pouvez parfois souhaiter donner la priorité à un **thème particulier** (à titre d'exemple, le CTA tient à ce que les participants se concentrent sur les activités de développement rural, et de préférence sur le développement agricole). Le fait de privilégier un ou plusieurs thèmes présente l'avantage de faciliter les échanges d'idées entre participants, la création de produits de communication cohérents et l'adoption mutuelle des leçons et des innovations des différents participants. Cette

Encouragez les participants à travailler sur des cas portant sur un même thème peut aider le groupe à mener des discussions et à assurer le suivi des enseignements tirés de façon plus efficace.



Les gestionnaires de projet

« La sélection du cas à analyser devrait également associer les gestionnaires de projet. Je ne veux pas dire que les gestionnaires devraient faire ce choix seuls. Nous devons associer à cette décision les personnes qui savent ce qui était prévu au niveau du projet, ce qui a été accompli, ce qui a bien fonctionné et ce qui a échoué. Mais, en fin de compte, ce sont les gestionnaires de projet qui doivent s'assurer que les graines plantées par la capitalisation se développent dans un terreau fertile. »

EDSON NATHA, MOZAMBIQUE

Il est crucial de définir ces objectifs lorsque nous tenons compte de la notion d'adoption : l'idée est que les résultats du processus de capitalisation des expériences seront utilisés d'une façon ou d'une autre. Il peut être utile de préciser cette ambition dès le début pour pouvoir y revenir à différents moments du processus.



approche est pratique, mais elle peut également représenter une charge de travail supplémentaire pour le facilitateur. Si vous voulez limiter les thèmes des cas proposés par les participants, vous devez déjà prendre cet aspect en considération lorsque vous invitez les participants.

Pour accompagner les participants dans la sélection de leur cas, nous les invitons à réfléchir à l'intérêt de l'expérience particulière sur laquelle ils souhaitent se concentrer.

1. Tout d'abord, **dans quel but participant-ils aujourd'hui à un processus de capitalisation des expériences ?** La réponse à cette question peut être différente pour chacun. Un responsable de la communication peut avoir pour but de partager des histoires d'expériences réussies (sous un angle critique), un responsable du suivi et de l'évaluation pourra être à la recherche de données qualitatives pour compléter ses chiffres, un technicien souhaitera peut-être améliorer les pratiques, et un gestionnaire de programme peut chercher à planifier une nouvelle phase d'un projet qui soit moins coûteuse. La réponse peut aussi varier en fonction du type d'organisation pour laquelle vous travaillez, du moment, du contexte politique, etc. Quel que soit l'objectif de chacun, cerner celui-ci facilitera la sélection de l'expérience la plus appropriée.
2. Ensuite, **quel public les participants veulent-ils toucher** avec les résultats du processus de capitalisation ? S'agit-il de responsables politiques ou d'agriculteurs ? La réponse à cette question permettra également d'éclairer la décision quant à la meilleure expérience à soumettre à la capitalisation.
3. Une dernière idée à exploiter dans le cadre de la sélection d'une expérience est de **réfléchir à son « argument clé »**. Quand ils choisissent un cas à analyser, il est important que les participants s'intéressent avant tout à la contribution unique que peut apporter cette expérience particulière, c'est-à-dire à sa **principale**

Des objectifs différents

Nous travaillons avec des « objectifs » (ou des « buts » ou « raisons ») à différents niveaux au cours d'une courte période. Il importe donc d'établir des distinctions entre ces différents objectifs. Plusieurs exemples :

- a) **Les raisons pour lesquelles une institution peut vouloir entamer un processus.** Le FIDA veut recueillir des histoires de réussites sur le terrain via des ateliers de capitalisation des expériences.
- b) **Les raisons pour lesquelles chaque participant veut prendre part au processus.** Jessie aimerait développer ses compétences en matière de capitalisation et de rédaction pour pouvoir partager plus facilement ce qu'elle apprend dans son travail au quotidien.
- c) **Les raisons pour lesquelles chaque participant souhaite mener un processus de capitalisation maintenant.** Jessie voudrait analyser son projet pilote d'agroforesterie parce qu'un projet de suivi est prévu dans un avenir proche et que celui-ci pourrait tirer parti des réussites et des difficultés du projet pilote.
- d) **L'objectif d'une initiative ou expérience spécifique.** Le projet pilote d'agroforesterie avait pour but d'améliorer la biodiversité et d'augmenter les revenus des agriculteurs du Vanuatu.

caractéristique distinctive. Encouragez les participants à déterminer dans quelle mesure cette expérience sera pertinente, intéressante et nouvelle pour un public spécifique.

Afin de rendre ces réflexions claires et accessibles, le facilitateur peut demander aux participants de les **noter par écrit**. Inscrivez les idées de chaque personne ou du groupe sur

des cartes qui seront ensuite rendues publiques, par exemple, permet de faciliter le partage et la conservation de ces réponses pour l'avenir.

C'est aussi à ce moment que vous et/ou les participants décidez de **travailler de façon individuelle ou en (petits) groupes**. Il s'agit d'un débat qui dure depuis des années : est-il préférable de les faire travailler seuls, afin de produire plus d'histoires et d'offrir à chacun la possibilité d'écrire, ou plutôt en groupes, ce qui permet de regrouper différents points de vue et avis ? **Ces deux options présentent chacune des avantages et des inconvénients**. Le travail en groupe dure généralement plus longtemps et aboutit à un plus petit nombre de produits. Cependant, lorsqu'ils travaillent seuls, les participants les moins expérimentés ou les moins compétents

ne peuvent pas bénéficier du soutien de leurs pairs. Le travail en solitaire signifie aussi qu'il y aura de nombreux cas et histoires dont il faudra assurer le suivi, ce qui peut être difficile pour un ou deux facilitateurs.

Même si les participants travaillent sur des cas de façon individuelle, le rôle du facilitateur est de trouver des liens entre eux (les participants peuvent par exemple travailler sur le même sujet ou dans la même région, ou encore avoir le même type de travail, etc.), afin de permettre à chacun de bénéficier des contributions des autres membres du groupe, à la fois sur le plan du contenu et sur celui de la méthodologie.

Une présentation autour du feu

Les participants décident, individuellement ou en groupe, du cas à étudier. Avant de se lancer, ils peuvent (brièvement) présenter le cas choisi et expliquer ce qui le rend si spécial devant un ou plusieurs pairs. Ils présentent (pitch) leur idée et leur public est invité à l'examiner d'un œil critique : est-ce vraiment une idée innovante et intéressante ? Le public est-il curieux d'en savoir plus ? Limitez ces présentations à une durée de 60 à 90 secondes et fixez également une durée limite pour le feedback (avec tout le groupe).

De cette façon, tous les membres du groupe ont l'occasion de présenter le cas qu'ils ont choisi dès le début du processus et de prendre connaissance des idées des autres. Cette étape oblige les participants à entendre réellement ce que le public pourrait trouver intéressant. Veuillez noter qu'une première version de cette présentation peut déjà avoir été partagée auparavant par e-mail, puis éventuellement adaptée.

Une manière de mettre ces présentations en scène consiste à créer un «foyer» improvisé, c'est-à-dire un espace informel qui symbolise la notion de partage collectif des histoires (on peut aussi parler d'«assemblée sous un arbre» ou de «réunion dans un bar», par exemple). Un cadre de ce type, axé sur une forme de narration courte, s'est avéré constituer un outil très efficace pour aider les participants à décrire leur expérience de façon compacte. Il développe l'esprit d'équipe et permet à tous les participants de partager leurs expériences avec le groupe, ainsi que de poser des questions et d'y répondre. Dans les intervalles entre les histoires, vous pouvez encourager des activités dynamiques, comme le chant.

Le foyer peut être utilisé à divers moments pour différentes présentations brèves, ainsi que pour l'analyse dans une phase ultérieure.



DÉLIMITATION - CADRAGE

2.3

Après avoir sélectionné un cas, nous invitons les participants à **restreindre leur expérience et à délimiter nettement les éléments sur lesquels ils se concentreront** dans le cadre de ce processus de capitalisation des expériences particulier. Beaucoup sont tentés de parler de tout ce que leur projet a mis en place quand ils commencent à décrire ses activités – malheureusement, cela transformerait la capitalisation des expériences en exercice long et fastidieux. De plus, quand on décrit absolument tout, il est très difficile d'être concret et de mener une bonne analyse.

DÉLIMITATION ET DÉFINITION D'UN CADRE

Lorsque les participants entament un processus de capitalisation, vous devez, en votre qualité de facilitateur, leur servir de guide tout au long de ce processus de délimitation. Il est utile d'expliquer aux participants pourquoi cette étape est nécessaire (voir l'encadré intitulé «**Pourquoi cette étape est-elle nécessaire?**»). Pour fixer des limites, nous demandons aux participants de décrire l'expérience qu'ils ont choisie en se posant les questions suivantes :

Quoi/titre (*Quel est le cas que vous avez choisi?*)

- Pour permettre de comprendre clairement en un coup d'œil quel est l'objet de la capitalisation.

Lieu (*Où l'expérience a-t-elle eu lieu?*)

- Pour indiquer précisément quelles communautés, quels districts, quels bureaux, etc., seront examinés et mettre temporairement de côté tous les autres lieux.

Parties prenantes (*Qui a participé à l'expérience?*)

- Pour indiquer précisément quelles personnes (membres de la communauté, hommes/femmes, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires, etc.) sont concernées par l'analyse et mettre temporairement de côté tous les autres acteurs.

Date de début et durée (*Quand l'expérience a-t-elle eu lieu?*)

- Pour indiquer précisément quelle est la période considérée et mettre temporairement de côté toutes les activités qui ont eu lieu avant ou après l'expérience sélectionnée.

Pourquoi cette étape est-elle nécessaire?

Délimiter l'expérience choisie permet de mieux se concentrer sur les éléments intéressants. Il s'agit d'identifier les composantes à inclure dans le processus de capitalisation et celles qu'il vaut mieux laisser de côté pour une prochaine fois. Cette étape aide également à comprendre le contexte dans lequel l'expérience s'inscrit, car aucune expérience ne se déroule évidemment dans un cadre parfaitement neutre.

Support papier ou support numérique ?

Lorsque les participants travaillent sur le cas qu'ils ont choisi, ils peuvent prendre note sur les feuilles d'un tableau de conférence ou directement sur leur ordinateur portable. Ces deux méthodes présentent chacune des avantages et des inconvénients. L'utilisation de supports en papier est souvent préférable pour favoriser la réflexion de groupe, l'innovation et la créativité, et elle permet de présenter facilement le travail produit au reste du groupe. Quand plusieurs personnes travaillent sur une même expérience, les supports en papier sont aussi plus inclusifs. D'un autre côté, l'ordinateur portable peut offrir une solution plus intéressante lorsque les participants travaillent de façon individuelle, ont beaucoup de choses à écrire et prévoient d'intégrer par la suite une partie de leur travail dans un article (rédigé sur un support numérique).

Montrer des exemples

Montrer des exemples des travaux produits par d'autres personnes aidera les participants à développer leur propre exercice de capitalisation. Vous pouvez leur envoyer un exemple, comme celui qui figure dans le kit d'outils disponible en ligne, ou en examiner un avec eux. Vous pouvez aussi analyser et reconstituer un exemple (réel ou fictif) ensemble, en groupe. N'oubliez pas de souligner que l'exemple présenté n'est rien d'autre qu'un exemple : il ne s'agit pas d'un produit parfait issu de la capitalisation, et il s'inscrit évidemment dans un contexte différent.

Objectif(s) *(Quel était le but de l'intervention?)*

- Pour comprendre le cadre dans lequel l'expérience s'inscrivait – ce qui était visé (et pas nécessairement ce qui s'est réellement passé). Les objectifs peuvent également être utilisés dans la phase d'analyse pour rappeler quel était initialement le but principal de la mise en place de ces activités.

Problème(s) *(Quels étaient les problèmes auxquels l'intervention entendait remédier?)*

- Pour comprendre le cadre dans lequel l'expérience s'inscrivait. Cet aspect est directement lié à l'objectif (ou aux objectifs) du point 5. Les problèmes recensés à cet endroit spécifique, au cours de cette période spécifique, ont inspiré des activités spécifiques poursuivant les objectifs mentionnés.

Tentative(s) précédente(s) *(Qu'est-ce qui avait été fait auparavant pour tenter de résoudre le(s) problème(s) identifié(s)?)*

- Pour comprendre le cadre dans lequel s'inscrivait l'expérience : qu'y avait-il eu avant ? Quelles autres tentatives avaient été entreprises pour remédier à ces problèmes spécifiques ? Ces tentatives peuvent aussi servir de sources d'inspiration plus tard, dans la phase d'analyse, afin de déterminer quels aspects ont été mieux gérés que lors des éventuelles interventions précédentes.

Contexte *(Quels facteurs sociaux, environnementaux, politiques ou économiques ont façonné le contexte dans lequel l'expérience a eu lieu?)*

- Pour comprendre le cadre dans lequel l'expérience s'est déroulée et ce qui peut avoir influencé la conception, la mise en œuvre et les résultats des activités. Le contexte fera probablement partie de l'analyse et permet de comprendre pourquoi la mise en œuvre et les résultats ont été ceux qui ont été observés.

Nous travaillons souvent avec ces éléments en les organisant dans des **tableaux** (voir l'encadré « Tableaux »), comme le montre l'exemple. Il est déjà arrivé que des facilitateurs utilisent d'autres tableaux, voire des dessins ou de simples listes. En fin de compte, tant que le résultat est une délimitation claire de l'expérience à analyser, la méthode employée pour y arriver importe peu.

Il peut être nécessaire d'examiner les différentes colonnes plusieurs fois : en groupe, mais aussi quand les participants travaillent sur leur cas individuel. Nous laissons généralement les participants travailler seuls, en restant dans les parages pour leur offrir un soutien. Néanmoins, avec certains groupes, il est aussi possible de remplir les tableaux de façon collective.

FAITES ATTENTION À...

Au fil des ans, nous avons vu les participants se heurter à diverses difficultés pour délimiter leurs expériences, parmi lesquelles les plus courantes sont les suivantes :

1. **Le cas sélectionné est trop vaste.** Vous pouvez repérer ce problème quand les

Tableaux

La capitalisation des expériences étant un processus itératif, il est vivement recommandé d'écrire ces différentes étapes. Nous utilisons habituellement des tableaux, comme celui présenté ci-dessous. Bien entendu, il est aussi possible de dresser simplement une liste. Pourquoi préférons-nous utiliser des tableaux ? Les tableaux permettent d'organiser les informations de façon claire et visible.

Ils facilitent la discussion et aident le facilitateur à s'assurer que tous les participants sont sur la bonne voie. Voilà pourquoi il peut être plus utile d'afficher ces tableaux sur des grandes feuilles de tableau de conférence au lieu de les remplir directement sur un ordinateur, surtout dans le cadre de travaux de groupe.

Pensez également à montrer des exemples de tableaux déjà remplis – de façon « correcte » et « erronée » – pour montrer quelles méthodes sont les plus efficaces pour dénicher les éléments les plus intéressants d'une expérience (voir aussi l'exercice « **Bons et mauvais exemples d'articles** » dans la section consacrée à la documentation).



FIXER LES LIMITES

Sujet	Lieu	Parties prenantes	Date de début et durée

Objectif(s)	Problème(s)	Tentative(s) précédente(s)	Contexte

L'utilisation des tableaux

« Les tableaux que nous avons remplis avec tous les participants fournissent des informations facilement accessibles. Nous avons d'ailleurs été quelque peu surpris en constatant la quantité d'informations dont nous disposions sur différents aspects de notre projet que nous aurions probablement négligés en temps normal, comme les questions d'égalité entre les sexes et le changement climatique. Cet exercice nous a vraiment aidé à cerner les domaines qui nous intéressaient. »

EMMANUEL GBAKIE, SIERRA LEONE



Donner un feedback de façon individuelle ou collective

Les participants seront amenés à travailler individuellement ou en groupes à plusieurs étapes du processus, notamment pour délimiter l'expérience choisie, pour la décrire et pour l'analyser. Étant donné que chaque étape est étroitement liée à celle qui la précède, il est intéressant de fournir aux participants des commentaires à chaque étape. Vous pouvez fixer les modalités de ce feedback.

Les facilitateurs se promènent souvent entre les participants quand ceux-ci travaillent, afin de voir s'il y a des questions et pour contrôler certains travaux en cours. En outre, présenter deux ou trois cas en séance plénière permet de repérer les erreurs courantes, ce qui est souvent jugé très utile. Lorsque les participants présentent leur délimitation, leur description ou leur analyse, proposez-leur de le faire comme s'ils s'adressaient à un ami ou à un partenaire, au lieu de passer fastidieusement en revue toutes les colonnes du tableau.

Certains participants ont peur de partager leurs idées. Rappelez-leur que les commentaires, qu'ils émanent de vous ou des autres participants, ont pour seul but de les aider à s'améliorer. Il est souvent difficile de trouver un premier volontaire pour se lancer dans les présentations, mais, après un certain temps, tout le monde voudra présenter son expérience! C'est alors qu'il faut faire attention à la gestion du temps : ce serait fantastique de pouvoir examiner tous les cas ensemble, mais cela prend généralement trop de temps.

Vous pouvez aussi envisager d'autres méthodes pour formuler des commentaires : le feedback entre pairs est une option, ou vous pouvez inviter les participants à vous transmettre leur travail par écrit ou par voie numérique pour que vous puissiez l'examiner si vous en avez le temps.

participants mentionnent la date de début et la durée du cas choisi (un projet de 10 ans, par exemple), le lieu (des interventions dans de nombreuses provinces différentes, par exemple) ou le projet lui-même (un projet complet au lieu d'une composante d'un projet, par exemple). Le cas échéant, il faudra prévoir beaucoup de temps pour réaliser une analyse détaillée, ou le processus de capitalisation risque malheureusement d'être trop superficiel et de n'aboutir à aucun enseignement. Encouragez ces participants à sélectionner la partie la plus intéressante d'un projet de trop grande envergure.

2. **L'expérience choisie aura lieu à l'avenir.** Il arrive que des participants souhaitent décrire une activité qui vient de commencer ou qu'ils prévoient de lancer prochainement, parfois parce qu'il s'agit d'un projet en lien avec un événement d'actualité ou parce que le participant veut produire des textes afin d'obtenir un soutien (financier).
3. **La date de fin n'est pas précisée.** Si l'activité est encore en cours, on considérera qu'elle se termine aujourd'hui. Le but est d'apprendre de situations réelles qui ont eu lieu. Même si le projet ou l'activité concerné(e) est encore en cours, le processus de capitalisation se concentrera donc uniquement sur la partie qui a déjà eu lieu.
4. **La distinction entre le contexte et le problème n'est pas clairement établie.** Les « problèmes » sont les situations problématiques auxquelles l'intervention tente de remédier. Le « contexte », quant à lui, désigne les difficultés qui influent sur votre expérience, mais sur lesquelles vous n'avez aucun contrôle.



Les tableaux présentés dans ce chapitre, ainsi que dans les sections relatives à la description et à l'analyse, sont disponibles (avec des explications complémentaires et d'autres exemples) dans le kit d'outils à destination des facilitateurs (<http://experience-capitalization.cta.int/toolkit/>). D'autres versions de ces tableaux sont également disponibles dans le manuel d'ILEIA sur la documentation, par exemple.

COLLECTE DES INFORMATIONS

2.4

N'oubliez pas : vous pouvez recueillir des informations auprès des personnes, mais aussi dans des documents existants.



Pour tirer les leçons d'une expérience, nous devons d'abord récolter des informations sur cette expérience. Bien souvent, les premières informations auxquelles nous avons accès dans le cadre d'un processus de capitalisation des expériences sont celles que nous avons gardées en mémoire. Lorsque vous travaillez avec un groupe, vous commencez souvent de cette façon : les participants commencent par remplir des tableaux ou utilisent d'autres méthodes pour **organiser les informations et les idées dont ils disposent déjà**. C'est aussi pour cette raison qu'il est essentiel d'inviter les bonnes personnes à se joindre au processus : nous avons besoin de personnes qui ont été impliquées dans l'expérience choisie !

COLLECTE DE DONNÉES

Une fois les informations disponibles organisées sous la forme de tableaux, par exemple, il deviendra évident que les renseignements issus de la mémoire d'un ou de quelques individus ne suffisent pas. Les

participants pourront alors voir quelles données et quels points de vue font défaut. En tant que facilitateur, vous devez les encourager à aller récupérer des informations ailleurs. En recueillant des données supplémentaires, ils enrichiront le processus de capitalisation. Avant de vous lancer dans la collecte de données à proprement parler, la première chose à faire est de **déterminer quelles sont les informations nécessaires et où les trouver**.

Il est possible d'aborder la question de la collecte de données avec les participants de diverses façons, selon la composition du groupe que vous accompagnez. Si vous travaillez avec des chercheurs ou des responsables du suivi et de l'évaluation, il n'est probablement pas nécessaire de leur expliquer en détail comment mener un entretien. Si vous travaillez avec un groupe de professionnels qui interviennent régulièrement auprès de communautés, il sera sans doute superflu de leur montrer en détail comment nouer le dialogue avec des

Recueillir des informations

« Nous employons différentes méthodes pour recueillir des informations sur le terrain. Mais il peut être nécessaire d'adapter les questions si celles-ci sont mal comprises, ou de modifier l'horaire si nous rencontrons des obstacles pratiques sur le terrain, comme des routes inaccessibles. La flexibilité est essentielle pour mettre en œuvre notre plan ! »

HARI SHARMA NEUPANE, NÉPAL



agriculteurs. Vous pourrez probablement tirer parti des différentes compétences présentes dans le groupe en matière de collecte de données et inviter les participants à apporter leur contribution. Quand elles sont mises en commun, les connaissances d'un groupe sont souvent considérables!

Si il est nécessaire d'améliorer les connaissances et les compétences du groupe en matière de collecte de données, voici quelques sujets relatifs à la collecte de données que vous pourriez aborder :

- données primaires et secondaires;
- informations qualitatives et quantitatives;
- entretiens;
- groupes de discussion;

Gérer la participation

Vu que la participation des différentes personnes présentes est fondamentale pour la réussite de la capitalisation des expériences, l'une de vos tâches en tant que facilitateur est de vous assurer que chacun a la possibilité d'exprimer ses opinions. Le facilitateur est le «gardien» des discussions, celui qui veille à ce que les différentes contributions du groupe soient visibles et compréhensibles pour tous. Vous voulez encourager tous les participants à apporter leur contribution – et ce, non seulement pendant les ateliers, mais aussi dans l'ensemble du processus.

- Vous pouvez y parvenir en instaurant un climat de confiance. Le groupe donne le pouvoir au facilitateur et vous devez utiliser ce pouvoir de la façon la plus neutre possible.
- En fonction du groupe, le travail en plus petits groupes, voire en groupes de deux personnes, peut encourager les participants les plus timides à s'exprimer davantage qu'en séance plénière.
- Vous pouvez aussi donner activement la parole à certaines personnes en leur posant des questions directes ou en les invitant à présenter leur travail

- enquêtes;
- observation;
- photos / vidéos / enregistrements audio;
- triangulation;
- choses à faire et à ne pas faire avec les différentes méthodes.

Nous n'avons malheureusement qu'un temps limité pour recueillir toutes les informations nécessaires. Il est impossible de collecter toutes les informations requises pour tous les cas au cours d'un atelier. En tant que facilitateur, vous pouvez plutôt aider les participants à préparer les conditions qui leur permettront de recueillir des données supplémentaires à un stade ultérieur – par exemple en discutant des moyens pour collecter des informations ou en convenant d'un moment où les participants pourront échanger des informations entre eux

VISITE SUR LE TERRAIN

Si vous avez la possibilité de faire une visite sur le terrain avec votre groupe, cette initiative apportera souvent une valeur ajoutée au processus. Ce n'est peut-être pas un moyen qui vous permettra de collecter toutes les données requises pour les différents cas de votre groupe, mais une telle visite remplit tout de même plusieurs fonctions :

1. elle offre l'occasion de **mettre en pratique les techniques de collecte de données**;
2. elle permet au groupe de mieux comprendre l'approche de capitalisation des expériences en **examinant collectivement un cas concret**;
3. elle montre que **différentes personnes peuvent endosser différents rôles** : certaines personnes ont des bonnes capacités d'analyse, d'autres sont plus douées pour établir le contact avec les agriculteurs, et d'autres encore ont plutôt des talents de photographe;
4. la visite de terrain aide les participants (en particulier ceux qui sont originaires d'autres régions) à **comprendre le contexte local**;
5. il s'agit aussi d'un **événement social**, qui rapproche les participants;
6. et une telle visite **offre aux participants une pause hors de la salle de classe**, surtout lors des rencontres qui durent longtemps.

Aujourd'hui, de plus en plus d'outils d'enregistrement sont intégrés dans nos téléphones portables : un micro, un appareil photo... Pourquoi ne pas les utiliser ?



Les points 5 et 6 peuvent sembler moins importants, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance du réseautage et d'une atmosphère agréable pour le processus d'apprentissage et de partage !



Assurez-vous de prévoir du temps pour recueillir et examiner les observations réalisées sur le terrain, qu'il s'agisse d'observations au sujet de la collecte de données ou de l'intervention que vous avez visitée.



Bien entendu, le «terrain» ne doit pas être un terrain au sens littéral. Selon les options envisageables dans la région, il est intéressant de se rendre dans un endroit où un ou plusieurs participants travaillent concrètement : il peut s'agir d'une exploitation laitière, d'un centre de collecte pour une coopérative, d'une ferme expérimentale, peu importe ! Pensez à tenir compte des aspects suivants lorsque vous choisissez le lieu à visiter :

- **L'éloignement par rapport au lieu de l'atelier** – vous ne voulez pas passer une demi-journée dans le bus !
- **L'existence d'un lien avec le groupe** – ce sera beaucoup plus facile si l'un des participants connaît bien le lieu visité, ce qui lui permettra de présenter le cas et de

faciliter la prise de contact sur le terrain. D'un autre côté, vous devez aussi tenir compte des effets découlant de sa présence sur le terrain : les autres acteurs impliqués dans l'expérience, comme les bénéficiaires, se sentiront-ils encore libres d'exprimer ouvertement leurs avis en présence de «quelqu'un du projet» ?

- **La diversité des acteurs auxquels rendre visite** – la capitalisation des expériences étant un processus multipartite, il est logique d'appliquer également cette approche sur le terrain, en permettant aux participants de recueillir différents points de vue sur l'expérience choisie.

Que faire «sur le terrain» ?

Une visite sur le terrain ne consiste pas simplement à sortir et à s'amuser. La sortie deviendra vite fatigante si les participants n'ont pas d'objectif(s) clair(s) pour cette visite.

1. Si vous voulez mettre en pratique des techniques de collecte de données, demandez aux participants de tester différentes techniques, en utilisant par exemple leur téléphone comme appareil enregistreur. Observez-les ensuite quand ils passent à l'action. Vous pouvez demander à d'autres participants de leur donner un avis sur leur manière de recueillir des données, ou vous pouvez même filmer les participants quand ils discutent avec les acteurs du projet. Le but est d'analyser vos observations et les leurs au sujet de leurs compétences en matière de collecte de données : qu'ont-ils appris en mettant cette méthode en pratique ?
2. Si vous voulez mettre l'accent sur la méthodologie de capitalisation des expériences, vous pouvez diviser le groupe et examiner différents types d'informations – par exemple, un groupe examine les difficultés, un autre s'intéresse aux résultats, un troisième étudie les facteurs de réussite, etc. Le groupe peut ensuite réunir toutes ces connaissances combinées dans un grand «tableau» au mur, afin de donner aux participants la possibilité d'en apprendre collectivement davantage sur la capitalisation des expériences et les différentes étapes de ce processus.
3. Si vous souhaitez vous concentrer sur l'analyse en particulier, c'est-à-dire la partie la plus complexe de tout le processus de capitalisation des expériences, la visite de terrain offre une excellente occasion. Avant le départ, les participants décident en petits groupes des critères et des indicateurs à examiner sur le terrain. Une fois sur place, chaque groupe étudie les «pour» et les «contre» : qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui échoue au regard des critères choisis ? Les réponses peuvent être inscrites sur des cartes qui seront ensuite collées au mur, de sorte que tout le groupe puisse en discuter. Puisque l'analyse représente la partie la plus difficile pour la plupart des gens, mener une analyse en groupe, sur un cas que tout le monde connaît, permet de comprendre plus facilement certains concepts.



DESCRIPTION

2.5

L'étape suivante consiste à regrouper et à organiser toutes les informations disponibles : c'est l'étape de la description. Il s'agit habituellement d'une étape facile, car les gens ont l'habitude de procéder de la sorte depuis des années, quand ils rédigent des rapports. Comme vous le savez, la description consiste à décrire ce qui s'est passé et à montrer les résultats obtenus. Assurez-vous toujours de préciser l'utilité de cette étape (voir l'encadré «**Pourquoi cette étape est-elle nécessaire ?**») et la façon dont elle s'insère dans le processus global.

ORGANISATION

Nous utilisons principalement des tableaux pour organiser ou systématiser les informations recueillies. Les tableaux offrent une vue d'ensemble claire de toutes les informations potentiellement intéressantes. Comme le montre le tableau présenté à la page suivante, l'idée est de dresser la liste des activités mises en place et d'établir des **liens entre les résultats (positifs et négatifs) obtenus dans chaque activité**.

Pourquoi cette étape est-elle nécessaire ?

Dans la phase de description, la systématisation ou l'organisation de l'ensemble des informations disponibles concernant une expérience permet de faire le bilan de ce dont on dispose et des éléments qui font encore défaut. Cette étape pose les bases de l'étape suivante, qui consiste à analyser pourquoi les activités ont abouti à certains résultats.

À quoi sert chaque colonne ?

Activités (*Qu'est-ce qui a été mis en place pour remédier au(x) problème(s) identifié(s) dans les limites définies ?*)

- Cette colonne sert à répertorier clairement tout ce qui a été mis en place, dans les limites définies à l'étape précédente. Elle recense les activités concrètement mises en œuvre, et non les activités prévues. Si nécessaire, les activités peuvent être regroupées en « composantes de projet », par exemple.

Résultats positifs (*Quels résultats positifs les activités ont-elles produits ?*)

- Cette colonne permet de voir clairement quels sont les résultats positifs (produits et résultats) générés par chaque activité, et de justifier ainsi pourquoi cette expérience était réussie.

Résultats négatifs (*Quels résultats négatifs l'intervention a-t-elle produits ?*)

- Cette colonne permet de voir clairement quels sont les résultats négatifs générés par chaque activité, et de déterminer ainsi de quelle façon l'expérience aurait pu être améliorée.

Résultats inattendus (*Quels résultats imprévus avez-vous obtenus ?*)

- Cette colonne aide la personne qui procède à la capitalisation à se détourner du récit de l'expérience « telle qu'elle aurait dû se dérouler » pour se concentrer sur ce qui s'est réellement passé. C'est souvent là que se cachent des idées précieuses et intéressantes ! Les résultats inattendus peuvent être positifs ou négatifs, à court ou à long terme. Ils n'étaient pas prévus mais sont tout de même importants.

DESCRIPTION

Activités	Résultats positifs	Résultats négatifs	Résultats inattendus

Il arrive que les facilitateurs utilisent des **frises chronologiques** au lieu de tableaux. Cette approche peut être utile, mais, si vous y avez recours, veillez à ce que les participants ne s'intéressent pas uniquement aux activités. Les résultats – qu'ils soient positifs ou négatifs, à court ou à long terme, prévus ou imprévus – sont tout aussi importants.

Rappelez-vous que beaucoup de données et d'informations sont généralement déjà disponibles dans les rapports de projet.



Idéalement, les participants **s'appuient sur les éléments dont ils disposent déjà**, c'est-à-dire les nombreux documents déjà rédigés, comme des rapports annuels, des propositions de projet, ou même éventuellement des articles. Voilà pourquoi le facilitateur doit s'assurer que les participants apportent tous ces documents lors de la rencontre.

Voir la section relative à la **délimitation** pour plus d'informations sur les mécanismes de feedback, la présentation des exemples et le choix de travailler sur un support papier ou numérique. Ces questions se posent aux différentes étapes du processus.

FAITES ATTENTION À...

Au fil des ans, nous avons vu les participants se heurter à diverses difficultés pour décrire leurs expériences, parmi lesquelles les plus courantes sont les suivantes :

1. La description manque de détails.

Nous essayons d'inciter les participants à fournir le plus d'informations possible quand ils décrivent un cas (par exemple, au lieu de dire simplement qu'ils ont organisé des ateliers, nous les encourageons à préciser quand ont eu lieu ces ateliers, à quelle fréquence, avec combien de participants, à quelle période de l'année, pendant combien de temps, etc.). Plus la description sera détaillée, plus le lecteur pourra comprendre facilement et plus il sera aisé de voir en quoi cette expérience se distingue des autres. Le niveau de détail permettra aussi, dans la phase d'analyse, de déterminer ce qui aurait pu contribuer aux résultats observés sur le terrain ou influencer ces résultats.

2. La description porte sur ce qui était prévu, et non sur ce qui s'est réellement passé.

Il arrive que les participants reviennent au programme de travail établi avant la mise en œuvre et oublient d'analyser la réalité : dans un processus de capitalisation des expériences, le but est d'examiner ce qui s'est réellement passé, que cela ait été prévu ou non.

3. La description ne repose pas sur des éléments solides.

Mentionner des statistiques, des anecdotes et des citations

Frise chronologique ou tableau ?

Un exemple de frise chronologique efficace faisait l'analogie avec une rivière. Les participants ont été invités à décrire ou à dessiner les activités dans une couleur, les résultats positifs dans une autre couleur, et les résultats négatifs dans une troisième couleur. Cette approche a également permis de repérer les types d'informations manquantes.



permet de renforcer la crédibilité de la description. Pourtant, les participants oublient souvent cet aspect.

4. **La description souffre d'une crainte du jugement négatif.** Les participants hésitent souvent à inclure dans leur description les aspects qui ne se sont pas bien déroulés, surtout lorsque les difficultés rencontrées ou les résultats négatifs obtenus étaient le résultat de leurs actes ou de leur négligence. C'est une crainte tout à fait logique : personne ne veut risquer de se faire réprimander ou de recevoir moins de soutien à l'avenir, surtout quand on sait que d'autres personnes liront les textes produits. Aidez les participants à surmonter cette crainte en reconnaissant d'abord que ce n'est pas facile, mais en expliquant aussi que l'on apprend souvent beaucoup plus de ses échecs que de ses réussites. C'est une occasion d'apprendre ! En outre, le contenu des tableaux ne doit pas

nécessairement être partagé avec un large public. Enfin, l'intégration d'aspects négatifs améliore la crédibilité : personne n'est parfait, et les lecteurs le savent.

5. **La description ne porte que sur les résultats à court terme.** Il est plus facile d'énumérer les résultats immédiatement produits par une activité, et les participants tendent parfois à limiter leur description à ces résultats à court terme. Rappelez-leur qu'il est aussi très intéressant de mentionner les effets à long terme produits par les activités et leur travail.

Décrire le point de vue d'une personne

L'une des astuces proposées par un participant était de mettre l'accent sur une étude de cas dans la description : décrire un projet ou une activité en se concentrant sur une personne donnée. Très souvent, il devient plus facile d'expliquer l'objet global d'un projet en choisissant simplement une personne au hasard et en expliquant ce qu'elle a fait et ce qu'elle a accompli.



Des tableaux au service d'un objectif

« Les critères et les indicateurs sont mis à l'épreuve au moment où nous passons des tableaux à la rédaction d'un texte. Les fiches de travail nous permettent de donner un sens au projet. À l'inverse, elles peuvent aussi nous amener à conclure que nous ne disposons pas des éléments qui nous permettraient de formuler un avis solide ou de tirer des enseignements significatifs. Cela signifie que si les tableaux ne vous aident pas à mener le processus à bien, il faut les modifier. »

CARLOS HENRIQUE DE SOUZA RAMOS, BRÉSIL

ANALYSE

2.6

Après la description, nous passons à l'analyse. Il s'agit de **la partie la plus importante** du processus de capitalisation des expériences. En effet, comprendre clairement une expérience (les raisons pour lesquelles elle a abouti ou échoué) est la seule façon d'en **tirer des leçons et des recommandations**. Cependant, l'analyse représente aussi l'étape la plus compliquée. Nous sommes tous capables de décrire une expérience, mais il est parfois plus difficile de l'analyser sous un angle critique. En tant que facilitateur, vous êtes appelés à jouer ici un rôle crucial. Vous devez sans cesse encourager les participants à se montrer critiques et à pousser la réflexion au-delà des explications habituelles que nous donnons pour expliquer une réussite (ou un échec).

Quelle est la différence entre la description d'un cas et son analyse ? Au lieu de mesurer les résultats obtenus ou de les comparer à ce qui était escompté, l'analyse cherche à **découvrir les raisons expliquant ces résultats**.

Pour le dire de façon très simple, il s'agit essentiellement de formuler une opinion sur l'expérience considérée, de déterminer si elle a été « bonne » ou « mauvaise » et d'expliquer les raisons de cette réussite ou de cet échec. Cette démarche peut sembler simpliste et pas très académique, mais cela ne devrait pas poser de problème. Cette étape est extrêmement complexe en soi, si bien que l'utilisation d'exemples et de termes faciles à assimiler nous aide à comprendre la différence fondamentale entre une description et une analyse. Ensuite, il

Pourquoi cette étape est-elle nécessaire ?

Sans l'analyse, la capitalisation des expériences se réduirait à une simple description de ce qui s'est passé : une liste d'événements et de résultats. Il n'y aurait pas de nouvelles connaissances générées. L'analyse – c'est-à-dire le fait de réfléchir à ce qui s'est passé – est la composante qui transforme le processus de capitalisation en processus d'apprentissage. C'est cette étape qui nous permet de déterminer les « leçons apprises » et de formuler des recommandations sur la base de notre expérience.

est évidemment essentiel de passer à l'étape suivante, qui consiste à préciser pourquoi l'expérience est réussie ou pas.

Plus important encore, en tant que facilitateur, vous devez vous assurer que les participants finissent par comprendre l'importance de **s'interroger sur le pourquoi, encore et encore**. S'ils se retrouvent dans une impasse, proposez-leur d'examiner à nouveau leurs autres tableaux : ils peuvent examiner les activités, la façon dont elles ont été mises en œuvre (selon une stratégie spécifique ?), le contexte, les principaux acteurs, les événements imprévus et bien d'autres éléments pour identifier les facteurs qui ont déterminé si l'expérience était « bonne » ou « mauvaise ».

Pour plus d'informations sur l'analyse, voir l'unité 4.2 du cours en ligne de la FAO sur la capitalisation des expériences.



Les cinq pourquoi



L'une des missions du facilitateur dans le cadre d'un processus de capitalisation des expériences consiste à stimuler la réflexion sur les causes à l'origine des bonnes pratiques, des innovations ou des échecs. Avec la méthode des cinq pourquoi, nous partons des effets observés pour remonter jusqu'aux causes profondes en posant une série de « pourquoi » successifs, afin de permettre aux participants d'approfondir l'analyse et de mieux comprendre les relations de cause à effet.

La méthode des cinq pourquoi peut être utilisée de deux façons :

- a) au Sénégal, les participants se sont posés à eux-mêmes cinq fois la même question (par exemple : « Pourquoi si peu de jeunes ont-ils participé au projet ? »). Le fait de poser une même question à plusieurs reprises pousse les gens à envisager les choses sous différents angles et à apporter plusieurs réponses différentes à cette même question. Il y a sans aucun doute de nombreuses raisons différentes qui expliquent le faible niveau de participation des jeunes ;
- b) la seconde méthode consiste à poser la question « Pourquoi » en réponse à chaque nouvelle réponse apportée, jusqu'à ce que la cause profonde soit identifiée. Cela peut nécessiter plus ou moins cinq « pourquoi ». Dans notre exemple, après avoir reçu une première réponse à la question « Pourquoi si peu de jeunes ont-ils participé au projet ? » – réponse qui pourrait être « Parce que les jeunes ont quitté le village pour vivre ailleurs » –, il conviendrait donc de poser une nouvelle question, à savoir : « Pourquoi les jeunes ont-ils quitté le village pour vivre ailleurs ? ». La réponse suivante entraînera potentiellement une troisième question de type pourquoi.

Il est possible de combiner la méthode des cinq pourquoi avec d'autres outils d'analyse, ainsi que de l'intégrer dans un cadre qui repose également sur l'examen de critères et d'indicateurs.

(Nous remercions Gorgui Alioune Mbow, du Sénégal)

Étant donné que l'analyse est une étape complexe à faciliter, il est utile que les facilitateurs **fournissent aux participants un cadre clair pour les guider dans cette phase**. Nous utilisons souvent un cadre qui décompose l'analyse en trois étapes : la sélection des critères, l'identification des indicateurs, et la recherche des facteurs favorables et défavorables. Nous développerons ce cadre plus en détail dans les prochaines pages. Bien entendu, cette méthode d'analyse n'est pas la seule qui existe. Un autre exemple est la méthode des « **cinq pourquoi** », décrite dans l'encadré ci-dessous. Il existe beaucoup d'autres méthodes, dont certaines sont présentées dans la leçon 4.2 du module d'apprentissage de la FAO sur la capitalisation des expériences.

ÉTAPE 1 – CHOISIR LES CRITÈRES

La première étape dans une telle analyse est de définir pour nous-mêmes ce que nous considérons comme une « bonne » ou une « mauvaise » expérience – ou, pour le formuler autrement, ce que nous considérons comme une « réussite » ou un « échec ». Il devient très difficile de dire si une expérience est « bonne » ou « mauvaise » de manière générale parce que cela dépend. L'expérience est-elle « bonne » ou « mauvaise » en termes d'impact économique ? Ou en termes de viabilité environnementale ? Ou encore en termes de rapport coût-efficacité ? C'est pour ces raisons que nous commençons l'analyse en sélectionnant des critères.

L'importance du point de vue

«Réexaminer les objectifs du projet et ses bénéficiaires peut nous aider à améliorer l'analyse et à tirer ainsi des conclusions plus pertinentes. Prenons par exemple la phrase suivante : "Le poids des poissons est passé de 65 à 250 grammes en moyenne, grâce aux compléments provenant d'aliments pour animaux importés." L'équipe d'un projet de production écologique ne percevra sans doute pas du tout ce résultat de la même façon que l'équipe d'un projet de lutte contre la malnutrition – ou qu'un pisciculteur. Et ces différents points de vue seront tous valides.»

MARTA ROCHA DE ARAUJO, BRÉSIL/PAYS-BAS



Les critères sont les «jumelles» à travers lesquelles nous observons l'expérience.

L'utilisation de ces critères nous permettra d'examiner très concrètement ce qui s'est passé, et pourquoi. Il existe de nombreuses façons de mesurer la réussite. Par exemple, considérons-nous la réhabilitation d'un marais comme une réussite lorsqu'elle a permis d'accroître les revenus des membres de la communauté locale? Ou lorsqu'elle a été réalisée de façon durable sur le plan environnemental? Ou encore lorsque les femmes et les hommes ont exercé un contrôle égal sur cette terre et les avantages financiers qui en découlent?

Bien souvent, les critères choisis par les participants pour déterminer si leur expérience a été «bonne» ou «mauvaise» sont personnels : certains se soucient davantage des répercussions économiques, d'autres de la viabilité environnementale, et d'autres encore de la reproductibilité. Cependant, **les critères choisis sont souvent similaires à ceux figurant dans la liste ci-dessous :**

- impact économique;
- impact social;
- impact environnemental;
- viabilité socio-économique;
- viabilité environnementale;
- reproductibilité;

- rapport coût-efficacité;
- caractère inclusif;
- sensibilité aux questions de genre.

En votre qualité de facilitateur, vous pouvez laisser les participants définir librement leurs propres critères, ou leur proposer de piocher dans une liste. Le fait d'utiliser une liste comme celle présentée ci-dessus présente l'avantage de supprimer l'incertitude quant aux critères possibles, ainsi que de faire gagner du temps. D'un autre côté, la liste restreint la créativité dont chacun peut faire preuve dans le cadre du processus de capitalisation des expériences – il se peut que les critères choisis par les participants soient très différents de ceux auxquels les facilitateurs auraient pensé.

Penser à l'adoption

Lors du choix des critères, il est utile de prendre en considération le but final de l'exercice de capitalisation : à quel public destinez-vous les enseignements que vous aurez tirés de l'expérience? Et pour convaincre ces destinataires d'utiliser vos enseignements, quels sont les critères qui seront importants à leurs yeux, d'après vous? Comment peuvent-ils déterminer s'ils veulent adopter vos enseignements?



Il s'agit de poser des questions

«Pour moi, l'analyse était essentielle pour améliorer les compétences de réflexion critique au sein de mon équipe de projet. La capitalisation des expériences ne se borne pas simplement à effectuer une étude de cas : il s'agit de poser des questions, de développer une vision chez toutes les personnes impliquées dans un projet donné ou dans toute autre forme d'activités de développement. Cette approche, et surtout la phase d'analyse, m'ont appris à considérer mon projet sous un angle différent, et j'ai transmis cette leçon au personnel actif sur le terrain. Voilà comment ce processus a eu un impact concret sur ce que nous faisons dans le cadre du projet.»

ANIL MAIKHURI, INDE

Le choix des critères pour l'analyse peut s'appuyer sur les **étapes précédentes du processus** :

- en fonction des **objectifs motivant le lancement du projet ou des activités** (par ex., le but était de créer une coopérative qui subsiste après la mise en œuvre du projet, de sorte que la «viabilité» pourrait être un bon critère pour déterminer si l'expérience a été «réussie»);
- en fonction des **raisons motivant le lancement d'un processus de capitalisation des expériences maintenant** (par ex., le but est de tirer des apprentissages de leur expérience avec les coopératives pour améliorer le projet pilote, de sorte que la «reproductibilité» pourrait être un bon critère pour déterminer si l'expérience a été «réussie»);
- en fonction des **objectifs généraux au sein des organisations/projets** pour lesquels les participants travaillent (par ex., les organisations qui privilégient les questions d'égalité entre les sexes pourraient souhaiter utiliser des critères tels que le «caractère inclusif» et la «sensibilité aux questions de genre» pour évaluer l'expérience soumise au processus de capitalisation).

Dans certaines situations, nous laissons l'ensemble du groupe dresser une liste de

critères de façon collective, en inscrivant sur un tableau de conférence les critères jugés intéressants par le groupe. Chaque participant peut ensuite choisir quelques-uns de ces critères pour les appliquer à son propre cas. Cette démarche présente l'avantage de favoriser la créativité de groupe, tout en restreignant tout de même les options possibles. Elle vous donne également la possibilité de discuter en plénière de ce qui constitue un bon critère et des critères qui sont moins appropriés.

ÉTAPE 2 – IDENTIFIER DES INDICATEURS

Les critères étant relativement abstraits, il n'est pas immédiatement facile de voir ce qui a contribué à la réussite ou à l'échec de l'expérience. Voilà pourquoi une deuxième étape s'impose : il faut identifier des indicateurs pour chaque critère. Ces **indicateurs sont les caractéristiques observables des critères**. Il s'agit d'éléments concrets, qui peuvent être observés en se rendant sur le terrain, en discutant avec les personnes concernées, en lisant les rapports, etc. Un agriculteur ne dira probablement pas «cette expérience était durable sur le plan environnemental», mais il pourrait dire quelque chose comme «le projet nous a fait prendre conscience de l'importance de bien

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (comme le pourcentage de femmes occupant des postes à responsabilités) ou qualitatifs (comme une communauté plus sensibilisée aux rôles liés aux genres).



gérer les sols» ou «la formation nous a encouragé à utiliser des ressources locales».

Dès lors, lorsque des critères ont été définis, nous demandons aux participants de **recenser plusieurs indicateurs pour chaque critère**. Tous les critères peuvent être rendus plus concrets de différentes manières, en fonction du contexte et du sens précis qu'ils revêtent aux yeux des personnes qui procèdent à l'analyse. Par exemple, le critère de l'«impact économique» peut désigner une «hausse des revenus des ménages» dans certains cas et une «baisse des dépenses liées aux intrants chimiques» dans d'autres cas.

Dans le cadre de l'analyse, les indicateurs ne servent pas à mesurer le degré de réussite de l'expérience : cette mesure a déjà été faite à l'étape de description, dans la colonne «résultats positifs». Les indicateurs servent plutôt à indiquer quels aspects observer à la prochaine étape, afin de déterminer pourquoi l'expérience a été une réussite.

ÉTAPE 3 – SE DEMANDER «POURQUOI»

Nous essayons ensuite de réfléchir aux **raisons pour lesquelles l'initiative été une réussite (ou un échec** à certains égards).

Cette dernière étape est la plus importante, car c'est à ce moment que nous pouvons tirer des enseignements de l'expérience. Il s'agit essentiellement de répondre à la question suivante : quels événements ont contribué à satisfaire aux critères et quels événements ont empêché de satisfaire aux critères ?

Pour chaque critère, en utilisant les indicateurs comme points de focalisation, nous examinons tous les facteurs qui ont contribué à la réussite de l'expérience et tous les facteurs qui ont empêché d'obtenir de meilleurs résultats. **Ces facteurs peuvent notamment être les suivants :**

- les approches suivies ;
- le processus de mise en œuvre concret ;
- la participation ou l'attitude des différents acteurs ;
- le contexte ou le cadre spécifique ;
- etc. Faites preuve de créativité !

Utiliser des exemples

L'analyse prend du temps, que ce soit pour l'expliquer, pour l'appliquer de façon individuelle ou pour la comprendre. Il est conseillé d'expliquer plusieurs fois les concepts et les étapes, en utilisant différents exemples. Vous pouvez avoir recours à l'exemple d'un projet de développement réel (y compris pour les critères, les indicateurs et les facteurs favorables et défavorables), mais vous pouvez aussi essayer d'utiliser de simples objets, comme un stylo, un appareil photo, une paire de lunettes de soleil, etc.

Vous pouvez par exemple utiliser ces objets pour montrer que chaque personne a sa propre perception de ce qui est «bon» ou «mauvais» et que celle-ci dépend des critères appliqués pour en juger. Les raisons qui me motiveront à acheter une certaine paire de lunettes de soleil peuvent différer des vôtres : certaines personnes estiment que le facteur déterminant est le prix, tandis que d'autres accordent plus d'importance à l'élégance, et que d'autres encore privilégient la qualité du filtre UV des verres.

Nous utilisons parfois l'exemple de la cuisine. Imaginons que nous voulions préparer une bonne soupe : qu'entendons-nous exactement par «bonne»? Ensuite, comment peut-on mesurer si cette soupe est réellement «bonne»? Quels indicateurs utiliser? Et comment sommes-nous parvenus à préparer une bonne soupe? Quels facteurs ont contribué à cette réussite? Cette méthode vous permet d'utiliser une activité du quotidien, facilement compréhensible par tous, pour illustrer les différentes étapes de l'analyse.



Quand on se pose la question du «pourquoi», l'essentiel est de se montrer **critique et curieux**. Encouragez les participants à ne pas se contenter de la première raison qu'ils identifient. Souvent, **les raisons secondaires offrent des points de vue nouveaux et plus intéressants**. Par exemple, si quelqu'un annonce «nous avons établi que les activités ont été une réussite sur le plan de l'égalité entre les sexes parce que le comité de coordination de l'association est composé à la fois d'hommes et de femmes», essayez de trouver d'autres éléments à ce sujet! Pourquoi ce projet a-t-il réussi à susciter la participation à la fois des hommes et des femmes? D'autres réponses pourraient surgir :

- «les fournisseurs de services ont organisé une réunion de sensibilisation aux questions de genre au début du projet», ou
- «les premiers bénéficiaires étaient des femmes, qui ont à leur tour encouragé d'autres femmes à participer au projet», ou

- «le gouvernement a encouragé la participation sur un pied d'égalité à la vie politique, ce qui a créé une culture favorable aux femmes occupant des postes de responsables politiques.»

Et même quand vous avez trouvé d'autres réponses, vous pouvez continuer à creuser. Qu'est-ce qui a motivé les fournisseurs de services à organiser cette réunion initiale de sensibilisation aux questions de genre?

Comment se fait-il que les femmes se soient mises à encourager d'autres à participer?

ÉTAPE 4 – TIRER LES LEÇONS

Enfin, nous pouvons **passer en revue toutes les raisons expliquant le «pourquoi» et reformuler les principales sous la forme de leçons** pouvant être tirées de cette expérience. Par exemple, si l'on utilise l'exemple cité ci-dessus concernant la mixité dans le comité de coordination de l'association, l'une des leçons à

Le bar/la table de la cuisine

Dans le cadre de la phase d'analyse et de rédaction, il peut être utile d'aménager un espace où les participants pourront discuter de leurs idées et de leur histoire principale de façon individuelle. Au Mozambique, l'équipe de facilitation a créé un tel espace sous la forme d'une «table de cuisine» et d'un «bar». De façon à la fois sérieuse et informelle, «se réunir autour de la table de la cuisine» permet souvent de tirer des enseignements de manière participative.

Il suffit pour ce faire d'installer une table dans un coin de la pièce, avec des chaises et un panneau indiquant «cuisine» ou «bar» (selon l'option qui conviendra le mieux à votre groupe). L'un des membres de l'équipe de facilitation s'installe à la table et aide les participants à développer leur analyse en examinant les aspects les plus intéressants de l'expérience choisie. Au Mozambique, cela se faisait via des conversations de (maximum) 30 minutes, qui commençaient par la question suivante : «quelle est l'idée de l'expérience que vous soumettez à la capitalisation et pourquoi avez-vous sélectionné cette expérience, et non une autre?» Nous avons enregistré ces conversations sur nos téléphones portables, ce qui s'est avéré très utile lors de l'étape de rédaction et de révision. Dans un cadre informel, le processus de réflexion se déroule souvent plus facilement et les gens s'autorisent un langage et un humour différents, et trouvent des idées susceptibles d'enrichir l'analyse et l'article final.

(Nous remercions Marta Rocha de Araujo, du Brésil/Pays-Bas)



Rappelez aux participants que cela vaut la peine d'indiquer également les éléments «inconnus» dans les tableaux. Parfois, il est difficile de comprendre clairement pourquoi un événement s'est produit, et le fait de le noter explicitement ouvre la voie vers une exploration approfondie d'activités ou de résultats qui ne faisaient pas partie du plan initial.



tirer pourrait être : «pour garantir l'égalité entre les sexes au sein de l'association et aider aussi bien les hommes que les femmes à s'engager dans le comité de coordination, il s'est avéré crucial de sensibiliser les individus aux questions d'égalité hommes-femmes dès le début. Il est également utile que les femmes entrent en contact avec d'autres femmes pour les inclure également.»

Cette reformulation des autres parties de l'analyse permettra de rédiger une conclusion à l'étape suivante, afin de ne pas perdre certaines idées importantes.

TERMINER L'ANALYSE

En résumé, quels points examinons-nous pendant l'analyse et pourquoi ?

Les critères (Les «jumelles» à travers lesquelles vous examinez votre expérience pour déterminer si elle a réussi ou échoué)

- Les critères sont une méthode pour nous permettre de définir ce que nous considérons comme une « réussite » ou comme un « échec ». Ils permettent d'orienter l'analyse.

Les indicateurs (Comment pouvez-vous mesurer ou observer concrètement les critères ?)

- Définir des indicateurs concrets pour mesurer la réussite permet d'examiner les aspects appropriés pour déterminer pourquoi les critères ont été respectés ou n'ont pas été respectés.

Les facteurs favorables et défavorables

(Quelles raisons sont à l'origine des résultats positifs ? Pourquoi n'était-il pas possible d'obtenir de meilleurs résultats ?)

- C'est à ce niveau que l'on peut tirer les véritables leçons : quels sont les éléments qui ont contribué à la réussite ou qui ont entravé cette réussite – du point de vue de chaque critère ?

Les leçons (Quels sont les principaux enseignements au regard de ce critère particulier ?)

- Cela permet de rendre l'analyse très concrète, en examinant les leçons qui peuvent être tirées directement de l'analyse, pour chaque critère.

Ici aussi, l'utilisation d'un tableau pour effectuer l'analyse permettra de **repérer plus facilement la corrélation entre des résultats spécifiques et la manière dont ces résultats sont survenus**. Si nous nous concentrons sur un seul critère spécifique à la fois, nous pouvons élaborer une argumentation claire pour démontrer comment un facteur favorable a réellement contribué à instaurer un certain niveau de «durabilité», un certain «caractère inclusif», ou tout autre critère choisi.

Certains participants ont tendance à analyser une expérience au moyen de nombreux critères différents, mais ils obtiennent alors une analyse superficielle ou inachevée. Veillez à ce que les participants commencent l'analyse avec un ou deux critères seulement et suivent les différentes étapes. Il faut un temps considérable pour mener une bonne analyse en utilisant seulement un ou deux critères. S'il leur reste du temps, les participants pourront ensuite approfondir l'analyse avec d'autres critères.

ANALYSE

Critères	Indicateurs	Facteurs favorables	Facteurs défavorables	Leçons tirées

FAITES ATTENTION À...

Certaines des difficultés les plus souvent observées par les facilitateurs dans la phase d'analyse sont les suivantes :

1. **Confusion chez les chercheurs.** En particulier lorsque des chercheurs sont présents, il est possible qu'un débat survienne concernant la définition d'une analyse, et que certains chercheurs affirment qu'il s'agit d'une « lecture logique des données ». Dans le contexte d'un processus de capitalisation des expériences, nous n'analysons pas un large éventail de données, mais une expérience, un cas unique. Il est préférable de dissocier ce processus de la définition académique de la notion d'analyse. Les critères servent à orienter la réflexion et les indicateurs, à établir des liens entre la réflexion et la réalité. Les questions « pourquoi ? » et « pourquoi pas ? » sont posées pour comprendre comment le processus et les résultats ont pu s'avérer « bon » ou « mauvais ».
2. **Confusion chez les spécialistes du suivi et de l'évaluation.** Il est également possible que les termes « critères » et « indicateurs » aient un sens différent dans les domaines du suivi et de l'évaluation, de la recherche universitaire ou d'autres aspects du travail dans des projets de développement (où l'on utilise par exemple des « critères » pour sélectionner les bénéficiaires). Il est parfois nécessaire de mentionner explicitement que ces significations ne correspondent pas à celles que nous utilisons dans le cadre d'un atelier de capitalisation.
3. **Confusion entre les causes et les conséquences.** Quand nous facilitons l'analyse, nous devons nous assurer que les participants perçoivent la différence entre une cause et une conséquence. Dans le cadre de l'analyse, nous nous intéressons aux causes : pourquoi les choses se sont-elles déroulées d'une façon particulière ? Qu'est-ce qui y a contribué, qu'est-ce qui s'y est opposé ? Le terme « pourquoi » peut parfois prêter à confusion pour certains participants parce qu'il peut faire émerger

aussi bien des causes que des conséquences. Par exemple, la question « pourquoi mon projet était-il sensible aux questions de genre ? » peut mener à deux réponses. Certains répondront que c'est parce que des femmes ont participé aux ateliers, ce qui constitue en réalité une conséquence. D'autres répondront « parce que nous avons convaincu les hommes de l'importance de mobiliser aussi les femmes », ce qui constitue bien une cause spécifique. Nous cherchons à identifier des causes. Il s'agit d'une erreur courante dans la phase d'analyse. La plupart du temps, les conséquences (comme « 50% des participants étaient des femmes ») ont déjà été mentionnées dans la description, dans la catégorie des résultats. Et nous ne voulons pas répéter cette étape.

4. **Analyse superficielle.** Bien souvent, les participants sont ravis de trouver une raison expliquant la réussite observée sur le terrain (par exemple : « l'expérience a eu un impact économique parce que les activités étaient axées sur la demande et sur les besoins de la communauté »). Cependant, il est souvent possible de trouver des informations nettement plus intéressantes en continuant à creuser le sujet. Le facilitateur doit donc souvent se charger d'encourager les participants à poursuivre l'analyse au-delà de la première raison trouvée. Pourquoi cela a-t-il eu lieu ? Dans l'exemple donné, comment se fait-il que les activités mises en place aient été axées sur la demande ? Quelles raisons ont mené à cette situation ? Quels facteurs y ont contribué ?

Vous constaterez souvent qu'il est plus facile de remonter le fil des « pourquoi » successifs quand on analyse des expériences négatives : pourquoi l'impact a-t-il été si réduit ? Parce que nous n'avons pas tenu compte des exigences de la communauté. Et pourquoi ne l'avons-nous pas fait ? Pourquoi ? Pourquoi ?

CONCLUSION

2.7

Il est possible d'inclure dans la conclusion ce que nous ne savons pas (encore) et ce qui doit encore faire l'objet d'une analyse plus poussée.



L'analyse mène naturellement à la conclusion : c'est à ce moment que nous **résumons les principaux enseignements tirés**. Ceux-ci peuvent être reformulés pour prendre la forme des meilleures **recommandations pour la reproduction ou l'amélioration** d'initiatives similaires. N'oubliez pas de prévoir du temps en groupe pour cette étape après l'analyse, car c'est la conclusion qui permet de tout réunir.

Même si elle est mentionnée à la fin, la conclusion est souvent la première partie d'un document que nous lisons, car elle résume les principales idées du document. C'est précisément à ce moment qu'il convient de se rappeler l'argument clé de l'expérience et de **souligner ce qui en fait un cas unique**. C'est pour cette raison que, quand nous écrivons la conclusion d'un article, nous devons nous assurer qu'elle reflète toutes les grandes questions abordées dans le reste de l'histoire.

La conclusion comprend des **recommandations : des avis formulés par les participants sur la base de leur propre expérience**. L'analyse permet aux participants d'examiner ce qu'ils ont fait par le passé et de formuler des opinions sur les choses à faire différemment ou de la même façon la prochaine fois – ce sont des recommandations. Veuillez noter que ces recommandations peuvent s'adresser à d'autres personnes souhaitant reproduire l'expérience, mais aussi à leurs auteurs, afin de leur permettre de s'améliorer à l'avenir!

Dans le cadre d'un processus de capitalisation des expériences, l'élaboration et la formulation de la conclusion ne se limitent pas à récapituler les leçons tirées lors de l'étape précédente, mais constituent le point de départ du processus de reformulation par lequel les participants transcrivent les tableaux qu'ils ont préparés dans un document facile à partager. Ce processus est abordé à l'étape suivante, celle de la **documentation**.

Pourquoi cette étape est-elle nécessaire ?

La conclusion est l'étape à laquelle nous présentons très explicitement les leçons tirées grâce à l'analyse. Elle sert à montrer clairement et de façon concise ce que l'expérience nous a appris. Une formulation claire et concise permet d'expliquer plus facilement aux autres pourquoi ils devraient s'intéresser à cette expérience particulière.

Écrivez-le

Puisque la conclusion consiste à résumer joliment toutes les informations importantes au sujet de l'expérience, cela vaut la peine de l'écrire. Les participants peuvent ainsi échanger leurs conclusions respectives et les réviser mutuellement ; une conclusion écrite peut aussi servir de point de départ pour écrire une histoire sur cette expérience. La conclusion permet de rappeler les éléments clés à inclure lorsqu'on partage l'expérience capitalisée.



Convaincre Bill Gates

Une méthode amusante pour faire émerger les principales leçons d'une expérience est l'exercice « Bill Gates ». Un participant est désigné pour jouer le rôle d'une célébrité, comme Bill Gates ou Oprah Winfrey (ou n'importe quelle autre personnalité adaptée au contexte local). Il joue le rôle d'une personne qui a peu de temps, qui s'intéresse globalement à l'amélioration de la vie des populations rurales et qui a de l'argent à investir – si on la convainc de le faire. Dans une présentation de type « argumentaire éclair », un autre participant résume l'argument clé et les principaux enseignements tirés d'une expérience pour convaincre la célébrité de s'y intéresser. Vous pouvez accorder aux participants une durée d'une minute, éventuellement pendant que « Bill Gates » traverse la pièce en marchant d'un coin à l'autre, pour mettre en évidence les principaux enseignements tirés de leur processus de capitalisation. Discutez ensuite de la façon dont les principales idées ont été présentées : il s'agit de rester concis, de rendre la présentation intéressante et de montrer que les connaissances générées sont véritablement nouvelles.

Après cet exercice, vous pouvez éventuellement inviter tous les participants à faire une présentation similaire en groupes de deux afin de s'entraîner à présenter leurs propres idées clés en quelques mots.



DOCUMENTATION

2.8

Dans cette section, nous nous concentrons sur les documents écrits produits à l'issue du processus de capitalisation, mais il existe évidemment beaucoup d'autres types de produits, comme des vidéos, des affiches, des émissions de radio, etc.

Si nous voulons partager les enseignements tirés au cours du processus de capitalisation, il est nécessaire de transcrire ces enseignements dans un texte facile à lire pour les autres.

Il s'agit essentiellement d'un processus individuel, mais cela ne vous empêche pas d'apporter une aide significative en tant que facilitateur. Vous aidez les participants en :

- organisant le **temps** qu'ils consacrent à la rédaction ;
- proposant des **exercices** pour améliorer leurs compétences en écriture ;
- formulant des **commentaires** sur leur production ;
- organisant des sessions d'**examen par les pairs** ;
- **retravaillant** (éventuellement) leurs articles.

Beaucoup de gens hésitent à se lancer dans l'écriture. Ils peuvent penser que l'écriture est réservée aux personnes qui ont un talent naturel dans ce domaine, ou qui pratiquent cette activité à titre professionnel. En tant que facilitateur, vous pouvez motiver les participants et leur montrer que **tout le monde peut s'essayer à l'écriture**. Un bon exercice pour les aider à se lancer est celui de « **L'écriture en tant qu'art** ». Vous trouverez beaucoup d'autres exercices dans la présente section, tous destinés à encourager les participants à se lancer dans l'écriture ou à

améliorer des textes déjà rédigés. Bon nombre de ces exercices peuvent aussi servir à faire des pauses entre deux sessions d'écriture individuelle.

Bien que les participants aient souvent l'impression de devoir consacrer des journées complètes à l'exercice d'écriture, cette méthode n'est en réalité pas la plus efficace pour produire des bons textes. En tant que facilitateur, vous devez garder cet aspect à l'esprit. Réfléchissez au temps que vous prévoyez pour les sessions d'écriture et aux types d'exercices que vous pouvez insérer pour faire des pauses – en vous rappelant que de

Pourquoi cette étape est-elle nécessaire ?

Les tableaux (ou les autres outils utilisés pour organiser les informations) qui, jusqu'à présent, étaient au cœur du processus, sont des instruments précieux. Cependant, ils ne représentent généralement pas un format optimal pour partager les leçons apprises avec des personnes extérieures. L'écriture est une étape fondamentale pour permettre le partage, que le produit de communication final soit un article, une vidéo ou une émission de radio. Dans tous les cas, un texte écrit constituera la base de tous les autres types de produits : podcast, vidéo, émission de radio, note politique, bande dessinée, etc. La création d'un produit final peut également contribuer à convaincre l'équipe de direction ou les bailleurs de fonds de l'utilité de la capitalisation des expériences et favoriser l'institutionnalisation de cette approche.

L'écriture en tant qu'art



L'un des exercices que nous utilisons souvent pour introduire la notion de style d'écriture et donner des conseils à ce sujet est une activité de dessin.

Deux volontaires se tiennent debout face au groupe et l'un des deux dessine l'autre sur une grande feuille de papier. Après beaucoup de gloussements et quelques moments de gêne, un troisième volontaire, idéalement un peu plus doué en dessin, croque à son tour le modèle.

En plus d'offrir un divertissement, cet exercice illustre le fait que l'écriture, tout comme le dessin (ou le football, d'ailleurs), est un véritable art. Cela signifie que certaines personnes sont naturellement plus douées dans ce domaine, tandis que d'autres devront développer leurs aptitudes. Mais, même sans être Picasso ou Messi, chacun est capable de dessiner, de jouer au football ou d'écrire. Il existe des solutions pour aider les aspirants écrivains à améliorer leurs compétences :

1. la pratique;
2. l'observation d'autres auteurs/artistes/joueurs de foot;
3. certains conseils et astuces.

Cet exercice peut aider les participants à surmonter en partie la peur d'écrire qui découle de cette conviction : « Je ne suis pas un écrivain. » Tout le monde est capable d'écrire. Cet exercice illustre aussi le fait que chacun a un style d'écriture qui lui est propre, tout comme chacun dessine d'une façon particulière.

Cet exercice peut déboucher sur une discussion au sujet des conseils et astuces qui aideront les participants à rédiger un texte attrayant et agréable à lire.

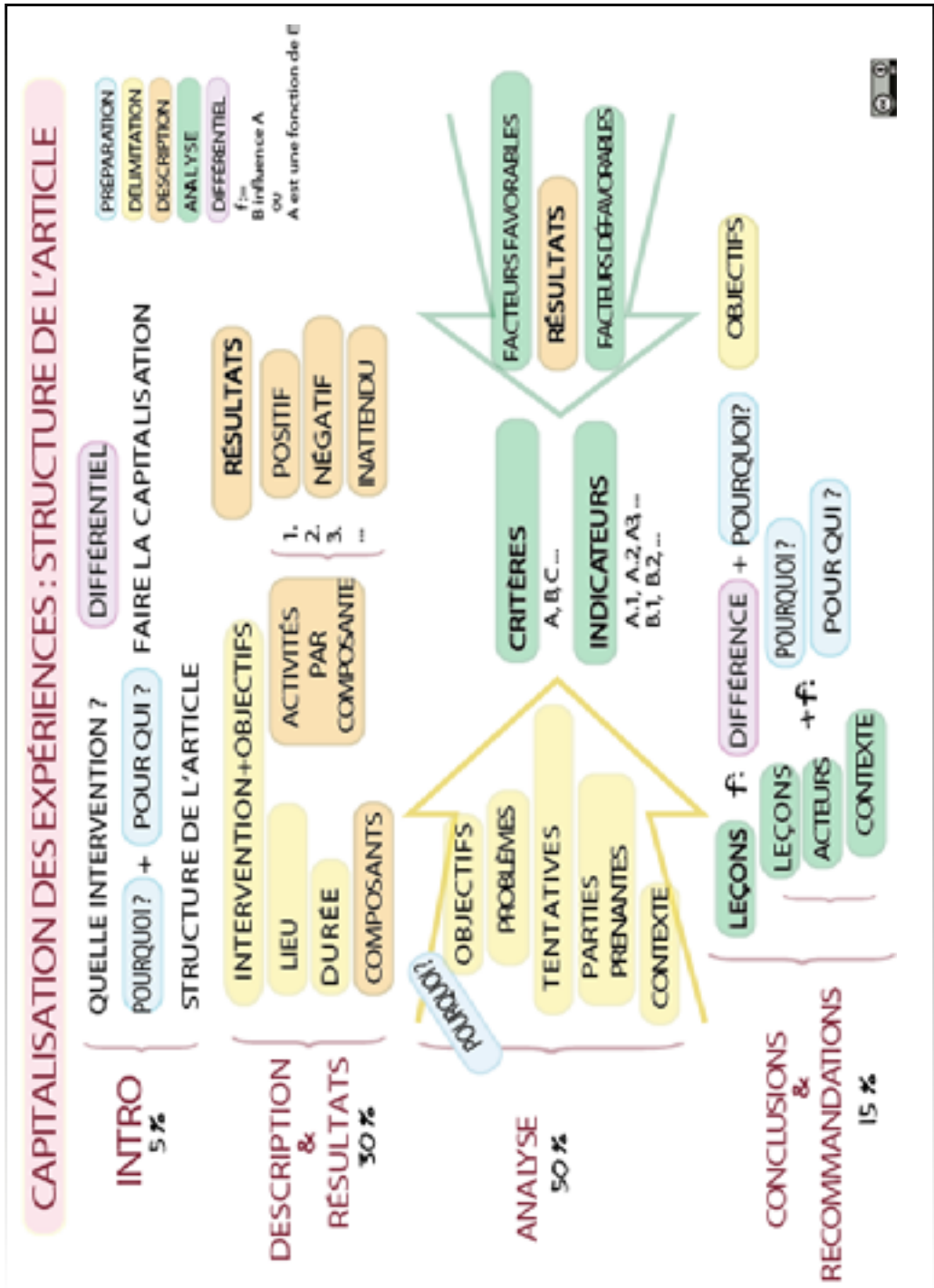
telles pauses peuvent aussi améliorer la qualité des textes produits. Habituellement, la plupart des participants ont du mal à se concentrer plus de deux heures sur un exercice d'écriture individuelle.

PASSER DES TABLEAUX À UN ARTICLE

Les tableaux remplis dans le cadre d'un processus de capitalisation des expériences sont une sorte de « document original » qui donnera naissance à de nombreux types d'outils de connaissance (sous une forme écrite ou autre). Toutefois, le passage de l'étape d'« organisation et analyse des informations » à celle de « rédaction d'un article » n'est pas toujours simple. Quand nous organisons les connaissances dont nous disposons (sous la forme de tableaux, de frises chronologiques, de schémas, etc.), nous commençons à classer les informations en catégories : nous examinons notamment les activités du projet, qui se distinguent des résultats, ainsi que des facteurs

qui ont contribué à l'obtention de résultats positifs ou négatifs. Comment regrouper ces différentes catégories d'informations au sein d'une seule histoire de façon harmonieuse ? Certaines personnes sont capables de faire cela de manière instinctive, mais, pour la plupart d'entre nous, il est utile de **commencer par établir une structure claire.**

L'une des structures qui peut faciliter la rédaction est présentée à la page suivante. Elle offre une vue d'ensemble claire, qui montre comment les colonnes des tableaux (par exemple celles relatives au « contexte », aux « objectifs », aux « activités », aux « critères » ou aux « facteurs défavorables ») peuvent s'intégrer dans l'histoire et la compléter. Il est intéressant de commencer par créer cette vue d'ensemble afin de définir la structure générale de l'article, puis de demander aux participants d'utiliser les informations qu'ils ont recueillies au cours de la première partie du processus. Cette structure peut prendre la forme d'une **table des matières provisoire**, qui se remplira au fil de la rédaction de l'article.



Retrouvez le schéma dans le kit d'outils à destination des facilitateurs à cette adresse : <http://experience-capitalization.cta.int/toolkit/>. Nous remercions Marta Rocha de Araujo, du Brésil/Pays-Bas.

Selon l'objectif de l'exercice d'écriture, vous voudrez peut-être imposer certaines restrictions relatives au format de l'article, notamment concernant le nombre de mots ou le style employé. Si l'objectif est de publier le texte, il est nécessaire d'instaurer un **nombre maximal de mots** en fonction du type de publication visé. La limite peut être fixée à 500 mots pour article court ou une publication en ligne, ou à 2 000 mots pour un article plus long. Rappelez-vous que, quel que soit le produit final visé, les articles très longs ont moins de chance d'être lus par les lecteurs qui manquent de temps.

Pour ce qui est de la structure, les participants peuvent aussi faire preuve de créativité et ne doivent pas nécessairement respecter un format ou un modèle standard. La créativité permet également d'aboutir à des textes plus intéressants à lire. Tant que les participants comprennent (et montrent) la différence entre une description et une analyse, ils peuvent

mélanger ces deux notions dans le texte sans aucun problème. Le facilitateur devrait idéalement s'assurer que le texte se lit de façon fluide et que les auteurs y ont intégré suffisamment de ces deux composantes pour le rendre intéressant.

Cependant, peu importe l'ordre dans lequel les participants organisent le contenu, il faut essayer de les encourager à **écrire principalement au sujet de l'analyse**.

La description est beaucoup plus facile à écrire (c'est d'ailleurs ce que nous faisons depuis des années quand nous rédigeons des rapports), mais l'analyse est plus intéressante parce qu'elle fait émerger de nouvelles connaissances. Les participants devraient essayer de consacrer environ 40 % de leur article à des informations et à des idées issues de l'analyse.

Il peut être beaucoup plus facile de se lancer dans l'écriture si l'on commence par définir le message principal à transmettre, c'est-à-dire

Ajouter une histoire personnelle

Un exercice d'écriture supplémentaire, destiné à rendre les histoires plus personnelles, consiste à demander aux participants d'écrire au sujet d'une personne qui existe. Laissez-les choisir la photo d'un bénéficiaire ou d'un collègue et écrire une histoire sur le cas de cette personne pour illustrer l'article. Ce petit texte peut ensuite être inséré dans l'article sous la forme d'un encadré ou d'une section spéciale.



Trouver l'essence de l'histoire

« Les informations qu'il semble important de recueillir sur le terrain ne sont pas toutes pertinentes et ne doivent pas toutes être intégrées dans l'article final. Partager les éléments clés de son expérience permet de discerner les éléments pertinents des autres. De cette façon, l'essence de votre histoire finit par émerger, même si cela se fait lentement. Et l'avantage d'avoir recueilli trop d'informations est que nous avons toujours une série de tableaux remplis de données pour écrire un autre article si nous le souhaitons... »

GLORIA NYAMUZUWE, MOZAMBIQUE

Des récits oraux



L'écriture est une invention relativement récente dans l'histoire humaine. Il est donc logique d'entendre partout que « nous avons une culture orale : nous n'écrivons peut-être pas très bien, mais nous sommes très doués pour raconter des histoires. » Une manière d'encourager les participants à écrire est de prendre ces récits oraux comme point de départ. Demandez aux participants de raconter une petite histoire, ou une « présentation », si vous préférez. Imposez aux participants une durée maximale (quatre minutes suffisent) pour raconter l'essentiel de leur processus de capitalisation de la façon la plus analytique possible. Vous pouvez enregistrer ce qu'ils racontent et donner ensuite l'enregistrement à chaque conteur. Nous devons simplement mettre cette histoire par écrit pour pouvoir atteindre un public plus large. Cet exercice vous permet de montrer aux participants que la différence entre le récit oral et écrit n'est pas si importante.

Cet exercice encourage également les participants à réfléchir à ce qu'est l'essence d'un article. Cela les aide à se concentrer sur le message clé qu'ils souhaitent transmettre, que ce soit à travers une brève présentation orale de deux minutes ou un document de 10 pages. La démarche offre aussi l'occasion au groupe dans son ensemble d'en apprendre plus sur le travail de chacun et de donner du feedback sur le contenu de l'histoire. Les participants peuvent ainsi prendre conscience des liens qui existent entre leurs cas et ceux des autres.

Vous pouvez envisager de noter les histoires, en décernant des « prix de popularité » aux meilleures présentations sur la base des notes attribuées par les autres participants, ainsi que des « prix du jury » sur la base des notes attribuées par les facilitateurs.

L'exercice devient plus amusant et les participants s'ouvrent souvent plus facilement si vous créez un environnement informel pour raconter les histoires, comme décrit dans un exercice mentionné dans la phase de « sélection ». Nous avons par exemple déjà utilisé un « foyer » improvisé autour duquel se réunir, ou l'image d'une assemblée sous un arbre (réel ou imaginaire). Il est aussi arrivé que les participants détendent l'atmosphère de l'atelier à l'aide de chants ou de danses. Vous pouvez revenir à cet espace de partage d'histoires à différents moments pour entendre différentes personnes, ou écouter plusieurs groupes en une seule session (avec des pauses entre les interventions).

Cet exercice a fait ses preuves par le passé, et il n'est pas nécessaire de prévoir beaucoup de temps pour écouter de nombreuses personnes différentes. Les autres participants peuvent formuler des commentaires. L'histoire était-elle passionnante ? Était-elle intéressante ? Était-elle attirante ? Et le plus important : le récit était-il complet ? A-t-il bien véhiculé le message central que l'auteur voulait partager ?

Vous constaterez que certaines personnes sont naturellement douées pour raconter une bonne histoire et que celles-ci mentionnent parfois des aspects de l'expérience qui n'ont pas été repris dans les tableaux ni dans un article. C'est précisément pour cette raison que cet exercice est intéressant : il peut faire ressortir des nouvelles informations que les participants ont oublié de mentionner auparavant, ou qu'ils n'avaient pas jugé « appropriées » pour être incluses dans un article. Ces détails supplémentaires rendent souvent l'histoire beaucoup plus intéressante à lire.

Vous pouvez aussi utiliser cet exercice pour démontrer que certaines techniques employées pour raconter des histoires sont également essentielles dans les œuvres écrites. Par exemple, la personne qui raconte une histoire peut attirer l'attention du public grâce à des questions, à des exemples, ou en adoptant un ton informel, par exemple. Ces techniques peuvent également être appliquées à l'écrit.



Conditions préalables à l'écriture

«La première chose à faire est d'instaurer un environnement favorable, qui place les participants dans les meilleures conditions pour écrire. Il s'agit notamment de disposer du temps et des ressources nécessaires (surtout concernant les informations), ainsi que du soutien requis de la part de nos collègues et des personnes directement impliquées dans l'expérience que nous voulons partager. En outre, il est également important d'adopter une attitude ouverte et critique à l'égard du cas choisi.»

MERSHA YILMA, ÉTHIOPIE

l'essence de l'article. Ce message a été identifié lors de la rédaction de la conclusion, à l'étape précédente. Rappelez aux participants de partir de là : il n'est pas nécessaire de tout recommencer depuis le début, car la trame principale de l'histoire est déjà sous leurs yeux. Le reste de l'article consistera à construire l'argumentation autour de cette histoire.

LE FACILITATEUR EN TANT QU'ÉDITEUR

Pendant la phase d'écriture, **vous pouvez être appelé à réviser** les textes des participants. Si vous ne vous sentez pas assez à l'aise pour corriger vous-même ces textes, votre mission de facilitateur peut alors être de faire appel à un spécialiste externe pour obtenir un soutien en matière de révision. Nous attendons beaucoup de choses de la part des facilitateurs, mais ils ne sont pas non plus des superhéros capables de tout faire !

Étant donné que la révision prend du temps, il vaut mieux travailler avec deux relecteurs au moins pour les grands groupes. En tant que réviseur, vous examinez les premières versions et vous formulez des commentaires au sujet du contenu, de la structure et du style – et ce, avant, pendant et après le processus d'écriture. Même si l'avis des pairs est précieux, il est aussi essentiel de soumettre tous les articles à l'examen détaillé d'un secrétaire de rédaction professionnel aux différents stades afin d'améliorer la qualité du texte, ainsi que les

compétences rédactionnelles des participants. N'oubliez pas qu'il est plus facile de réviser de nombreux articles pendant un atelier ou une autre période de temps restreinte si les articles en question sont courts.

Votre mission de facilitateur ne se limite pas à relire les textes pendant les sessions d'écriture. Si l'un des produits escomptés d'un processus de capitalisation des expériences est la publication des textes rédigés, que ce soit en ligne ou sur un support papier, vous devrez probablement jouer un rôle plus large pour gérer le processus de publication :

- vous pourriez relire la version finale des articles ;
- vous pourriez être la personne de contact pour la mise en page ou pour l'imprimeur ;
- vous informerez les participants et les organisateurs de l'avancement du processus de publication ;
- vous devrez peut-être fournir des informations complémentaires aux organisateurs ou aux éditeurs, comme les coordonnées et la photo des auteurs ;
- et vous pourriez être appelé à rédiger ou à demander à quelqu'un de rédiger une introduction pour le recueil d'articles.

DIFFICULTÉS D'ÉCRITURE COURAMMENT RENCONTRÉES

L'écriture est loin d'être un exercice facile pour beaucoup de gens, surtout si ceux-ci n'ont qu'une expérience limitée dans ce domaine. Certaines difficultés couramment rencontrées et auxquelles le facilitateur peut remédier sont les suivantes :

1. **La peur de partager.** Bon nombre de personnes hésitent à montrer leur premier jet pour obtenir un avis parce que leur version n'est pas encore « parfaite ». Rappelez-leur que les avis extérieurs sont la meilleure façon d'améliorer cette version, et qu'en réalité, leur texte ne sera jamais « parfait ». Empêchez-les de vouloir peaufiner leur texte à l'infini.
2. **La difficulté de trouver du temps au quotidien.** Quand les gens sont plongés dans leur routine de travail, il leur est souvent difficile de réserver des moments à l'écriture. Si, dans le cadre du processus que vous facilitez, les participants sont censés dégager eux-mêmes du temps pour écrire, attendez-vous à rencontrer des obstacles de taille. Vous devrez probablement consacrer plus de temps à motiver les participants pour les convaincre de poursuivre le travail.
3. **La peur de se lancer.** Les premiers mots peuvent être les plus difficiles à écrire. Un bon exercice pour aider les participants à surmonter cette peur consiste à leur proposer 10 à 15 minutes d'écriture « libre » : laissez-les simplement écrire ce qui leur vient à l'esprit, sans se soucier de la grammaire, du contenu ou du style. Personne ne lira ces textes, mais ils faciliteront le lancement du processus d'écriture.
4. Une importance excessive accordée à **l'introduction** et à **la description**. Beaucoup de participants commencent à écrire en suivant l'ordre de ce qui leur est présenté comme un texte final, c'est-à-dire en commençant par l'introduction, puis en passant à la description, et ainsi de suite. Le risque de cette démarche est de leur voir accorder la majeure partie de leur temps, de leur énergie et de leur espace à ces sections, en négligeant l'analyse et la conclusion, qui

Lire et réviser des textes est une activité qui requiert un temps considérable. Prévoyez du temps pour ce travail et pensez à demander de l'aide à vos co-facilitateurs.



Le processus de publication

Que devez-vous prendre en considération quand vous décidez de publier les articles rédigés ? Les différentes étapes présentées ci-dessous vous montrent que vous devrez probablement collaborer avec divers professionnels pour finaliser le produit. Vérifiez en amont auprès d'eux de quels éléments et de combien de temps ils auront besoin, afin de pouvoir anticiper.

Révision : bien souvent, la version finale nécessitera encore une révision par un secrétaire de rédaction professionnel, qui pourra rendre le langage plus fluide, repérer les endroits où des informations cruciales font défaut et éliminer les mots et les passages superflus. Le secrétaire de rédaction veille aussi à assurer la cohérence entre les textes rédigés par différents auteurs, en termes de longueur du texte, d'unités de mesure, etc.

Relecture/correction linguistique : selon le secrétaire de rédaction choisi à l'étape précédente, il peut être nécessaire de soumettre le texte final à l'examen d'une personne dont c'est la langue maternelle.

Mise en page : un graphiste combinera le texte final avec des photos, des images et des graphiques pour créer un document élégant en haute résolution que l'imprimeur pourra utiliser directement (ou qui pourra être directement mis en ligne). Pensez également à prévoir un peu de temps pour vérifier la mise en page avant d'envoyer le document à l'imprimeur : tout le texte est-il correctement inséré ? Les photos correspondent-elles au texte ? Si vous publiez directement l'article en ligne, il n'est pas toujours indispensable de faire appel à un graphiste extérieur, mais son aide vous sera précieuse si l'article s'accompagne de photos.

Impression/publication web : selon le mode de diffusion que vous privilégieriez pour la publication finale, un imprimeur se chargera d'imprimer des exemplaires sur papier ou un spécialiste du web publiera les textes sur un ou plusieurs sites web.

Récupérer les travaux

Si vous devez assurer le suivi des textes rédigés, par exemple pour les préparer en vue d'une publication ou pour les présenter aux organisateurs du processus de capitalisation, assurez-vous d'avoir ces textes avec vous. Veillez à récupérer le travail de tout le monde quand vous quittez le lieu de la rencontre. Il est arrivé tellement de fois que des participants nous promettent de nous envoyer (une version améliorée et finalisée de leur texte) plus tard, mais qu'ils ne le fassent jamais parce qu'ils n'ont simplement pas le temps quand ils sont de retour chez eux. Il est préférable de tout recueillir sur place, et tout ce qui sera envoyé plus tard sera un bonus.

sont pourtant les parties les plus intéressantes. Rappelez-leur de ne pas s'attarder sur la description, ou même de commencer par l'analyse. Les rédacteurs expérimentés écrivent souvent leur introduction en dernier lieu !

5. **L'oubli de détails et d'informations complémentaires.** Quand vous récupérez les articles, rappelez aux participants d'ajouter tous les détails nécessaires, comme leur nom, certaines informations essentielles au sujet de l'auteur, le titre de l'article, des photos (en haute résolution et accompagnées de légendes), etc.
6. **Des problèmes liés à la langue.** Il arrive que les participants doivent écrire dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle. Une telle situation peut donner naissance à de nouvelles inquiétudes quant à leur capacité à écrire correctement, et peut nuire à la clarté du texte. On peut envisager de faire travailler ces participants en équipe avec des personnes qui maîtrisent mieux la langue d'écriture, de leur offrir un soutien supplémentaire en matière de révision, ou encore de collaborer avec un traducteur. Cette dernière option nécessitera toutefois nettement plus de temps et d'argent.

Vous aurez besoin de photos en haute résolution si vous voulez les publier sur un support papier, tandis que des photos en basse résolution suffiront pour une publication en ligne.



S'interroger sur le pourquoi

«Quand j'ai commencé à recevoir les premières versions, je me suis posé la question suivante : comment regrouper toutes les informations disponibles ? Il était important de nous rappeler notre volonté de tirer des leçons : pour tirer des leçons, il faut étudier les raisons plutôt que les faits. Le sens de cette approche a été parfaitement résumé en quelques mots par l'un des participants : "Je pensais être venu ici pour raconter ce que j'avais fait. Maintenant, je comprends que je dois plutôt raconter pourquoi je l'ai fait." Notre mission était d'exploiter les ressources dont nous disposions : une série de tableaux divisés en différentes sections, dont chacune contribue à l'analyse.»

MARTA ROCHA DE ARAUJO, BRÉSIL/PAYS-BAS

Créer un personnage



Comme vous le savez, penser au public est un aspect fondamental du travail d'écriture : cette considération influence les éléments à inclure dans l'article et le style d'écriture le plus adéquat à employer. Un exercice qui peut aider les participants à visualiser concrètement le public visé consiste à leur demander de créer un personnage. Il s'agit de définir et d'écrire les principales caractéristiques et priorités d'une personne (réelle ou inventée) qu'ils veulent atteindre à travers leur article. Vous pouvez leur proposer de discuter de leur personnage avec leur voisin.

Ils peuvent ensuite relire leur article, ou celui de leur voisin, en adoptant le point de vue de ce personnage. Demandez-leur de se mettre réellement dans la peau de cette personne, en tenant compte de ses origines, de ses intérêts, de ses contrariétés, etc.

Cet exercice fonctionne bien parce qu'il aide les auteurs à se rapprocher de leur public cible et à ressentir ce que ce public cible voudrait lire. Qu'est-ce qui fait battre le cœur de cette personne, qu'est-ce qui pourrait la faire souffrir ? Comme l'a dit un des participants : « Comportez-vous avec lui comme si vous étiez son ami. » Cette phrase exprime parfaitement le but de cet exercice : en tant qu'auteur, vous ne voulez pas imposer le contenu d'un article au lecteur, mais vous voulez montrer à celui-ci ce qui pourrait l'intéresser.

Des textes simples

« Quand j'écris, il est essentiel de savoir pour qui j'écris, et dans quel but. J'apprécie les textes simples parce qu'il y a davantage de gens dans le monde qui préfèrent les textes simples et qui ont du mal à comprendre les documents complexes. Si ce sont ces personnes qui sont censées lire ce que nous écrivons, alors nous devons nous efforcer de faire dans la simplicité. Mais on m'a aussi déjà demandé de préparer un document destiné à des bailleurs de fonds, qui devait donc être formulé dans un style plus formel. Même si, à titre personnel, je préfère adopter un style direct et concret, j'ai cherché un équilibre entre ces deux styles d'écriture. »

DIRCE OSTROSKI, BRÉSIL



L'examen par les pairs



Un autre exercice qui fonctionne bien est de soumettre les textes à un examen par les pairs. Dans le cadre d'un tel examen, les participants font des commentaires sur le texte d'un autre participant. La plupart du temps, nous écrivons afin de toucher des gens qui sont exactement comme nous. Dès lors, si nous aimons l'article d'un de nos collègues, il est très probable que cet article soit idéalement rédigé pour toucher son public cible.

Vous pouvez imprimer quelques copies des premières versions des articles ou demander aux participants de s'échanger des copies numériques. Dans la pratique, l'impression prend beaucoup de temps, probablement plus que vous ne le pensez (il faut tenir compte des horaires d'ouverture des établissements d'impression, ainsi que de leurs capacités). Il convient également de prendre en considération les coûts financiers et environnementaux de l'impression. Cependant, la plupart des gens préfèrent lire sur un support papier, et il est également plus facile de noter des commentaires dans le texte sur un tel support.

Un autre choix à faire est de déterminer si vous voulez que cet examen se fasse en groupes de deux personnes, en petits groupes ou avec l'ensemble des participants. Les commentaires seront plus personnels dans des groupes de deux ou des petits groupes, mais il peut aussi être utile de recevoir l'avis de personnes qui ont un point de vue complètement différent. Examiner de nombreux articles différents permet aussi aux participants de découvrir de nombreux styles d'écriture différents. Ce processus risque aussi de durer plus longtemps. Pour un examen en séance plénière, une méthode consiste à imprimer deux ou trois copies de chaque article et à inviter tous les participants à choisir, à lire et à commenter plusieurs articles, en écrivant leurs commentaires sur les copies imprimées.

Dans le cadre de ce processus, demandez aux participants de commenter le niveau de langue employé (le texte est-il facile et agréable à lire?), ainsi que de juger si le contenu est complet et compréhensible, ou si les histoires sont intéressantes, pertinentes et uniques. Il est possible d'organiser une brève réunion avec tout le groupe pour discuter de ce que les participants ont appris en effectuant un examen par les pairs et de ce qui fait qu'un article est meilleur qu'un autre. L'exercice d'examen par les pairs est très efficace pour plusieurs raisons :

- il permet d'obtenir des commentaires de la part des pairs au sujet de l'article considéré ;
- il permet aux examinateurs d'apprendre des bonnes idées et des erreurs des autres en matière d'écriture – ce qui constitue un point important ;
- il permet aux examinateurs de poser un regard différent sur les articles et la capitalisation des expériences ;
- et il permet aux participants de s'exercer à la formulation d'un feedback et d'en apprendre plus à ce sujet.

Des ressources complémentaires relatives à l'écriture dans le contexte de la capitalisation des expériences sont le module en ligne de la FAO sur la capitalisation des expériences, unité 4.3, ainsi que plusieurs documents figurant dans le kit d'outils à destination des facilitateurs (<http://experience-capitalization.cta.int/toolkit/>) – vous pourrez y trouver des exemples d'articles rédigés par des participants ainsi que des conseils d'écriture et des infographies sur la structure et l'exercice de rédaction.



« Bons » et « mauvais » exemples d'articles



Lire le travail des autres est une excellente façon d'améliorer ses propres compétences en écriture : nous pouvons reproduire ce qui nous plaît et éviter ce qui nous déplaît. En tant que facilitateur, vous pouvez offrir aux participants la possibilité d'apprendre grâce à d'autres auteurs. Encouragez-les à avoir une réflexion critique au sujet de ce qu'ils aiment ou de ce qu'ils n'aiment pas dans un certain style d'écriture, mais aussi à réfléchir aux informations qui, selon eux, devraient être présentes pour que l'article soit vraiment complet.

Vous pouvez distribuer aux participants un article particulièrement « mauvais » pour illustrer certains points, par exemple :

- un article totalement dépourvu d'analyse ;
- un article truffé de langage formel, de jargon et d'acronymes ;
- un article dont le contenu ne s'articule pas de façon correcte ;
- un article rempli d'informations inintéressantes ou inutiles ;
- un article qui ne convainc nullement le lecteur de son caractère unique ;
- un article composé de longues phrases ennuyeuses ;
- et un article qui parle de la théorie, mais pas d'un cas réel et concret.

D'un autre côté, vous pouvez aussi leur montrer un article qui se lit agréablement, qui est divertissant et convaincant, etc., ou encore un article que vous avez beaucoup aimé pour différentes raisons. Mieux encore, vous pouvez inviter les participants à trouver et à apporter un tel article qu'ils auront eux-mêmes trouvé, et leur demander d'expliquer pourquoi ils jugent cet article si intéressant.

Il est utile de lire différents exemples en groupe parce que cela vous permet de discuter des erreurs courantes et des choix judicieux des différents auteurs. Vous pouvez noter tous les commentaires sur un tableau pour rappeler aux participants de ne pas commettre les mêmes erreurs.

Un guide très intéressant pour les programmes de formation à la communication est celui publié par la FAO et intitulé *La communication pour le développement rural* : <http://www.fao.org/3/a-i3492f.pdf>



Une autre ressource utile est le guide interactif pour rédiger efficacement intitulé *La rédaction, instrument de changement* conçu par le CRDI : <https://www.idrc.ca/fr/book/la-redaction-instrument-de-changement-guide-interactif-comment-rediger-efficacement-la>



DIFFUSION ET ADOPTION

2.9

Une grande partie du travail a déjà été accomplie dans le cadre du processus. Ce moment est idéal pour rappeler au groupe que notre travail ne se termine pas avec la publication d'un article. Très souvent, nous nous immergeons tellement dans les tableaux et le travail d'écriture que nous en oublions pourquoi nous faisons ce travail : le but est d'améliorer les pratiques dans les initiatives de développement – aussi bien pour nous que pour les autres. Pour y parvenir, les leçons apprises doivent être partagées et, en fin de compte, adoptées par un public plus large.

Les travaux réalisés au fil des ans sur les thèmes de la systématisation, de la capitalisation et de la documentation ont négligé l'importance de cet objectif d'adoption. Voilà pourquoi, dans le présent guide, nous voulons mettre

Pourquoi cette étape est-elle nécessaire ?

Pour qu'un processus de capitalisation des expériences puisse produire des résultats concrets, il est nécessaire que des personnes (qui font partie ou non de la même organisation) adoptent les enseignements tirés. Ce processus a parfois lieu spontanément, mais ce n'est généralement pas le cas. Une partie de ce processus d'adoption échappe à notre contrôle, mais nous pouvons essayer de créer des conditions qui favoriseront son déroulement. Un aspect important concerne le choix des modalités de diffusion des enseignements tirés.

particulièrement l'accent sur « ce qui se passe ensuite ».

LE RÔLE DU FACILITATEUR

En tant que facilitateur, **vous avez parfois un rôle à jouer à différents niveaux**. Il peut être difficile de déterminer l'influence que le facilitateur exerce sur l'adoption. L'adoption étant un processus qui échappe largement au contrôle des personnes qui partagent des informations ou des idées, elle semble probablement encore plus insaisissable à vos yeux, étant don

né que vous êtes encore plus éloignés des utilisateurs finaux. Pourtant, vous pouvez tout de même favoriser ce processus de différentes manières :

- vous pouvez aider les participants à réfléchir aux **méthodes les plus efficaces pour diffuser** les nouvelles connaissances produites ;
- vous pouvez aider les participants à réfléchir aux moyens de **créer le meilleur environnement possible pour favoriser l'adoption** (à travers le plaidoyer, par exemple) ;
- vous pouvez aider les participants à **élaborer un plan d'adoption réaliste et complet** qui intègre les points précédents ;
- en fonction des relations que vous entretenez avec le cas choisi et l'organisation concernée, **vous pouvez jouer un rôle actif dans les actions précédentes** – à savoir dans la production et la diffusion de produits de communication, dans le plaidoyer en faveur de l'adoption ou en contribuant d'autres

manières à instaurer un environnement qui permette à d'autres personnes d'adopter les leçons apprises.

OUTILS ET CANAUX DE DIFFUSION

Si les gens veulent que leurs nouvelles connaissances soient exploitées par d'autres personnes, ils doivent trouver un moyen de les partager. À l'étape précédente, les participants ont fait un premier pas dans cette direction en écrivant toutes les leçons apprises. Vous vous rappelez peut-être que nous avons déjà mené précédemment une réflexion approfondie pour identifier le public cible du processus de capitalisation des expériences. Vous pouvez aider les participants à atteindre leur public cible en appuyant **l'élaboration d'une stratégie de communication détaillée**.

Une stratégie de communication peut englober différents produits et canaux de communication : les participants peuvent rédiger un article ou un post de blog, réaliser une vidéo, produire une émission de radio ou un podcast, utiliser Twitter ou d'autres réseaux sociaux, créer une note politique – et ce ne sont que quelques possibilités parmi toutes celles qui existent. La tâche du facilitateur est de les soutenir tout au long de ce processus : en les aidant à **imaginer les innombrables possibilités**, en **réduisant l'éventail des options** en fonction de leurs objectifs, et en **appuyant la création et la diffusion des produits désirés**.

Bien entendu, compte tenu des contraintes temporelles et financières, vous devrez définir avec eux quels produits sont prioritaires à ce moment-là. À d'autres moments, vous aurez le temps, les ressources et l'expertise nécessaires pour créer d'autres produits. Parfois, les circonstances d'une rencontre limitent les produits de communication envisageables, et il arrive souvent que les organisateurs aient un produit particulier en tête (par exemple, ils veulent produire un livret avec plusieurs articles dans un format similaire).

Cependant, la première chose à faire pour les participants consiste à décider **quel format et quels canaux de diffusion sont les plus adaptés pour leur permettre d'atteindre leur public cible et d'encourager ce public à utiliser concrètement les leçons**

Atteindre le public visé

Un facteur crucial pour toute tentative de favoriser l'adoption des enseignements tirés est la prise en considération du public visé. Le facilitateur doit penser au public cible le plus tôt possible. Encouragez les participants à réfléchir aux caractéristiques de leur public cible : quel est le meilleur moment pour le toucher ? Quelle est la meilleure façon de lui transmettre des informations ? Quelle est la méthode la plus indiquée pour favoriser l'adoption des enseignements par ce public ?

tirées. Il peut être utile d'aborder cette étape explicitement avec les participants : pour toucher un public particulier, quel type d'histoires devriez-vous écrire ? Ou quel type de produits devriez-vous créer ? Vous pouvez examiner ensemble différents exemples de produits – éventuellement ceux que les participants auront eux-mêmes apportés – et débattre de ce qui rend ces différents formats attirants et utilisables pour différents types d'acteurs. Aborder le sujet de la stratégie de communication ou de diffusion aide les participants à se concentrer sur les textes qu'ils rédigent parce qu'ils tiennent à ce que leurs histoires servent à quelque chose – ils veulent que d'autres personnes adoptent les leçons qu'ils ont tirées.

PLAN D'ACTION EN FAVEUR DE L'ADOPTION

Malheureusement, bon nombre d'efforts déployés pour assurer le partage d'informations ne produisent en fin de compte que peu d'effets. Beaucoup parmi nous ont déjà rédigé des rapports qui ont fini par être rangés sur une étagère sans avoir été lus par plus d'une ou deux personnes. En mettant l'accent sur l'adoption des enseignements tirés, le facilitateur peut aider les participants à surmonter ce risque de produire uniquement des informations « mortes ». Vous pouvez **les aider à induire des changements sociaux** en incitant d'autres personnes au sein de leur organisation et en dehors à **adopter, adapter et développer l'utilisation des enseignements et des recommandations partagées**.

Tous les produits ne requièrent pas forcément beaucoup de travail : une affiche avec des photos et un petit texte explicatif, une simple vidéo montée par vos soins – mettez les participants au défi de trouver eux aussi des solutions simples.



Un plan de communication



Une méthode permettant aux participants de commencer à réfléchir concrètement à la diffusion et à l'adoption consiste à élaborer un plan de communication. C'est dans ce plan que les participants définiront plusieurs éléments relatifs à l'expérience capitalisée :

- Quel est le **public cible** ?
- Quels sont les **objectifs en matière de communication** ?
- Quels **produits et canaux de communication** sont les plus adaptés pour atteindre le public cible ?
- Quels sont les **ressources et les délais** requis pour la production et la distribution ?
- Quelles personnes peuvent jouer le rôle de **champions** en se chargeant de promouvoir l'adoption des principaux enseignements tirés ?
- Comment **suivre** les effets des activités de communication pour vérifier régulièrement si nous sommes toujours sur la bonne voie pour parvenir aux résultats souhaités ?
- Puisque nous voulons que d'autres personnes utilisent les leçons que nous avons tirées, le plan de communication élaboré dans le cadre d'une capitalisation des expériences nous impose de prendre en considération plusieurs facteurs qui ne font pas toujours partie d'un plan de communication standard. Un **plan de communication qui tient compte de l'adoption** devrait comprendre des sections axées sur l'innovation en soi, les facteurs externes et les facteurs internes, ainsi que sur la façon dont ces différents éléments peuvent influencer sur l'adoption.

Invitez les participants à noter ces différents points par écrit, sous la forme de tableaux s'ils envisagent de multiples publics, produits ou canaux de communication. Plus ils définiront concrètement les différentes mesures à prendre, plus il deviendra facile de repérer les difficultés potentielles et de mettre le plan en œuvre.

ASTUCE : l'élaboration du plan constitue une première étape, mais, pour vous assurer que ce plan ne reste pas au stade théorique, vous pouvez demander aux participants de **faire déjà un petit geste** pour entamer sa mise en œuvre. Quand les participants sont assis dans la pièce, donnez-leur 10 minutes pour faire un petit geste : fixer un rendez-vous, demander des renseignements à un cinéaste, trouver une plateforme sur laquelle publier un blog, etc. Le premier pas étant le plus difficile, la suite sera beaucoup plus facile !



Pour voir des exemples de vidéos simples pouvant faciliter la diffusion du message, voir le travail de Ramesh Maskey, du projet «Adaptation for Smallholders in Hilly Areas» (ASHA), mené au Népal : une courte vidéo sur leur projet FlexiBiogas (<https://www.youtube.com/watch?v=8bUfGs6Q7tw>), une vidéo montrant un spectacle de marionnettes utilisé pour diffuser des informations (https://www.youtube.com/watch?v=JSu51Cyi_OM), et une vidéo sur un atelier de capitalisation des expériences organisé au Népal (<https://www.youtube.com/watch?v=6CjECRbTeKU>).



Pour aider les gens à déterminer quels sont les produits de communication les plus adaptés à leur public cible et à leurs objectifs spécifiques, le CTA a élaboré un outil de prise de décisions en ligne : l'arbre de décision (*Decision Tree*) du CTA. Après avoir répondu à une série de questions à choix multiples au sujet de vos objectifs et de votre public cible, cet outil vous propose plusieurs produits de communication susceptibles de favoriser l'adoption des leçons apprises. Cet outil est disponible dans le kit d'outils : <http://experience-capitalization.cta.int/toolkit/>

Il arrive que certaines personnes se lancent dans un processus de capitalisation des expériences dans un but d'apprentissage institutionnel : pour permettre aux gens de découvrir comment ils peuvent **améliorer leurs propres pratiques**. L'adoption est un peu plus facile dans une situation où les personnes concernées doivent uniquement se convaincre elles-mêmes. Toutefois, la plupart du temps, nous tirons aussi des enseignements qui sont destinés à d'autres personnes. Dès lors, comment pouvons-nous aider d'autres personnes à promouvoir l'adoption ? Nous ne pouvons tout de même pas obliger les gens à adopter nos précieuses leçons, n'est-ce pas ?

Que pouvons-nous faire dans les cas où nous n'avons **aucun contrôle sur les actions des autres** ? Même si nous ne pouvons pas obliger les autres à adopter nos idées, nous pouvons nous organiser à l'avance pour faire en sorte que **l'adoption soit la plus facile possible pour eux**. Le présent chapitre mentionne déjà une façon d'y parvenir : en concevant et en distribuant du matériel de communication adéquat et en veillant à ce que les bonnes personnes aient les bonnes informations.

Mais la planification en vue de l'adoption ne se limite pas à réfléchir aux moyens de partager vos informations. Il est également nécessaire de réfléchir à la façon dont les gens adoptent de nouvelles idées. **L'échelle d'adoption** offre une analogie pour comprendre comment les individus passent par plusieurs phases pour adopter des innovations. Dans le cadre du processus d'apprentissage menant à l'adoption, les individus passent généralement par un nombre restreint de phases : la prise de conscience, le développement de ses propres idées, la modification des attitudes et, enfin, le développement d'une nouvelle pratique. Compte tenu de ce processus, vous pouvez comprendre pourquoi il est peu probable que la simple mise à disposition d'informations factuelles suffise à pousser automatiquement les gens à l'adoption. **Pour y arriver, il faudra sans doute déployer des efforts supplémentaires, en offrant aux gens un espace où utiliser les informations à disposition pour développer leurs idées et leurs plans, et, en fin de compte, modifier leurs attitudes et leurs pratiques.**

Beaucoup de programmes de vulgarisation s'attendent à ce que les agriculteurs suivent les conseils reçus. Or ce n'est pas le cas. Vous pouvez discuter avec les participants pour comprendre pourquoi.



En ce qui nous concerne, nous pouvons commencer à réfléchir aux facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver l'adoption et mettre tout en œuvre pour **supprimer ces obstacles et instaurer un environnement propice à l'adoption**. Vous pouvez expliquer comment les participants peuvent réfléchir à différents aspects :

- **L'innovation en soi.** Les participants présentent une expérience à travers un document : ils peuvent donc déterminer si l'innovation visée ou l'idée générale est présentée de façon claire ou non. Ils doivent réfléchir aux aspects précis de l'innovation qu'ils présentent : l'innovation peut-elle être mise à l'essai dans un autre cadre ? Est-elle réalisable ? S'agit-il d'un changement qui peut être ou qui sera accepté par le public cible que nous visons ?
- **Les facteurs externes.** Parallèlement, les participants doivent vérifier si ce qu'ils présentent est ancré dans le contexte général propre au public cible. L'innovation répond-elle à une demande claire ? Respecte-t-elle les règles et les réglementations locales ? Y aurait-il assez de ressources et d'intrants pour permettre aux gens d'adopter (partiellement) l'innovation ?
- **Les facteurs internes.** Enfin, les participants doivent étudier l'organisation, le projet ou l'institution auprès duquel ou de laquelle ils souhaitent promouvoir l'adoption de leurs idées. Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis dans ce projet ou cette institution ? Y a-t-il une personne capable de jouer le rôle de champion, en faisant la promotion de ces idées ? Y a-t-il assez de temps et de ressources ? Les informations sont-elles suffisantes ?

En gardant ces différentes considérations à l'esprit, essayez d'élaborer ou d'aider les participants à élaborer un plan d'action en faveur de l'adoption. Ce plan peut inclure la création de produits de communication, comme dans le plan de communication, mais il doit aller un peu plus loin que cela. Ce plan peut aussi prévoir :

- des rencontres avec des personnes occupant des postes stratégiques ;
- la mobilisation des partenaires stratégiques,

comme les leaders parmi les agriculteurs ;

- la création de possibilités spécifiques pour adapter l'innovation à différents contextes ;
- la mobilisation de soutiens (financiers ou autres) pour reproduire ou améliorer l'innovation ;
- la désignation d'un « champion » qui guide activement les personnes sur la voie vers le résultat visé ;
- et les meilleures façons d'assurer le suivi de l'adoption.

N'oubliez pas que, dans un plan d'action en faveur de l'adoption qui soit complet et réaliste, il convient de préciser, pour chaque activité, quel est le public visé, quelles ressources sont nécessaires et quel est le calendrier envisagé.

SUIVI DE L'ADOPTION

N'oubliez pas l'une des activités les plus importantes pour favoriser l'adoption : le suivi de l'adoption ; le suivi du processus. Vérifier dans quelle mesure d'autres personnes adoptent les nouvelles connaissances peut permettre d'adapter la façon dont les participants communiquent les enseignements qu'ils ont tirés et d'améliorer ainsi les chances d'adoption. Qu'est-ce qui fonctionne ? Qui adopte les nouvelles idées ? Pourquoi les gens n'adoptent-ils pas les leçons apprises ?

Par ailleurs, le fait de contrôler si les enseignements tirés ont été adoptés permet aux participants de **démontrer (à leurs supérieurs ou aux bailleurs de fonds, par exemple) que leur travail a des répercussions sur d'autres personnes.**

Assurer le suivi du processus d'adoption peut être aussi facile que de **garder le contact** avec les personnes avec lesquelles vous avez partagé des informations. Vous aurez des contacts directs avec certains, tandis que vous serez en contact avec d'autres par l'intermédiaire des canaux de publication utilisés : la station de radio qui a parlé de votre expérience, ou encore le magazine qui a publié votre article. **Qui l'a lu ? Y a-t-il eu des commentaires à ce sujet ?** Bien entendu, vous pouvez également solliciter vous-même l'avis du public touché, en prenant contact avec les personnes dont vous savez qu'elles ont lu

votre article ou écouté votre podcast. Gardez à l'esprit les trois points mentionnés plus haut pour comprendre ce qui peut freiner l'adoption : est-ce de l'innovation en soi, les facteurs externes ou les facteurs internes ?

Tâche tout aussi importante, assurez-vous que vous-même ou les participants à votre processus **prévoient cette étape dans le plan d'action en faveur de l'adoption.** Les résultats pourront ensuite être utilisés pour ajuster le plan d'action par la suite.

PLAIDOYER

Faire la promotion de l'adoption représente une autre façon de diffuser des informations : dans ce contexte, cela consiste essentiellement à **fournir les bonnes informations aux bonnes personnes** pour que celles-ci puissent agir. Comment convaincre d'autres personnes d'adopter les leçons et les idées que nous avons tirées du processus ? Cela nous ramène au plan de communication. Mais cela signifie aussi qu'une stratégie d'adoption doit aller au-delà de la production de publications qui sont largement diffusées : une telle stratégie peut également comprendre une prise de contact personnelle avec certaines personnes, ainsi qu'une attribution des rôles pour entamer des processus d'adoption.

En tant que facilitateur, selon la relation que vous entretenez avec l'organisation concernée et les cas analysés, votre rôle dans ce processus peut prendre différentes formes. Il se peut que vous fassiez partie de ces personnes clés qui pourront provoquer des changements grâce à leur position. Peut-être allez-vous jouer le rôle de **« champion » qui contribue à convaincre d'autres personnes** de l'importance de la capitalisation des expériences et qui leur montre comment intégrer ce processus dans leur travail. Ou peut-être serez-vous appelé à soutenir la personne qui jouera ce rôle.

Le plus important en matière de plaider est **la nécessité de fournir des preuves.** Les personnes qui ont soumis leur expérience à une capitalisation recommandent de mettre en place certaines mesures, mais elles devront aussi prouver que ces mesures peuvent mener à de meilleurs résultats. Elles devront fournir des preuves, en s'appuyant sur des arguments issus de l'analyse.

Il est crucial de mobiliser des « acteurs de changement » ou des « personnes influentes » pour garantir l'adoption. En tant que facilitateur, que pourriez-vous faire pour soutenir ces acteurs de changement ?



Jeu de rôle sur l'adoption



Pour aider les gens à visualiser ce qui est possible en matière d'adoption, cet exercice montre comment différents acteurs ont besoin de différentes informations pour pouvoir utiliser les enseignements tirés. Après avoir choisi un cas (issu du groupe ou non), vous attribuez aux participants différents rôles pour réfléchir à l'utilité des informations transmises. Le groupe est ensuite divisé selon les rôles des « adoptants » potentiels : les collègues de l'auteur, les bailleurs de fonds potentiels, les agriculteurs (ou leurs représentants), et les représentants des autorités publiques. Ces différents acteurs lisent l'article en se posant les questions suivantes : est-ce que j'adopterais cette idée ? De quelles autres informations aurais-je besoin ? Qu'est-ce qui m'empêcherait d'utiliser ces informations ? Ensuite, nous discutons avec l'ensemble du groupe des informations supplémentaires que l'auteur devrait fournir à chaque groupe d'adoptants potentiels pour les convaincre et leur permettre d'adopter ses principaux enseignements.

Le fait de jouer le rôle d'un acteur donné permet aux participants d'aborder véritablement un article en pensant avant tout à l'utilisation des informations qu'il contient. En outre, cet exercice permet également à l'auteur de recevoir des commentaires détaillés et utiles de la part du groupe. Il permet de déterminer quels éléments inclure dans un article pour le rendre plus convaincant, et quels éléments laisser de côté parce qu'ils ne sont pas pertinents. Enfin, il peut permettre d'identifier les mesures supplémentaires éventuellement nécessaires, en plus de la rédaction et de la diffusion d'un article.

Par exemple, comme l'ont fait remarquer plusieurs participants, certaines exigences de base facilitent l'adoption d'une idée présentée dans un texte écrit. Le texte doit globalement :

- être bien structuré, formulé dans un style clair et assorti de détails suffisants (sans être excessifs) ;
- présenter des résultats et des preuves à l'appui des idées formulées, afin de motiver le lecteur à agir ;
- s'attaquer à un problème clairement défini et proposer une nouvelle solution pour y remédier ;
- montrer que la solution proposée est réalisable et peu coûteuse, et que les intrants nécessaires sont disponibles – c'est-à-dire avancer des arguments clairs pour aider le lecteur à convaincre ses collègues/supérieurs/partenaires ;
- fournir des liens vers des sources d'informations complémentaires pour les lecteurs ;
- décrire le contexte et les personnes impliquées dans l'expérience pour permettre au lecteur de faire la comparaison avec sa propre situation ;
- expliquer quelles seraient les conditions d'un environnement favorable ;
- et montrer que l'auteur fait preuve d'honnêteté en ce qui concerne les difficultés, et qu'il s'attaque à des problèmes réels.



ADAPTATION ET FACILITATION D'ESPACES D'APPRENTISSAGE

Rappelez-vous que l'adoption n'implique pas nécessairement de reproduire à l'identique une innovation ou une expérience dans son ensemble. D'ailleurs, dans la plupart des cas, le fait de reproduire une expérience à l'identique dans un contexte différent n'aboutirait pas aux mêmes résultats. L'objectif est de faire en sorte que les principaux enseignements tirés soient intégrés et **adaptés à un nouveau contexte**. C'est également pour cette raison qu'il est essentiel que les nouveaux utilisateurs potentiels comprennent le contexte dans lequel l'expérience initiale a eu lieu ! L'adaptation ou la modification des idées originales peuvent aussi constituer une initiative soutenue directement par les personnes qui auront partagé leur expérience originale, ou même par vous, en votre qualité de facilitateur.

En particulier lorsque les acteurs susceptibles d'adopter les enseignements tirés sont proches des personnes qui ont travaillé sur l'innovation originale, faciliter l'adoption d'un ensemble d'idées peut impliquer de **créer un espace d'apprentissage (interactif)** (comme une communauté de pratique, par exemple) au lieu de disséminer simplement ces idées intéressantes de façon unilatérale. Un tel espace d'apprentissage vous permettra de réunir les personnes qui connaissent bien l'innovation originale et les personnes qui perçoivent l'intérêt de cette expérience pour leur propre travail. Les

membres du second groupe exploreront ensuite différentes manières d'adapter l'idée originale à leur propre contexte, ainsi que de mettre en œuvre cette adaptation. Vous pouvez travailler ensemble sur des scénarios hypothétiques d'utilisation des nouvelles connaissances produites, par exemple, et déterminer dans quels cas les adoptants potentiels peuvent commencer à tester les améliorations ou innovations suggérées.

Dans la pratique, ces espaces peuvent prendre la forme de «foires de partage» (share fairs), de «parcours d'apprentissage» ou d'autres visites d'échanges, ateliers, ou tout événement permettant de réunir des gens.

En tant que facilitateur, l'une de vos tâches peut être de **contribuer à identifier les adoptants potentiels** – c'est à-dire les utilisateurs potentiels des nouvelles connaissances produites. Tout le monde n'est pas concerné. Certains individus et certaines organisations sont reconnus comme étant des «adoptants tardifs» : ils préfèrent attendre qu'une majorité des praticiens aient adopté une approche avant de commencer à l'appliquer eux-mêmes. Vous devriez commencer par trouver et encourager les «adoptants précoces» qui ont les moyens, l'enthousiasme et la flexibilité nécessaires pour tester une nouvelle approche.

Faciliter l'adoption est un processus qui n'est ni simple, ni direct, mais cela ne veut pas dire que c'est inutile. Le changement est rarement facile.

Gardez cela à l'esprit pour vous rassurer et sachez qu'il s'agit d'un effort dans lequel des essais et des erreurs auront lieu. Réessayez, réessayez et réessayez ... encore !



L'adoption des enseignements tirés

«La capitalisation des expériences est une composante essentielle de tout projet et nous devrions mettre systématiquement ce processus en œuvre tout au long du projet, et pas seulement à la fin... Si nous avons mené ce genre de réflexion approfondie à des intervalles réguliers pendant le projet – c'est-à-dire après le premier quart, à la moitié et à la fin du projet –, nous aurions pu améliorer notre réflexion, tirer des enseignements utiles et susciter certains changements. Notre projet n'était pas mauvais, mais il aurait sans doute pu être encore meilleur.»

EDITH FERNANDEZ-BACA, PÉROU





3

FACILITATION EN LIGNE

Nous partons souvent du principe que la facilitation des processus de capitalisation des expériences doit principalement se dérouler au cours d'événements en personne, comme des ateliers. Pourtant, nous avons de plus en plus de possibilités de communiquer efficacement via les médias en ligne. Les interactions en ligne constituent même désormais un aspect incontournable des activités (internationales). Pour s'en convaincre, il suffit de penser à la quantité d'informations échangées par e-mail, par exemple, même entre collègues. Dans de nombreux environnements de travail, le partage de documents sur Internet est devenu monnaie courante.

Une grande partie des éléments présentés jusqu'à présent dans ce guide peuvent également s'appliquer à la facilitation en ligne. Cependant, les processus de facilitation en ligne se heurtent à des difficultés spécifiques.

Dans le présent chapitre, nous aborderons succinctement les points suivants :

- les principaux défis de la communication en ligne ;
- les méthodes pour faciliter une communauté de pratique en ligne ;
- et les outils à utiliser.

Cela semble si facile : au lieu de nous adresser en personne à un groupe, il nous suffit de les contacter en ligne en utilisant des moyens de communication tels que les e-mails. Malheureusement, cela s'avère souvent plus compliqué que prévu. Comme vous le savez, quand nous revenons au bureau après un atelier, notre temps est absorbé par les tâches qui nous y attendent. Garder le contact en ligne requiert un certain temps, que nous prévoyons rarement de prendre réellement. Par conséquent, nous avons observé trop souvent que les intentions – sincères – de communiquer via Internet ne sont pas respectées une fois que nous rentrons chez nous.

Comment résoudre ce problème si nous voulons continuer à communiquer, mais que nous ne travaillons pas dans des bureaux situés à proximité ? Il existe plusieurs solutions envisageables pour aider un groupe à communiquer efficacement :

1. **Établir et respecter des accords et des délais clairs et réalistes**, définis en concertation avec le groupe.
2. **Accepter que la communication se fasse parfois à sens unique**. Vous ne recevrez pas toujours de réponse à vos messages, même si vous faites tout votre possible pour en obtenir une.
3. **Solliciter un soutien institutionnel pour dégager du temps pour la communication en ligne**. Si les managers ou les superviseurs savent qu'il faudra aussi consacrer un certain temps au processus pendant les heures de travail, cela peut faire baisser la pression.
4. **Choisir ensemble l'outil le plus adapté** : est-il préférable d'utiliser une plateforme en ligne comme Dgroups ou des e-mails, ou même Facebook ou WhatsApp ?
5. **Envoyer des messages directs et concis**, qui permettent au destinataire de comprendre immédiatement ce qui est attendu de sa part. L'envoi de messages longs et fréquents peut déranger les personnes très occupées.

Les gens n'interagiront probablement pas en ligne si la confiance n'a pas été préalablement établie, s'ils ne se connaissent pas entre eux ou s'ils ne ressentent pas le besoin immédiat de prendre part aux interactions.



6. **Tester aussi bien les messages collectifs qu'individuels**. Il est parfois plus simple pour les gens de répondre de façon individuelle, mais les discussions de groupe peuvent aussi avoir un effet motivant.
7. **Essayer de confier des missions obligatoires pour stimuler la participation**. Vous pouvez notamment demander aux participants de vous remettre une première version de leur travail pour pouvoir continuer à bénéficier du programme.

POUR SUIVRE LA FACILITATION ET LES CDP

Les ateliers en personne ne doivent pas nécessairement marquer le début et la fin de la collaboration. La facilitation en ligne vous permet de poursuivre le processus même quand il devient plus difficile de réunir physiquement les participants. Les facilitateurs choisissent très souvent de développer une communauté de pratique (CdP), comme l'a fait le CTA. Dans ce cas, **cette CdP est une communauté en ligne**, au sein de laquelle des gens du monde entier peuvent facilement **partager leurs connaissances au sujet de la capitalisation des expériences**. Cette communauté en ligne nous aide, dans notre rôle de professionnels et de facilitateurs de la capitalisation des expériences, à continuer le travail et à perfectionner encore davantage nos compétences.

Une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent une même préoccupation ou une même passion pour quelque chose qu'elles font, et qui apprennent à améliorer la façon dont elles pratiquent cette activité au fil de leurs interactions. Toutefois, réunir un groupe de personnes sur une plateforme en ligne ne déclenche pas automatiquement des discussions et des échanges enthousiastes. Ici aussi, le facilitateur doit jouer un rôle particulier. Alors, **comment pouvons-nous faciliter une communauté de pratique** sur la capitalisation des expériences ?

Un autre module d'apprentissage en ligne de la FAO porte sur la facilitation en ligne : « Création de communautés et de réseaux électroniques ». Voir l'adresse <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=270>



Les nouvelles CdP sur la capitalisation des expériences se heurtent généralement à certains obstacles similaires :

- les participants ne perçoivent pas clairement la valeur ajoutée d'une CdP;
- les participants ont du mal à partager leurs idées et à poser des questions dans un espace «public»;
- les membres de la communauté changent à mesure que les gens changent de travail;
- le partage des connaissances n'est pas considéré comme une tâche prioritaire dans les activités professionnelles quotidiennes;
- et dans beaucoup de régions du monde, des problèmes de connexion internet limitent les possibilités de participation régulière (tout comme le fait de devoir se connecter sur un site particulier, se rappeler ses mots de passe, etc.).

Bon nombre de facilitateurs de CdP prévoient de nombreuses activités pour les nouveaux groupes, dans l'espoir de susciter l'enthousiasme des participants. Mais cette approche risque de surcharger les membres. L'organisation de ces activités nécessite beaucoup de temps, et les réponses sont peu nombreuses. La solution est de choisir les quelques activités qui auront le plus d'impact. Mais comment choisir la ou les deux

activités les plus efficaces? En commençant par le commencement, c'est-à-dire en définissant l'objectif de la CdP.

Commencer par définir l'objectif

Si la création d'une CdP ne poursuit aucun objectif clair, qui soit connu et approuvé par tous ses membres, vous travaillerez seul.

Quel intérêt présente la CdP pour ses membres et ses propriétaires? Essayez de comprendre pourquoi les gens intègrent la CdP ainsi que ce qu'ils en attendent, et pourquoi. Comment la CdP peut-elle les soutenir dans leur travail?

À titre d'exemple, l'objectif global d'une CdP sur la capitalisation des expériences peut être d'«échanger des connaissances et des expériences sur le travail accompli dans les différents bureaux nationaux» d'une organisation internationale. Nous pouvons déterminer quels buts concrets de la CdP sont destinés à servir cet objectif global. Dans cet exemple, les membres et les organisateurs de la CdP ont décidé que les buts spécifiques de cette CdP sont les suivants :

- a) apporter un soutien aux membres qui souhaitent appliquer et promouvoir l'approche de capitalisation des expériences;



Un soutien permanent

«Le processus mené au Ghana a montré que le travail du facilitateur ne se limite pas au cadre d'un atelier : la majeure partie de ce travail a lieu avant et après la rencontre entre les participants. Par exemple, nous avons eu l'idée de lancer chaque semaine une nouvelle discussion en ligne sur un sujet précis. La planification en avance a bien fonctionné. Au fil du temps, la participation a diminué. En l'absence de réponses nombreuses, il était difficile de savoir si nous avançons dans la bonne direction. Mais ces échanges ont au moins permis aux participants d'entrer en contact entre eux et d'échanger plus facilement des informations. Les échanges en ligne ont commencé avant l'atelier en personne et ont beaucoup contribué à éveiller la curiosité et l'enthousiasme des participants, ainsi qu'à poser les bases d'une communauté de pratique en permettant aux participants de faire connaissance et de nouer des liens entre eux.»

YENNENGA KOMPAORÉ, BURKINA FASO

Webinaires



Les webinaires peuvent constituer un outil précieux pour échanger des informations en direct, mais en ligne. Les webinaires se présentent généralement sous la forme d'un exposé ou d'une présentation que les participants peuvent suivre en ligne, avec la possibilité de poser des questions et d'obtenir des réponses. La présentation est parfois enregistrée à l'avance : ce genre d'enregistrement est utile s'il est nécessaire de préparer des présentations plus complexes, mais cela supprime aussi les interactions personnelles qui font tout l'intérêt des webinaires. Pendant l'exposé, vous pouvez afficher des diapositives, des images, des vidéos, ou même simplement votre visage – comme dans une conférence normale. Le principal avantage d'un webinaire réside dans le fait que des gens du monde entier peuvent participer à une session interactive en direct. Cela ne coûte pas très cher et le webinaire peut être enregistré pour être ensuite partagé avec d'autres personnes qui n'ont pas eu l'occasion d'y assister en direct. Certains sites ou plateformes, comme GoToWebinar, facilitent l'organisation de webinaires.

- b) former un espace propice au partage des expériences concrètes

Identifier ensuite la réponse visée

Après avoir défini des objectifs communs, essayez d'identifier la réponse escomptée de la part des membres : **que devraient faire les membres pour atteindre cet objectif?**

Dans l'exemple donné ci-dessus, comment les membres de la CdP devraient-ils réagir ? Compte tenu des deux objectifs définis ci-dessus, plusieurs réponses sont possibles :

- ils devraient partager leurs questions et leurs idées sur la manière de mettre en œuvre la capitalisation des expériences ;
- ils devraient présenter les résultats des processus de capitalisation des expériences qu'ils ont eux-mêmes mené dans leurs bureaux nationaux, et être à même et désireux d'utiliser les enseignements tirés par d'autres bureaux nationaux.

Choisir enfin les activités requises

Ce n'est qu'après avoir défini les réponses que vous entendez susciter que vous pouvez décider des activités les plus indiquées. N'oubliez pas que, dans les premiers temps, la plupart des contenus seront produits à l'initiative du facilitateur : les membres d'une CdP ont souvent besoin d'un peu de temps avant de se mettre à partager leurs idées. Voici quelques propositions d'activités :

- lancer des discussions sur des sujets spécifiques ;
- partager des ressources ;
- effectuer un sondage ;
- demander aux membres de poster leurs contributions, comme des histoires ou des photos ;
- donner un aperçu des prochains événements prévus.

Quel est le rôle du facilitateur ?

Le facilitateur d'une CdP est la personne chargée de structurer cette CdP, ou de guider la communauté pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Le facilitateur veille également au bon déroulement de la communication et au maintien d'une dynamique de groupe positive. Voici quelques conseils pour vous aider à assurer cette fonction :

- **Rappelez régulièrement l'objectif commun de la CdP.** Mentionnez-le dans la signature des messages que vous envoyez, intégrez-le dans une newsletter, évoquez-le dans un message sur une discussion, etc.
- **Concentrez les activités.** Par exemple, si des activités sont proposées simultanément sur différentes plateformes, essayez de les rassembler et de les fusionner.
- **Invitez les membres à se présenter.** La communication en ligne est beaucoup plus aisée quand les membres se « connaissent » entre eux.

Si les participants ont des objectifs trop divergents, il peut être nécessaire de créer plusieurs CdP. Il est aussi possible de former une communauté globale, divisée en plusieurs sous-communautés (régionales ou thématiques).



- **Créez des dossiers clairs pour le partage des documents.** Évitez de causer de la confusion et de créer des doublons des dossiers où se trouvent les ressources.
- **Réévaluez régulièrement les besoins des membres.** Les attentes des membres vis-à-vis de la CdP peuvent évoluer, ou les membres peuvent changer. Vous devez donc toujours rester au courant de ce que le groupe veut.
- **Créez une page d'instructions pour utiliser la CdP.** Accueillez les participants en leur fournissant des directives relatives à la communication, par exemple pour expliquer comment utiliser la CdP.
- **Mettez en avant les personnes compétentes.** Si vous savez que certaines questions ou discussions pourraient bénéficier des lumières d'une personne précise, mentionnez son nom ou ciblez explicitement cette personne.
- **Invitez les gens à partager leurs problèmes ou leurs réponses,** et assurez-vous que chacun sait comment prendre part à la discussion.
- **Attirez l'attention sur une future discussion.** Annoncez aux membres qu'un sujet spécifique sera bientôt mis en lumière, et demandez – au préalable et en privé – aux principaux contributeurs de participer à cette discussion.
- **Attribuez des missions et des fonctions aux spécialistes.** Si certains membres du groupe ont des connaissances spécialisées sur un sujet donné, n'ayez pas peur de leur confier plus de responsabilités dans les activités de la CdP sur ce sujet.
- **Ne publiez que des annonces et des sujets de discussion pertinents.** Quand vous publiez des informations telles que des annonces d'événements, des appels à propositions, etc., précisez clairement quel est le lien avec la communauté et ses objectifs.
- **Précisez la régularité des publications.** Vous pouvez par exemple prévoir de publier et d'annoncer un nouveau sujet de discussion toutes les deux semaines. La fréquence dépendra du rythme de la communauté. Faites attention à ne pas submerger les participants d'informations!

- **Essayez de limiter le groupe à un sujet de discussion à la fois.** Un nombre trop élevé de discussions simultanées risque d'engendrer la confusion. Bien sûr, une discussion peut naturellement mener à différents sous-sujets. Le cas échéant, essayez de maintenir une vue d'ensemble claire.
- **Poursuivez les discussions sur des sujets abordés lors des événements en personne.** La CdP peut offrir un espace où poursuivre les discussions que vous n'avez pas pu mener à bien pendant une rencontre.

Le facilitateur a tout intérêt à faire connaissance avec les membres de la CdP – idéalement en leur rendant visite pour les rencontrer en personne.

QUELS OUTILS UTILISONS-NOUS ?

Dans le cadre de la facilitation en ligne, différents outils ont des finalités différentes. Nous en mentionnons quelques-uns dans le présent guide, mais il existe peut-être d'autres options. Les outils les plus adaptés dépendront évidemment de votre contexte – c'est-à-dire de la langue dans laquelle vous communiquez avec votre groupe, de la fiabilité des connexions Internet dans votre région, du type d'interactions que vous prévoyez d'entretenir en ligne, etc.



Apprentissage en ligne

Nous l'avons mentionné à plusieurs reprises dans ce guide : la FAO a élaboré un cours en ligne sur le thème de la capitalisation des expériences. Ce cours est en libre accès moyennant une inscription (gratuite). Il regroupe une grande partie des travaux réalisés aux quatre coins du monde sur la capitalisation des expériences et constitue une ressource exhaustive pour acquérir une compréhension théorique de cette approche. En votre qualité de facilitateur, vous pouvez utiliser ce cours en ligne de différentes façons. Vous pouvez y avoir recours pour préparer un atelier en personne, par exemple. Vous pouvez aussi offrir aux participants un soutien en ligne quand ils commencent à mettre en pratique dans leur travail quotidien ce qu'ils ont appris dans ce cours.

Communication

Si vous facilitez des discussions en ligne, vous devez absolument choisir un ou deux canaux de communication facilement accessibles et utilisables pour votre groupe. Vous pouvez par exemple utiliser des e-mails, Facebook, WhatsApp, Dgroups, ou encore Twitter.

Un site web général peut servir à partager des informations et à recueillir des commentaires, tandis que d'autres plateformes, telles que Moodle ou GoToWebinar, peuvent vous aider à faciliter l'établissement de différents contacts entre les membres du groupe.

Réfléchissez au public que vous visez et à la façon dont vous souhaitez que ces personnes prennent part aux discussions : si votre but est d'atteindre autant de personnes que possible et que la communication ne doit pas nécessairement être bilatérale, un site peut offrir une bonne solution. Par contre, si vous tenez à ce que les gens puissent réagir rapidement et facilement, WhatsApp sera sans doute plus indiqué. Et si vous voulez enregistrer des discussions afin de pouvoir y accéder facilement par la suite, par exemple pour les membres qui se joindront plus tard au processus, Dgroups peut être une option intéressante.

Partager des documents

Internet offre d'innombrables possibilités pour stocker et partager les documents dont vous pouvez avoir besoin pour faciliter des processus de capitalisation des expériences. Ces documents peuvent comprendre :

- du matériel de lecture ;
- des photos prises pendant un atelier ;
- des travaux réalisés par les participants ;
- des modèles pour les travaux ;

- des présentations PowerPoint ;
- ou des articles ou d'autres outils de communication produits à l'issue de chaque processus.

Tout au long de ce guide, nous mentionnons différentes ressources en ligne, par exemple. Certains outils précieux que nous avons utilisés dans ce cadre sont les suivants :

- **Google Drive** : vous pouvez créer des dossiers pour tous types de fichiers, dont l'accès peut être public ou réservé à certaines personnes. Selon les paramètres que vous définissez, vous pouvez vous réserver ou partager le droit d'ajouter des fichiers, et les fichiers peuvent être configurés pour être en lecture seule ou éditables par d'autres personnes.
- **Dgroups** : bien que cette plateforme soit principalement utilisée pour la communication et les discussions en ligne (voir ci-dessus), Dgroups offre également la possibilité de stocker des fichiers et permet aux membres d'ajouter des documents.
- **Site** : votre site peut contenir un espace où les participants pourront télécharger des documents. Le site du CTA offre également diverses ressources qui peuvent être téléchargées librement.

Mentorat en ligne

« Le mentorat en ligne joue selon moi un rôle fondamental dans nos interactions avec les participants. Le mentorat est plus qu'une simple formation. En Asie, nous avons insisté sur les premières versions des articles avant l'atelier de clôture, et nous avons organisé plusieurs sessions de commentaires dans la plupart des cas avant la deuxième rencontre. Plusieurs participants nous ont également appelé et écrit pour clarifier leurs doutes, demander des conseils ou changer le thème sur lequel ils travaillaient. Tout cela a requis un travail de mentorat en ligne et a finalement constitué une méthode efficace pour faire en sorte que les participants aient bien avancé dans leur production écrite lors de leur arrivée au deuxième atelier. »

SHALINI KALA, INDE





4

INSTITUTIONNALISATION

Dans votre rôle de facilitateur, vous avez guidé les participants tout au long d'un processus de capitalisation des expériences. Les participants ont pu tirer des leçons innovantes et intéressantes de leur expérience, et les ont partagées. Espérant qu'ils sont même parvenus à convaincre d'autres personnes d'adopter certaines de ces nouvelles idées et qu'ils ont ainsi contribué à améliorer les pratiques dans les initiatives de développement rural. Hourra ! Mission accomplie ! Pas vrai ? Si la mission consistait à tirer des leçons d'un seul ensemble d'expériences à ce moment précis, alors oui, elle est sans doute accomplie. Mais nos rêves – ainsi que les vôtres, nous l'espérons – sont plus ambitieux que cela.

Un facilitateur de processus de capitalisation des expériences peut encourager et aider les gens à continuer à apprendre et à s'améliorer grâce à cette approche. L'approche de capitalisation des expériences, ou certaines composantes de celle-ci, peuvent s'intégrer dans le programme de travail habituel des organisations avec lesquelles vous travaillez. Nous désignons cette évolution sous le terme d'institutionnalisation, et c'est sur cet aspect que porte le dernier chapitre du présent guide.

Dans ce chapitre, vous trouverez des informations qui vous permettront de comprendre :

- ce qu'est l'institutionnalisation et pourquoi elle est importante ;
- quel rôle vous pouvez jouer en tant que facilitateur dans l'institutionnalisation de la capitalisation des expériences ;
- pourquoi l'évaluation du processus jusqu'à présent est essentielle pour une institutionnalisation réussie ;
- comment planifier l'institutionnalisation ;
- et pourquoi le suivi du processus d'institutionnalisation est indispensable.

Les travaux sur la capitalisation des expériences et d'autres approches semblables réalisés par le passé ont surtout étudié comment mener le processus en soi. Rares sont les travaux qui portent sur les méthodes concrètes permettant d'intégrer cette approche dans nos tâches professionnelles au quotidien. Nous avons trop souvent vu l'enthousiasme initial pour cette approche retomber progressivement à mesure que les participants retrouvent leur routine quotidienne, dont la gestion des connaissances ne fait pas partie.

POURQUOI INSTITUTIONNALISER?

Si la capitalisation des expériences est une activité distincte, sans aucun lien avec le cycle de projet standard et en l'absence de toute culture active de l'apprentissage au sein de l'organisation, il n'est **pas étonnant qu'elle reste une activité optionnelle**, qui sombre lentement dans l'oubli quand les quelques personnes qui se sont familiarisées avec cette approche quittent l'organisation. Même lorsqu'un responsable de la gestion des connaissances désigné est chargé de «s'occuper de la capitalisation des expériences», il arrive souvent que cette personne travaille de façon isolée et que son travail ne soit pas compris ni soutenu par ses collègues.

De toute évidence, si nous prenons la capitalisation des expériences au sérieux, il est temps de prendre tout aussi au sérieux l'institutionnalisation de cette approche. C'est fondamental, mais cet aspect n'a été que très récemment mis en lumière, si bien qu'il n'existe **pas beaucoup de précédents répertoriés sur lesquels s'appuyer**. C'est pour cette raison qu'en tant que facilitateur, vous ne pouvez pas présenter aux gens une série d'étapes en leur disant : «Voilà, c'est ainsi que l'on procède à l'institutionnalisation.» Ce que nous pouvons faire, c'est réfléchir à ce à quoi ressemblerait une organisation qui a institutionnalisé la capitalisation des expériences, puis trouver des moyens pour concrétiser cette vision. **À quoi ressemblerait l'institutionnalisation de la capitalisation des expériences?**

- L'approche serait intégrée **dans le cycle de projet standard** ou dans différents programmes d'une organisation (par ex. :

l'intégration d'une étude de cas dans chaque rapport serait une pratique courante).

- Les **procédures et les méthodes** seraient disponibles, présentées de façon claire et facilement comprises (par ex. : la capitalisation des expériences serait intégrée dans une stratégie de gestion des connaissances facilement accessible et compréhensible).
- La **répartition des rôles et des tâches** en matière de gestion des connaissances au sein de l'organisation serait clairement établie, tout comme la désignation des personnes responsables (par ex. : il y aurait un responsable de la gestion des connaissances chargé de coordonner les activités de capitalisation, tandis que la description de poste des membres du personnel concernés affecterait du temps à cette activité).
- Il y aurait un **programme de formation** pour permettre aux nouveaux venus de s'engager dans cette activité (par ex. : les nouveaux membres du personnel bénéficieraient de temps et d'encouragements pour suivre le module d'apprentissage en ligne sur la capitalisation des expériences).
- Le personnel serait encadré et guidé par des **leaders encourageants et motivants** (par ex. : le chef de projet et le responsable de la gestion des connaissances pourraient tous deux endosser le rôle de «champions» et faire régulièrement référence à la capitalisation des expériences dans leurs tâches quotidiennes).
- Les résultats des activités de capitalisation des expériences seraient **enregistrés et partagés**, du moins au sein de l'organisation concernée (par ex. : on pourrait réaliser et publier pour le site de l'organisation une courte vidéo des différentes activités pertinentes, ou encore présenter un bref résumé lors d'un déjeuner de travail mensuel).

Le rôle du facilitateur

Comment pouvez-vous, en tant que facilitateur, aider les gens à institutionnaliser la capitalisation des expériences? Dans certains cas, le facilitateur est une personne très influente au sein de l'organisation, mais il arrive aussi que le facilitateur doive convaincre

Institutionnalisation ou adoption ?

Nous avons abordé **deux façons** d'inscrire la capitalisation des expériences dans une **perspective à long terme** : l'adoption et l'institutionnalisation. Mais **ces deux notions ne sont pas identiques**.

Comme vous l'avez appris dans le chapitre relatif à la mise en œuvre, l'adoption désigne l'étape à laquelle nous déterminons comment permettre l'utilisation des leçons tirées d'un processus de capitalisation des expériences. Par exemple, quand Mme Rahel a analysé son expérience avec des nouvelles méthodes d'irrigation dans des régions extrêmement arides d'Égypte et convaincu ses collègues de Tunisie de reproduire sa démarche, il s'agissait d'une adoption : les collègues tunisiens de Mme Rahel utilisent les enseignements qu'elle a tirés de son exercice de capitalisation des expériences.

Cependant, si Mme Rahel et ses collègues continuent à pratiquer la capitalisation des expériences dans leur travail et se mettent également à analyser et à partager leurs expériences avec différentes techniques de culture associée, une deuxième méthode d'irrigation et l'organisation des agriculteurs en coopératives, ainsi que toute autre activité qu'ils mettent en place dans leur service, il s'agit alors d'une institutionnalisation.

Bref, l'adoption se rapporte aux effets découlant d'un processus de capitalisation des expériences, tandis que l'institutionnalisation désigne essentiellement le fait de mener régulièrement des processus de capitalisation des expériences. En résumé, on pourrait dire que l'institutionnalisation consiste à adopter l'approche de capitalisation des expériences !

de nombreuses autres personnes de s'engager sur cette voie. Le facilitateur peut également être une personne extérieure par rapport aux organisations qui cherchent des moyens d'institutionnaliser la capitalisation des expériences.

Quoi qu'il en soit, en tant que facilitateur, vous ne pouvez pas obliger toute une organisation à intégrer la capitalisation des expériences dans ses processus institutionnels. Pas plus que la facilitation d'une institutionnalisation ne se résume à se présenter devant un groupe de personnes pour leur dire comment agir. Il y a cependant certaines choses que vous pouvez faire :

1. **Montrez que ça fonctionne** : motivez les organisations à adopter cette approche en leur montrant des exemples illustrant ses avantages. Vous pouvez aider votre groupe à démontrer l'efficacité de leur propre expérience en matière de capitalisation des expériences. Parfois, le fait d'avoir un avis extérieur (c'est-à-dire le vôtre) peut être un élément déterminant pour convaincre.
2. **Apportez votre aide en matière de planification** : aidez les participants quand ils élaborent un plan d'institutionnalisation ou qu'ils s'impliquent dans le processus de planification au sein de leur organisation.
3. **Travaillez avec des champions** : poussez les participants à devenir des leaders au sein de leur propre organisation, afin de motiver et de guider les autres membres du personnel pour leur permettre de tester plus facilement l'approche. Vous pouvez notamment leur remettre le présent guide. Vous pouvez aussi continuer à leur offrir des services de mentorat et de coaching, en leur donnant des conseils et du feedback même après la fin de la session officielle. Ces personnes pourraient éventuellement participer à d'autres activités en tant que renfort. Reconnaissez tout particulièrement les efforts déployés par les champions (potentiels) pour développer la capitalisation des expériences à plus grande échelle.
4. **Offrez un soutien à long terme** : continuez à rappeler les bienfaits de l'approche aux participants et aux

Les premières étapes de l'intégration

« Nous avons prévu un atelier d'écriture annuel pour permettre au personnel de terrain de se réunir pour écrire des histoires sur son travail et sur les personnes avec lesquelles il travaille. Pour être honnête, nous n'avons pas réussi à institutionnaliser l'approche de capitalisation. Mais nous savons qu'un voyage de mille kilomètres commence toujours par des premiers pas, et nous progressons lentement. »

KARMA WANGMO, BHOUTAN



organisations, ainsi qu'à leur fournir un soutien et des encouragements, et recontactez-les après quelques mois et quelques années pour voir où un soutien continu peut être nécessaire.

DÉTERMINER CE QUI A BIEN FONCTIONNÉ

Si nous voulons convaincre une institution d'adopter la capitalisation des expériences et de l'appliquer régulièrement, il est utile de lui **montrer que cette approche fonctionne**. Nous devons pouvoir montrer les résultats obtenus. Plus nous aurons de résultats à présenter, plus il sera facile de convaincre d'autres personnes. Cela peut sembler évident, mais il arrive que nous négligions cet aspect. Si vous avez participé à au moins un processus de capitalisation des expériences, cela vous sera d'une aide très précieuse lorsque vous voudrez présenter les résultats obtenus : vous ne devrez pas vous borner à évoquer les avantages théoriques, mais vous pourrez parler de l'expérience de **personnes qui ont découvert concrètement par eux-mêmes** quel peut être l'impact de cette approche.

Toutefois, cette expérience concrète n'est pas seulement utile pour présenter les résultats. Elle permet aussi, et surtout, de **voir ce qui fonctionne** – dans le contexte spécifique de chaque organisation – et ce qui ne fonctionne pas. Comme nous l'avons mentionné auparavant, **il n'existe pas de méthode universelle pour favoriser l'institutionnalisation**. Chaque

organisation nécessitera une approche sur mesure. Par conséquent, plus l'équipe mettra la capitalisation des expériences en pratique, plus elle pourra déterminer quelles composantes sont efficaces, quels éléments doivent être adaptés, quels sont les principaux avantages, et quelles sont les difficultés rencontrées.

L'intérêt de travailler avec un groupe dont les membres sont issus de différentes organisations réside dans la possibilité pour les participants **d'apprendre mutuellement de leurs essais et erreurs respectifs en matière de capitalisation des expériences**. C'est une excellente occasion de passer en revue cette approche dans différents contextes de manière collective. En outre, un partage plus général des différentes expériences en matière de capitalisation peut profiter à encore plus de personnes intéressées par cette approche. Dans le cadre d'un groupe plus large, comme une communauté de pratique, le fait d'écrire au sujet de ce processus peut inspirer d'autres personnes partout dans le monde et leur donner des pistes pour intégrer cette approche.

Évaluer le degré d'adoption des enseignements tirés d'un processus de capitalisation des expériences, comme mentionné dans le chapitre relatif à la mise en œuvre, est également crucial pour l'institutionnalisation. Si vous constatez que les enseignements tirés d'un processus de capitalisation des expériences ne sont pas adoptés par l'organisation ou par d'autres personnes, cela signifie que quelque chose ne va pas. Vous ne parvenez pas à atteindre votre objectif final, qui est de susciter des

Débriefing : qu'est-ce qui a fonctionné ?



Vous pouvez prévoir un moment avec le groupe pour évaluer le processus de capitalisation des expériences, ou seulement ses premières étapes. Une fois que tous les participants ont mis en œuvre plusieurs de ces étapes dans leur organisation, ils possèdent de l'expérience en matière de collecte de données, d'analyse, d'écriture, etc. Invitez les participants à aborder, en petits ou en grands groupes, les questions suivantes :

- Comment les choses se sont-elles passées dans la réalité, qu'est-ce qui était différent de ce qu'ils imaginaient ?
- Comment ont-ils géré le temps ?
- Sont-ils parvenus à rendre la démarche participative, à y associer des collègues ou d'autres personnes ? Comment ?
- Sont-ils parvenus à appliquer correctement la méthodologie ? Quels éléments supplémentaires étaient nécessaires ?
- Quelles difficultés ont-ils rencontré ?
- Que peuvent-ils recommander à leurs collègues ?

Cette discussion permet aux participants d'aborder les difficultés rencontrées et d'échanger des conseils.

changements. Une évaluation visant à détecter les points de blocage peut contribuer à remettre le processus sur la bonne voie.

PLANIFIER L'INSTITUTIONNALISATION

L'une des missions les plus importantes du facilitateur dans le cadre du processus d'institutionnalisation est d'aider les gens à élaborer un plan concret. Puisqu'ils savent quels éléments se sont avérés efficaces dans la pratique et comment leur organisation fonctionne, les participants peuvent commencer à concevoir des manières concrètes d'intégrer la capitalisation des expériences dans leur travail quotidien. Il est pertinent de mener une réflexion sur les méthodes d'institutionnalisation envisageables, mais les idées ainsi produites risquent de disparaître avec le temps en l'absence d'un plan concret pour les mettre en œuvre.

Ce plan d'institutionnalisation devrait tenir compte des principaux éléments de l'approche de capitalisation des expériences, ainsi que du contexte et des conditions internes dans l'organisation. Encouragez une nouvelle fois les participants à se remémorer l'objectif initial qui

les a poussés à mener un processus de capitalisation des expériences.

Lors de l'élaboration d'un plan d'institutionnalisation, il convient de penser aux éléments suivants :

- **les procédures provisoires et la manière de les mettre en place** : en tant que facilitateur, en particulier si vous êtes proche d'une organisation ou que vous en faites partie, vous êtes potentiellement bien placés pour aider votre organisation et vos collègues à découvrir comment et à quel niveau ces procédures peuvent s'intégrer spécifiquement dans cette organisation ;
- **les ressources nécessaires** : nous pensons souvent que l'institutionnalisation dépend de l'accès à des ressources et à du temps en quantité suffisante, et nous entendons régulièrement les gens déclarer qu'ils ne peuvent pas en faire plus parce qu'ils n'ont pas l'argent nécessaire. Nous avons évidemment besoin d'argent pour organiser un atelier ou une visite sur le terrain, mais ce n'est pas la seule ressource qui existe. Nous avons aussi besoin d'informations, de soutien extérieur et de ressources humaines ;

- **le soutien institutionnel** : il faut convaincre les collègues et les superviseurs de l'utilité de la démarche, ce qui facilitera la mise à disposition des ressources nécessaires! Il est également utile de pouvoir compter sur des champions au sein de l'organisation, qui veilleront à ce que la capitalisation des expériences demeure une priorité et qui aideront leurs collègues à mettre cette approche en œuvre;
- **les difficultés à anticiper** : si vous avez mené à bien un processus complet de capitalisation, vous savez quelles sont les difficultés propres à votre contexte spécifique et vous devriez être en mesure d'anticiper ce type de problèmes à l'avenir.

Tout comme dans le cadre d'autres plans d'action, vous pouvez inviter les participants à faire un petit geste pour enclencher la mise en œuvre du plan.



Bien entendu, ce plan doit également contenir des activités très clairement définies, des **objectifs**, des **délais** et une **répartition des rôles et des tâches**, et vous aurez besoin d'**argent** pour le mettre en œuvre. Un autre aspect important à ne pas négliger est la nécessité d'établir un **mécanisme de feedback**, et de recueillir l'avis des personnes impliquées dans ce mécanisme.

Surveiller ce qui fonctionne

Pendant la planification de l'institutionnalisation, mais aussi pendant la mise en œuvre des plans d'institutionnalisation, encouragez les gens à continuer à surveiller les éléments qui fonctionnent. Le processus d'institutionnalisation est-il en bonne voie? Les gens y prennent-ils part? Y a-t-il encore assez de ressources pour l'alimenter? Le modèle que nous avons conçu est-il fonctionnel? En tant que facilitateur, vous pouvez permettre aux gens de suivre l'évolution de ces différents aspects en les motivant, en planifiant ce suivi et en demandant des mises à jour régulières. Il se peut que vous soyez appelés à jouer un rôle plus important si vous êtes vous-même davantage impliqués dans l'organisation.

Le modèle que nous avons présenté ici fonctionne-t-il pour vous et votre organisation? C'est possible. Il est aussi possible que certaines adaptations s'imposent. Ou que vous deviez transformer complètement le modèle. Nous demandons aux facilitateurs de toujours garder

Liens avec le suivi et l'évaluation (S&E)

Ancrer la capitalisation des expériences dans les services et les activités de S&E existants peut être l'une des méthodes les plus efficaces pour institutionnaliser l'approche. Le suivi et l'évaluation forment souvent une composante bien établie d'une organisation ou d'un projet, et on voit clairement que ces activités recoupent celles de capitalisation. Cependant, il y a aussi des différences nettes entre ces exercices, et leur complémentarité peut faire de la collaboration une situation «gagnant-gagnant».

Comment mettre ces deux approches en relation? En démontrant leur complémentarité :

- l'approche qualitative et subjective de la capitalisation des expériences peut contribuer à interpréter les données collectées dans le cadre du S&E et à leur donner un visage humain;
- la priorité accordée au changement par la capitalisation des expériences peut contribuer à valider ou à adapter la théorie du changement d'une organisation;
- les données de S&E peuvent être mises à profit dans les processus de capitalisation des expériences (et vice versa!).

L'une des premières choses à faire pour mettre davantage ces deux approches en relation consiste à créer un langage commun entre le S&E et la capitalisation des expériences, en cherchant vraiment de façon collective à trouver les points de complémentarité entre elles.

une vue d'ensemble du processus. Il n'existe pas de solution universelle pour favoriser l'institutionnalisation. Il n'y a que les idées que nous trouvons ensemble.



La clé réside dans l'attitude

«En matière d'institutionnalisation, le principal problème que j'ai rencontré jusqu'à présent a été la perception et l'attitude des membres du personnel : ils ne considéraient pas que le travail de gestion des connaissances, de communication et de capitalisation des expériences relevait de la responsabilité de tous, puisque ces activités n'étaient généralement pas mentionnées dans leurs descriptions de poste. En conclusion, l'accès à des fonds suffisants et la volonté de dépenser ces fonds ne sont pas les éléments les plus importants pour intégrer cette approche. D'après moi, il est bien plus utile de pouvoir s'appuyer sur une sensibilisation accrue, des comportements favorables à l'apprentissage, de la volonté et de l'engagement, ainsi que sur une ouverture d'esprit et une flexibilité permettant d'adopter de nouvelles idées. L'élément le plus indispensable est l'intériorisation des valeurs et de l'importance de la capitalisation des expériences, car cela contribuera à alimenter le processus d'institutionnalisation.»

RENUKA RAI, NÉPAL



Utile pour tous

«La capitalisation des expériences a considérablement amélioré la conception de projet et le travail de S&E de notre projet. Nous avons toujours eu beaucoup de données recueillies sur le terrain, mais nous n'en faisons pas grand-chose avant. La capitalisation des expériences nous a permis de comprendre comment nous pouvions exploiter ces données pour améliorer concrètement le projet. D'un autre côté, le personnel de terrain ne savait pas vraiment pourquoi il recueillait et enregistrerait toutes ces données pour le département de Suivi et évaluation. Après avoir découvert la capitalisation des expériences, il a compris comment ces données pouvaient être utiles à un autre niveau dans l'organisation.»

ANIL MAIKHURI, INDE

World café : de quoi avons-nous besoin ?



De quoi aurions-nous besoin pour créer un environnement favorable à l'institutionnalisation de la capitalisation des expériences ? Un exercice destiné à faciliter la planification de l'institutionnalisation a recours à la méthode du « world café » pour aborder cette question.

Choisissez quatre à six thèmes (selon la taille du groupe) à explorer en faisant alterner les groupes, sur la base des principales conditions requises pour l'institutionnalisation. Les catégories que nous avons utilisé par le passé, comme le mentionne le module d'apprentissage de la FAO sur la capitalisation des expériences, sont les suivantes :

- ressources ;
- capacités et compétences ;
- culture organisationnelle ;
- participants motivés ;
- gestion des informations ;
- processus clairs ;
- compréhension commune ;
- soutien institutionnel.

Les participants peuvent former des petits groupes qui se concentrent sur chaque thème et discutent des éléments concrets qui, selon eux, seraient nécessaires pour instaurer un environnement favorable à l'institutionnalisation. Des personnes différentes, qui occupent différentes fonctions ou qui travaillent pour différents types d'organisations, pourront apporter de nouvelles idées. Cet exercice vous permet d'organiser une session de brainstorming collectif à laquelle chacun peut participer, mais où les discussions ont lieu en petits groupes. Cela permet aux participants de s'exprimer davantage que pendant une séance plénière, où seules quelques voix parmi les plus dominantes se font généralement entendre.

Bien entendu, toutes les idées relevées ne seront pas forcément utiles à tous. Mais, à la fin de cet exercice, le groupe aura constitué un vaste répertoire de « conditions requises » pour l'institutionnalisation dont tous les participants pourront s'inspirer pour leurs plans d'institutionnalisation. Plus les idées deviennent concrètes, plus elles sont utiles pour le groupe.

Il n'y a pas une seule façon d'institutionnaliser une approche mais de nombreuses ! Retrouvez sur le site du CTA des études de cas sur l'intégration de la capitalisation des expériences et sur la manière d'institutionnaliser la capitalisation des expériences : <http://experience-capitalization.cta.int/mainstreaming/>



CONCLUSION

L'une des principales idées à l'origine des ateliers organisés par le CTA était celle de l'«apprentissage par la pratique» : le fait d'entamer un processus de capitalisation des expériences et de tenter de le mener à bien était considéré comme une approche d'apprentissage bien plus efficace que le simple partage de notions théoriques ou la présentation de ce à quoi les participants pourraient s'attendre après être rentrés chez eux. Sans surprise, chaque processus s'est avéré différent, variant principalement en fonction du contexte spécifique dans lequel se déroulaient les différents ateliers, ainsi que des participants impliqués. Mais chaque processus a également présenté les principaux éléments de l'approche et aidé les participants à identifier les étapes ou les idées qui peuvent nous aider à décrire et à analyser une expérience donnée en détail. Plus important encore, ces processus ont permis de déterminer pourquoi ces étapes ou ces idées fonctionnent.

Les informations renfermées dans le présent guide peuvent être considérées comme un produit similaire. Beaucoup de facilitateurs ont collaboré avec un grand nombre de participants, en soutenant leur travail et pas seulement en leur dispensant une formation. De cette façon, ces facilitateurs ont eux aussi «appris par la pratique», tiré des enseignements et des nouvelles idées et identifié ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas quand on facilite un processus de capitalisation des expériences. Les pages précédentes présentent tout ce que ces différents facilitateurs ont testé et appris au cours des ateliers organisés en Afrique, en Asie, dans le Pacifique et en Amérique latine.

Cependant, ces enseignements ne peuvent être considérés comme une méthode miracle à appliquer systématiquement à tout nouveau cas. Comme chaque facilitateur le sait, il n'existe pas de solution universelle, et c'est particulièrement

vrai dans le domaine de la gestion des connaissances. Chaque processus sera différent et chaque facilitateur devra adapter son travail en fonction du contexte et des participants. Le facilitateur doit préparer minutieusement le processus en amont, mais il doit aussi être capable d'improviser et d'ajuster sans cesse ses plans.

Cet ouvrage n'est pas une liste de règles à suivre aveuglément. Il suit les différentes étapes ou phases qui doivent faire partie de tout processus de capitalisation, mais, pour chaque phase, il présente uniquement des idées qui peuvent être mises en pratique dans un contexte ou un cadre spécifique, et qui devront ensuite être adaptées. C'est précisément ce travail d'adaptation spécifique qui aidera chaque facilitateur à former, à soutenir, à motiver et à mobiliser tous les participants, et qui permettra ainsi de mener à bien un processus de capitalisation parfaitement réussi. Et c'est également ce processus d'adaptation qui permettra de générer de nouvelles leçons et recommandations, qui inspireront ensuite d'autres facilitateurs. Alors, n'hésitez pas à partager vos idées et vos expériences de facilitateur!



Laura Eggens

Consultant, Guava Stories

E-mail: lauraeggens@yahoo.com



Jorge Chavez-Tafur

Coordonnateur de projet, CTA

E-mail: chavez-tafur@cta.int

Auteurs :

Laura Eggens
Jorge Chavez-Tafur

Mise en page :

Steers McGillan Eves
Laura Eggens

**Photo de la
couverture :**

Lucky Musonda

Traduction :

ISO Translation

**Secrétaires de
rédaction :**

Gorgui Alioune Mbouw
Olivier Hersperger

CTA, juin 2019

SÉRIE

FACILITER LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

CONTACTEZ-NOUS

CTA
BP 380
6700 AJ Wageningen
Pays-Bas

T +31 317 467100
F +31 317 460067
E cta@cta.int

 [CTApage](#)

 [CTAflash](#)

