



Série

La capitalisation d'expériences: de l'apprentissage à l'impact

Une approche pratique de la gestion des connaissances



COURS 1

Version imprimable

Découvrir la capitalisation d'expériences

La version interactive de ce cours est disponible gratuitement sur le site de l'académie numérique de la FAO: <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=1504>



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>.

Dans ce cours

À propos de la série 3

Objectif du cours 4

À qui s'adresse ce cours? 4

Structure du cours..... 4

LEÇON 1: Pourquoi capitaliser? 5

Définir la capitalisation d'expériences 5

Pourquoi mener un processus de capitalisation d'expériences? 6

Les avantages de la capitalisation d'expériences...... 7

Réflexion personnelle 13

Résumé 13

LEÇON 2: Qu'est-ce que la capitalisation d'expériences?..... 14

Les origines de la capitalisation d'expériences 14

Les nombreux noms de la capitalisation d'expériences 17

Explorons la définition de la capitalisation d'expériences 18

Où se situe la capitalisation d'expériences? 21

Les principes de la capitalisation d'expériences 25

Réflexion personnelle 28

Résumé 28

LEÇON 3: Les acteurs de la capitalisation 29

Qui impliquer dans le processus de capitalisation d'expériences? 29

Les différents acteurs de la capitalisation 29

Qui devrait initier et coordonner le processus de capitalisation d'expériences?..... 30

La capitalisation: approche participative ou individuelle?..... 32

Préconiser la mise en place d'un processus de capitalisation d'expériences 33

Surmonter les objections et convaincre les sceptiques 39

Le cycle de la capitalisation d'expériences..... 41

Réflexion personnelle 44

Résumé 44

À propos de la série

Ce cours de formation en ligne est le premier cours de la série sur la gestion des connaissances:

La capitalisation d'expériences: de l'apprentissage à l'impact

Une approche pratique de la gestion des connaissances

Cette série de six cours présente la méthodologie et les étapes clés de la capitalisation d'expériences, une démarche de gestion des connaissances qui permet de transformer les expériences en enseignements utiles pour l'action.

Tout au long de la série, vous apprendrez à concevoir, planifier et mettre en œuvre votre propre processus de capitalisation. Vous vous appuyerez sur des outils et des conseils pratiques pour analyser vos expériences, interventions, projets et programmes, en tirer des enseignements, les partager et les utiliser afin d'améliorer l'action, de générer du changement et de renforcer l'impact.

Cours	Ce que vous allez apprendre
Cours 1 - Découvrir la capitalisation d'expériences	Ce cours présente le concept et le processus de capitalisation d'expériences, et décrit les principes de base de cette méthodologie.
Cours 2 - Concevoir et planifier un processus d'apprentissage	Ce cours présente la phase de préparation de la capitalisation d'expériences qui comprend l'étape de cadrage et l'étape de planification du processus.
Cours 3 - Apprendre de l'expérience : analyser et tirer les enseignements	Ce cours présente les premières étapes de la mise en œuvre d'un processus de capitalisation d'expériences. Ces premières étapes comprennent la collecte et l'organisation des informations; ainsi que l'analyse de ces informations afin d'en tirer les enseignements.
Cours 4 - Documenter et partager les enseignements tirés	Ce cours présente les étapes clés de la documentation et du partage des expériences, et propose une boîte à outils pour concevoir et diffuser des produits de communication adaptés à différents publics. Les principes, méthodes et outils présentés ici sont également applicables à de nombreux autres contextes, au-delà de la capitalisation des expériences.
Cours 5 - De l'apprentissage à l'action: générer le changement et renforcer l'impact	Ce cours présente comment valoriser les enseignements de la capitalisation d'expériences pour générer des changements concrets et renforcer l'impact. Il aborde l'adoption, l'adaptation et le passage à l'échelle, ainsi que les conditions permettant l'intégration et l'institutionnalisation de la capitalisation d'expériences au sein de votre organisation.
Cours 6 – Faciliter l'apprentissage participatif et le partage des connaissances	Ce cours introduit les fondamentaux de la facilitation participative, aussi appelée animation participative, et présente un panel de techniques et méthodes pertinentes pour la capitalisation d'expériences ou tout autre processus participatif.

Objectif du cours

Ce premier cours a pour objectif de vous faire découvrir ce qu'est la capitalisation d'expériences et pourquoi il est essentiel de capitaliser. Au fil de ce cours, vous allez explorer les nombreux avantages de la capitalisation et sa complémentarité avec les autres processus existants; le rôle que vous pouvez y jouer et les acteurs à impliquer; ainsi que les étapes clés du cycle de capitalisation d'expériences.

À qui s'adresse ce cours?

Le cours s'adresse à toute personne impliquée dans la réflexion, l'apprentissage et le partage d'expériences, que ce soit dans le cadre d'un vaste effort de gestion des connaissances ou tout simplement d'une activité indépendante.

Il concerne un large éventail de profils professionnels, notamment les chefs d'équipe, responsables techniques, responsables du suivi, évaluation et apprentissage, responsables de la communication et responsables de la gestion des connaissances.

Ces professionnels peuvent travailler au sein d'organisations internationales ou multilatérales, d'organismes de financement, d'organisations de la société civile, d'instituts de recherche ou d'administrations publiques.

Structure du cours

Ce cours présente le concept et le processus de capitalisation d'expériences, et décrit les principes de base de cette méthodologie. Il se compose de trois leçons:

- Leçon 1: Pourquoi capitaliser?
- Leçon 2: Qu'est-ce que la capitalisation?
- Leçon 3: Les acteurs de la capitalisation

LEÇON 1: Pourquoi capitaliser?

Cette leçon explique pourquoi capitaliser les expériences et décrit les nombreux avantages de mener un tel processus.

Objectifs d'apprentissage:



À la fin de cette leçon, vous serez en mesure:

- de mesurer l'importance d'un usage approprié de la capitalisation d'expériences; et
- d'identifier les principaux avantages de la capitalisation d'expériences.

Définir la capitalisation d'expériences

Nous apprenons beaucoup de ce que nous faisons, que ces activités soient structurées au sein d'un projet, ou non. La **capitalisation d'expériences**¹ part d'un intérêt humain commun: réfléchir à ce que nous avons fait dans le **passé**, afin de l'améliorer à l'**avenir**. Elle nous permet de prendre le temps d'analyser de façon critique nos expériences et de tirer des enseignements aussi bien de nos **succès** que de nos **échecs**.

La capitalisation d'expériences est très utile car elle vous aide à **apprécier** et à **comprendre** les connaissances développées dans votre travail, et ensuite à les **partager avec d'autres**.

Dans de ce cours nous utiliserons la définition suivante :



La capitalisation d'expériences est un processus systématique, itératif et participatif par lequel une expérience est analysée et documentée. Les connaissances qui en résultent peuvent être partagées et valorisées pour générer des changements

¹ La capitalisation d'expériences est un processus systématique, itératif et participatif par lequel une expérience est analysée et documentée. Les connaissances qui en résultent peuvent être partagées et valorisées pour générer des changements et renforcer l'impact. (source: FAO, 2016)

Il existe également d'autres définitions de la capitalisation d'expériences:



La capitalisation d'expériences est connue sous différentes dénominations dans des endroits différents, par des groupes et individus qui s'efforcent de mettre en œuvre des méthodologies axées sur l'apprentissage à partir de l'expérience.

«La capitalisation... consiste à tirer des leçons des pratiques afin de les améliorer mais également d'inspirer d'autres actions. Il s'agit... de faciliter la description, l'analyse et le partage, de manière continue et participative, des processus et des résultats d'un projet de développement.»
(Levy, J., A. Hickendorff et M. Niasse, 2012)

De même qu'il existe plusieurs dénominations, il y a également de nombreuses tentatives différentes pour **définir** exactement ce qu'est la capitalisation d'expériences.

«La capitalisation d'expériences est une méthode pour apprendre de sa propre expérience et de celle des autres. Il s'agit de la formalisation d'un comportement humain naturel: considérer le passé avant d'entreprendre quelque chose de nouveau.»
(SDC Knowledge Management Toolkit, 2009)

L'une des premières définitions du processus de capitalisation d'expériences est également l'une des plus succinctes :

«Capitaliser, c'est transformer l'expérience en connaissance partageable.»
(Pierre de Zutter, 1994).

Pourquoi mener un processus de capitalisation d'expériences?

Nous avons besoin de capitaliser afin d'éviter de «réinventer la roue» et d'améliorer la qualité de notre travail, nous avons besoin de méthodes pour tirer les enseignements et identifier les **pratiques prometteuses**² et les **bonnes pratiques**³.

Grâce à la capitalisation d'expériences, les pratiques et les innovations peuvent être effectivement **adoptées, adaptées et passées à l'échelle**, conduisant à un impact majeur.

² Une pratique prometteuse a démontré un niveau élevé de succès dans son contexte unique, et dont la possibilité de réplication dans ce même contexte est acquise. Des données quantitatives sont disponibles pour démontrer son impact positif pendant une période déterminée. Elle a le potentiel de devenir une bonne pratique, mais il n'y a pas encore suffisamment de recherches ou de réplications pour garantir le succès d'une adoption plus large ou d'une mise à l'échelle de la pratique. Par conséquent, une pratique prometteuse implique un processus continu d'apprentissage et d'amélioration (source: FAO, 2016)

³ Une bonne pratique n'est pas uniquement une pratique qui est bonne, mais une pratique qui a fait ses preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle. C'est une expérience réussie, testée et validée au sens large, qui a été répétée et mérite d'être partagée, afin qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adopter. (source: FAO, 2016)

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies à travers lequel les pays se sont engagés à œuvrer pour un monde libéré de la pauvreté, de la faim et de la maladie est au cœur de notre besoin de capitalisation d'expériences. Si nous voulons relever les défis existants et atteindre ces objectifs, nous devons nous rappeler que:

- nous avons besoin de connaissances pour être plus efficaces;
- la plupart des connaissances dont nous avons besoin peuvent être trouvées au sein de notre propre travail et de nos propres expériences; et
- il est possible d'établir un capital de connaissances partageables à partir d'expériences concrètes.

Les avantages de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences peut vous apporter de nombreux bénéfices, tant dans votre travail que pour votre organisation. Découvrons ensemble les six avantages majeurs qu'elle offre.



Vidéo : [Pourquoi capitaliser?](#)

1 Améliorer l'apprentissage

Un processus de capitalisation d'expériences aide les membres d'une équipe et les parties prenantes à mieux comprendre leurs actions, à en tirer des enseignements et à concevoir des améliorations pour l'avenir. Tirer des enseignements des expériences devient particulièrement pertinent lorsque:

- de nombreuses parties prenantes différentes sont impliquées; ou
- la démarche suivie et les résultats atteints ne correspondent pas à ce qui était prévu, comme souvent dans les projets de développement⁴.

⁴ Dans ce cours, le terme développement est pris au sens large. Il comprend aussi bien l'aide humanitaire que l'aide au développement à long terme et couvre ainsi aussi bien l'urgence, la réhabilitation que le développement.

En tant qu'effort d'apprentissage, le processus de capitalisation peut aider à:

A. Donner du sens à l'immense quantité d'informations disponibles.

Y compris:

- les informations accessibles sur Internet;
- les rapports et documents “gris” qui décrivent les activités mises en œuvre et leurs résultats; et
- les perceptions ou les opinions de tous les participants.

B. Intégrer les erreurs et les échecs comme dans le processus d'apprentissage.

Tirer des enseignements des échecs est essentiel, afin d'adapter les interventions et d'éviter que les mêmes erreurs ne se reproduisent.

C. Se préparer à des situations qui évoluent rapidement et accroître la résilience.

En analysant les différents facteurs qui influencent une situation ou vos actions, vous avez une meilleure compréhension des facteurs cruciaux. Cela vous aide à repérer les tendances ou les relations de cause à effet, et à mieux planifier la marche à suivre dans des contextes incertains.

Outre le fait d'accroître vos connaissances sur un sujet (ou thème) spécifique, le processus de capitalisation peut également vous aider à en **apprendre davantage sur le fait d'apprendre**. Il ne s'agit pas seulement de « ce que » nous avons appris, mais également “comment” nous avons appris. Est-ce que cela a été un processus difficile? Agréable? Y a-t-il quoi que ce soit dans le processus dont nous devons nous rappeler, et que nous devons donc documenter pour la prochaine fois?

Cela peut être utile à des fins internes ou pour être partagé avec les partenaires. Par exemple:

- Des directives internes comprenant des modèles pour les termes de références.
- Des guides pratiques.
- Des notes de passation lors du départ d'un collègue: non seulement sur le contenu du travail, mais également sur le processus en lui-même (le «comment»).
- Des aspects logistiques, organisationnels qui peuvent faciliter l'organisation d'un atelier de partage des connaissances.

Si l'apprentissage est un objectif principal, le processus de capitalisation d'expériences peut vous aider à **apprendre à mieux apprendre**.

2 Éviter la perte de savoirs

Chaque jour des savoirs générés par les initiatives de développement se perdent lorsque des expériences positives et négatives ne sont pas correctement analysées, documentées et partagées. Ils restent invisibles aux collègues, aux personnes qui rejoignent l'initiative à un stade ultérieur, ou travaillent dans un endroit différent, et ceci a pour effet de limiter l'efficacité de notre travail. Éviter cette perte de savoirs est un puissant avantage de la capitalisation d'expériences.

Examinons certaines des causes de la perte de savoirs.

A. Le manque de temps

Les savoirs peuvent se perdre lorsque le rythme de travail laisse peu de place à la réflexion. Pris par de nombreuses tâches et contraintes de temps, il est souvent difficile d'analyser son propre travail, d'en tirer des enseignements et de les partager.

B. La circulation limitée des savoirs

Les informations restent souvent confinées à une équipe ou à un lieu. Les connaissances acquises sur le terrain ou sur des activités spécifiques ne sont pas toujours diffusées plus largement, ce qui réduit les opportunités d'apprentissage collectif et la mise en commun d'expériences utiles.

C. Le départ des personnes

Lorsque des membres quittent une équipe ou une organisation, ils emportent avec eux des connaissances pratiques et une partie de la mémoire institutionnelle, ce qui complique la compréhension des pratiques passées et la continuité des activités.

3 Accroître l'efficacité et l'efficience

Un processus de capitalisation d'expériences peut accroître l'efficacité⁵ et l'efficience⁶ d'une équipe et de ses interventions en aidant à :

- **collecter des données probantes et vérifier les résultats obtenus;**
- **apprendre des réussites et des échecs**, et ainsi à adapter et améliorer les interventions;
- **éviter et réduire les erreurs dans le futur**, grâce au processus continu de réflexion et d'apprentissage;
- **identifier et adopter** des innovations à plus grande échelle;
- **renforcer les capacités des parties prenantes** à travers la participation au processus; et
- **améliorer la mise en réseau** des parties prenantes par le biais d'un processus participatif.

La capitalisation d'expériences constitue un levier stratégique pour accroître la **performance opérationnelle** et la **qualité des interventions**.

4 Générer des changements

Les connaissances produites, au cours d'un processus de capitalisation d'expériences, peuvent être intégrées dans les interventions à venir, permettant d'adopter, d'adapter ou de mettre à l'échelle⁷ de nouvelles pratiques de manière plus appropriée. Cela améliore l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions futures.

En favorisant l'intégration⁸ de la capitalisation dans leur travail quotidien, les organisations, les groupes et les communautés peuvent tirer parti de leurs expériences de manière plus systématique.

⁵ Efficacité - Mesure dans laquelle une intervention, une équipe ou un processus atteint ses objectifs et les résultats attendus. (source: adapté de OCDE, 2023)

⁶ Efficience - Mesure dans laquelle une intervention, une équipe ou un processus atteint les résultats attendus en utilisant les ressources disponibles de manière économique et dans les temps. (source: adapté de OCDE, 2023)

⁷ Le passage à l'échelle, aussi appelé la mise à l'échelle, désigne le processus visant à amplifier et pérenniser les impacts d'une initiative, d'une innovation ou d'une approche, en étendant son adoption et en renforçant son intégration dans des systèmes plus larges. Il peut prendre différentes formes complémentaires:

Horizontale: extension à de nouvelles zones géographiques ou à davantage de bénéficiaires.

Verticale: influence sur les politiques, les institutions et les cadres normatifs à un niveau plus élevé.

Fonctionnelle: élargissement des domaines d'intervention ou des services proposés.

En profondeur: transformation durable des relations, des valeurs et des mentalités (les «cœurs et les esprits»). Ces dimensions sont interdépendantes et contribuent ensemble à un impact durable et systémique.

⁸ Intégration - Terme utilisé dans de nombreux contextes pour décrire les efforts visant à favoriser l'adoption de manière permanente d'un concept ou d'une pratique au sein d'une organisation. Dans ce contexte, il s'agit de faire en sorte que la pratique de la capitalisation d'expériences fasse partie intégrante des activités, des stratégies et des processus opérationnels.

Intégrer la capitalisation d'expériences permet notamment de:

- **Passer à l'échelle les interventions réussies**, afin d'accroître leur impact.
- **Penser de façon critique**, en analysant les pratiques: parfois pour confirmer ce qui fonctionne, parfois pour remettre en question les approches établies.
- **Renforcer la capacité d'apprentissage continue**, ce qui améliore la qualité du travail.

La capitalisation d'expériences contribue à **générer des changements** en valorisant les **enseignements tirés des succès et des échecs**.

5 Former des équipes et des réseaux

Les participants à un processus de capitalisation d'expériences tirent un avantage du fait même d'y participer aux côtés d'autres parties prenantes. Chaque processus aboutit à un **échange d'idées**, à la mise en place de **nouveaux réseaux** ou collaborations, ou aide les membres d'une équipe à mieux se connaître.

Le processus de capitalisation d'expériences peut renforcer la prise de conscience des défis existants et des progrès réalisés dans un domaine, et peut aider de nombreuses parties prenantes différentes à rester en contact.

Bien que les **connexions** au sein d'un processus de réflexion collective soient difficiles à mesurer, elles peuvent:

- **mener à une compréhension commune d'un problème**; et
- **développer la compréhension** entre pairs, entre différentes catégories de personnes, et même entre diverses régions géographiques.

Outre les connaissances acquises au travers de la capitalisation d'expériences, la participation au processus **renforce les capacités** des individus et des organisations en matière de communication, d'analyse et de documentation.

6 Favoriser le plaidoyer et influencer les politiques

Le processus de capitalisation permet de montrer clairement **ce que nous faisons, comment et pourquoi**, de partager nos résultats et d'informer d'autres acteurs susceptibles de s'engager dans des démarches similaires.

Il constitue ainsi un **appui précieux aux actions de plaidoyer et de communication**. Il contribue également à reconnaître celles et ceux dont les efforts, les idées ou les innovations ont permis d'atteindre ces résultats.

A. Favoriser le plaidoyer, éclairer la prise de décision et influencer les politiques

Les données probantes documentées sur ce qui fonctionne, et ce qui ne fonctionne pas, peuvent aider à convaincre les partenaires techniques et financiers ainsi que les autorités de soutenir, d'adopter ou de renforcer certaines approches. Utilisés dans le cadre d'actions de plaidoyer, les enseignements issus de la capitalisation peuvent éclairer la prise de décision et contribuer à influencer les politiques et les stratégies.

B. Renforcer la communication et la visibilité

Les produits de capitalisation renforcent la visibilité des activités menées et des enseignements qui en sont issus. Ils nourrissent les actions de communication en permettant de partager les expériences, de valoriser les résultats, de reconnaître les contributions des acteurs impliqués et de promouvoir l'adoption, l'adaptation et la mise à l'échelle des approches qui ont fait leurs preuves.

La capitalisation d'expériences offre des avantages à de nombreux niveaux.



«En tant que processus collectif, la capitalisation aide notre équipe à examiner nos propres pratiques, à en tirer des enseignements et ainsi à les améliorer.

***Partager** nos principaux enseignements avec des personnes externes, au-delà de notre propre équipe, **aide les autres projets à améliorer ou à adapter leur travail**. En fin de compte, cela signifie de meilleures récoltes, plus de réussite pour les petits agriculteurs et moins de pauvreté; en bref: un impact sur le développement.»*



*«Nous avons constaté de nombreux autres avantages tels que la **satisfaction professionnelle**, une meilleure efficacité organisationnelle et des économies en termes de coûts et de temps. En tant qu'organisation, cela nous a permis de répondre plus rapidement et plus efficacement aux nouveaux défis qui apparaissent si souvent dans le contexte du développement.»*

Réflexion personnelle



Et vous ? Prenez-vous réellement le temps de tirer les enseignements de vos expériences au sein de votre équipe?

Pensez à ce que vous avez accompli ces derniers mois ou ces dernières années...

De quelles activités vous êtes-vous occupé?

Les choses se sont-elles déroulées comme prévu? Que s'est-il passé? Qu'avez-vous fait?

Avez-vous appris quelque chose que vous ne connaissiez pas avant?

Avez-vous partagé avec d'autres ce que vous aviez appris?

Résumé

La capitalisation d'expériences permet de comprendre en profondeur ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons et quels résultats sont obtenus. Elle nous évite de réinventer la roue en offrant l'occasion **d'apprendre de nos succès** comme de **nos échecs**.

C'est un moyen puissant de transformer nos expériences en connaissances partageables et de les valoriser pour **générer des changements** et **renforcer l'impact**.

Initier ou participer à un processus capitalisation d'expériences présente de très nombreux avantages. Au-delà de l'apprentissage lié à l'expérience elle-même, la capitalisation nous aide à comprendre comment nous apprenons, à éviter la perte des savoirs, à accroître l'efficacité et l'efficience de nos actions, à générer des changements, à renforcer les équipes et les réseaux, ainsi qu'à soutenir les actions de plaidoyer, la visibilité et à influencer les politiques.

LEÇON 2: Qu'est-ce que la capitalisation d'expériences?

Cette leçon explique les origines, la définition et les principes de la capitalisation d'expériences.



Objectifs d'apprentissage:

À la fin de cette leçon, vous serez en mesure:

- de définir la capitalisation d'expériences;
- de comprendre ses principes et en quoi elle s'intègre à votre travail.

Les origines de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences a des **origines lointaines** en tant que comportement naturel et humain. En effet, les humains ont toujours **examiné leur passé** pour apprendre de leurs expériences. Beaucoup de professionnels et d'organisations du développement ont reconnu l'importance de ce «**passage de l'expérience à la connaissance partageable**». Telle est la définition de Pierre de Zutter pour la capitalisation d'expériences.



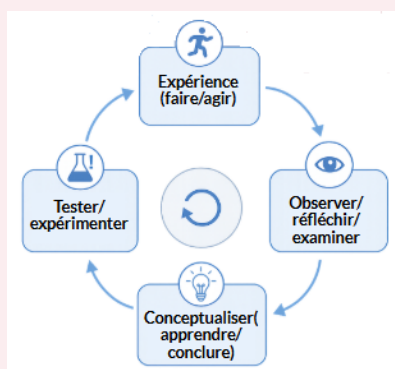
Mini-leçon: Les origines de la capitalisation d'expériences

Les origines de la capitalisation d'expériences

De nombreux mouvements philosophiques ont contribué à la capitalisation d'expériences. Revenons sur les origines du concept d'apprentissage lui-même.

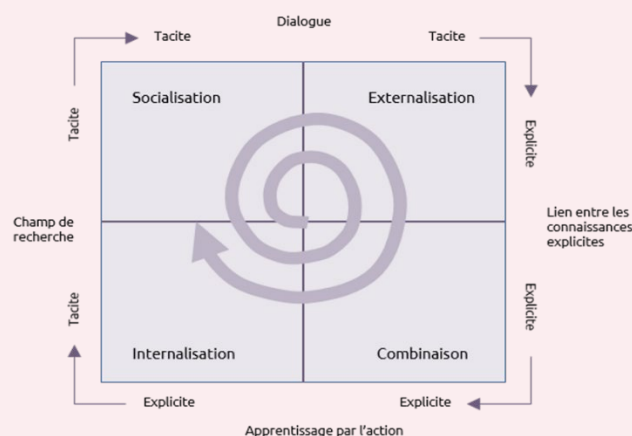
Paulo Freire (1921–1997), pédagogue et philosophe brésilien, a publié en 1968 un ouvrage très influent: *Pédagogie des opprimés*. Dans cet ouvrage, il rejette le modèle bancaire de l'éducation qui considère les étudiants comme des vases vides devant être remplis de savoirs. Au contraire, Freire suggère que chaque individu, avec ses intérêts, son expertise et ses savoirs, est le co-créateur de la connaissance dans un processus d'apprentissage. Les idées de Freire s'inscrivent dans la tradition de philosophes tels que Platon, Kant et Hegel, qui considèrent que la liberté et l'auto-détermination sont à la fois réelles et importantes. L'apprentissage participatif, tel que soutenu par Freire, est un élément essentiel de la capitalisation d'expériences.

David Kolb (né en 1939) est un philosophe et théoricien de l'éducation qui a concentré ses recherches sur l'apprentissage expérientiel. En 1975, Kolb et Roger Fry ont développé le modèle d'apprentissage expérientiel, qui décrit l'apprentissage comme « *le processus par lequel la connaissance est créée à travers la transformation de l'expérience* ». Kolb et Fry ont souligné le fait que le cycle d'apprentissage était un processus continu et itératif, qui pouvait commencer en chacun des quatre points. Ils ont également identifié quatre styles d'apprentissage de base. Cet accent mis sur la transformation de l'expérience en connaissances et sur le cycle itératif de l'apprentissage fait que les travaux de Kolb et Fry ont eu une influence directe sur le développement de la capitalisation d'expériences.



Dans le secteur privé, l'économiste japonais, Ikujiro Nonaka (né en 1935) a développé en 1991 le modèle SECI - Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation. Il met en évidence le passage constant entre connaissances tacites (expérience, savoir-faire) et connaissances explicites (documents, méthodes, procédures).

Dans son modèle, les connaissances se créent et se partagent dans une organisation à travers un cycle continu de socialisation (tacite-tacite), d'externalisation (tacite-explicite), de combinaison (explicite-explicite) et d'internalisation (explicite-tacite). Le modèle fonctionnant en cycle, il est dynamique et se met à jour continuellement.



De nombreuses autres personnes travaillant sur la capitalisation de l'expérience **dans le secteur du développement** ont tenté de créer leur propre définition et description du processus. Parmi elles:

↩ En 1996, Daniel Selener et ses collègues de l'**Institut international pour la reconstruction rurale** (IIRR) ont défini la capitalisation d'expériences comme une méthode *«facilitant la description, la réflexion, l'analyse et la documentation d'une manière continue et participative, des processus et des résultats d'un projet de développement»*. (Selener, Zapata & Purdy, 1996)

↩ En 2005, Fall et Ndiaye ont présenté la capitalisation d'expériences comme un processus *«conçu pour que l'expérience de chacun ne reste pas confinée au niveau individuel... L'approche systématique permet de tirer des enseignements et d'identifier des bonnes pratiques. Grâce à cette démarche, la pratique peut changer et s'améliorer et pourra, par la suite, être adoptée par d'autres»*. (Fall & Ndiaye, 2005)

↩ Le projet du **FIDA/CRDI**, Réseaux électroniques pour l'Asie rurale et le Pacifique (ENRAP), l'a décrit comme un processus permettant *«d'évaluer l'influence et l'impact d'un projet de manière systématique et participative; d'évaluer les nouveaux besoins pour atteindre les objectifs du projet; de connaître les résultats imprévus du processus de mise en œuvre du projet; de collecter les enseignements tirés du projet»*. (Phartiyal, 2006)

↩ En 2013, la **FAO** l'a définie comme *«un processus itératif par lequel une expérience est validée, documentée et partagée. Cette approche systématique permet d'appliquer les enseignements tirés, d'identifier les innovations potentielles et les bonnes pratiques. Grâce à cette approche, une pratique peut être adaptée, améliorée, adoptée par d'autres et transposée à plus grande échelle, ce qui entraîne un impact accru»*. (FAO, 2013)

↩ En 2014, Tapella et Rodriguez-Bilella l'ont décrite comme *«un outil d'évaluation multipartite qui met l'accent sur la compréhension approfondie des processus et l'apprentissage partagé entre les participants des expériences de développement au fur et à mesure qu'elles se déroulent»*. (Tapella & Rodriguez-Bilella, 2014).

Les nombreux noms de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences puise ses origines dans différents lieux. De ce fait, elle est connue sous de nombreux **noms différents**, ce qui peut être source de confusion. Chaque appellation reflète-t-elle le même concept? Examinons quelques-uns de ces noms pour le découvrir.

Dans le monde francophone, capitalisation d'expériences est le terme qui a été le plus utilisé pendant de nombreuses années. La Direction du développement et de la coopération suisse (DDC) fait une distinction entre:

- la documentation des expériences
- la capitalisation des expériences; et
- l'utilisation des expériences

Dans ce cours, le terme capitalisation d'expériences recouvre l'ensemble de ces trois aspects.

Dans le monde hispanophone, sistematización est le terme qui a été le plus utilisé depuis la fin des années 1980. Il décrit un processus *«pour échanger des enseignements entre différents groupes, pour comprendre et réfléchir sur des pratiques, et pour obtenir des connaissances, ou théories, à partir d'une pratique spécifique»*. Sistematización se réfère plus souvent aux approches communautaires plutôt qu'aux efforts institutionnels. L'Institut interaméricain pour la coopération et l'agriculture (IICA) utilise le terme *«systématisation des expériences»* lequel fait partie d'un cycle d'apprentissage continu basé sur le dialogue de groupe.

Dans le monde anglophone, aucun nom ou méthode unique n'a été utilisé. **Process documentation** (processus de documentation) et **continuous reflection** (réflexion continue) sont les termes les plus courants. En 2011, le Centre international de l'eau et de l'assainissement (IRC) a présenté le concept de processus de documentation comme étant *«la collecte, le rassemblement, l'analyse et la communication des expériences de manière appropriée au contexte»*.

Capitalisation, **systématisation**, processus de documentation, **réflexion continue**... Toutes ces approches sont relativement similaires. Le défi pour les harmoniser est principalement dû aux **barrières linguistiques**.

Ce cours utilise le terme **capitalisation d'expériences**, qui décrit un processus qui a été élaboré grâce aux contributions de représentants de milieux culturels et d'origines linguistiques divers.

L'objectif est de définir une méthodologie suffisamment souple pour tenir compte des préférences régionales, organisationnelles ou individuelles, et synthétiser les aspects les plus efficaces de chaque approche.



« Dans les articles que j'ai lus, ils appellent cela capitalisation d'expériences ou systématisation ».



« Dans mon équipe, nous appelons cela "tirer des enseignements." »

Explorons la définition de la capitalisation d'expériences

Comment définissons-nous la capitalisation d'expériences ?

La **capitalisation d'expériences** est un processus **systématique**, **itératif** et **participatif** par lequel une expérience est **analysée** et **documentée**. Les **connaissances** qui en résultent peuvent être **partagées** et valorisées pour **générer des changements**.

Examinons plus en détail les différents éléments de notre définition.

Capital

Le capital est communément défini comme « *tout ce qui peut **améliorer le pouvoir d'une personne** à accomplir un travail économiquement utile* ». La capitalisation d'expériences crée du capital à partir de l'expérience sous la forme de connaissances partageables. Les personnes apprennent de ce qu'elles font ou de ce qui se passe autour d'elles, indépendamment du fait qu'elles obtiennent ou non des résultats.

Expérience

« **Expérience** » fait ici référence à un événement. Nous pouvons le comprendre à la fois comme :

- quelque chose qui arrive à des personnes (« *Ce fut une expérience intéressante.* »); et
- ce qu'elles en **apprennent** lorsqu'elle se produit (« *Mon expérience est que...* »).

La mise en œuvre d'une intervention de développement est une expérience, de même que les émotions, les sentiments et les impressions des personnes qui ont été impliquées dans celle-ci.

Systématique

« **Systématique** » définit quelque chose comme étant **méthodique** et réalisé selon un plan ou un système. La capitalisation d'expériences suit une **méthodologie claire et structurée** qui accorde une attention suffisante à chaque étape du processus afin d'atteindre les résultats escomptés.

Itératif

Les processus itératifs reconnaissent la répétition comme un moyen d'améliorer progressivement les **niveaux de connaissance, d'efficacité et d'efficience**. La capitalisation d'expériences favorise une croissance et une évolution itératives. Il s'agit d'un processus non linéaire, c'est-à-dire que l'équipe en charge doit, à la fin de chaque étape, vérifier s'il convient d'introduire des changements dans des étapes précédentes.

Participatif

Les processus participatifs s'efforcent de favoriser la **participation active de tous les membres** d'un groupe. Des méthodes et techniques appropriées de facilitation sont essentielles pour surmonter les obstacles à la participation. La capitalisation d'expériences **rassemble** les opinions de diverses parties prenantes, et ces dernières devraient également être impliquées dans le processus **d'analyse et de documentation**. Cela conduit à une plus grande objectivité dans les résultats ainsi qu'au renforcement des capacités des participants.

Analysée

L'analyse d'une expérience à travers la capitalisation d'expériences va au-delà d'une description de celle-ci. Elle se concentre sur la compréhension de **ce** qui s'est passé et s'efforce de découvrir **pourquoi** et **comment** les événements se sont produits. Qu'est-ce qui a contribué aux résultats? Quelles sont les raisons **qui sous-tendent** ces résultats? Il existe des méthodes et des critères appropriés à cette analyse, mais il est important de surmonter la subjectivité en adoptant un processus d'analyse participative.

Documentée

La documentation est le processus de conversion des connaissances tirées de l'analyse de l'expérience en **produits de communication utiles**. Nous pensons le plus souvent à des formes écrites de documentation, et même si elles peuvent être un point de départ, nous ne devons pas oublier que d'autres formes de communication peuvent être plus appropriées pour certains publics cibles. Pour garantir l'objectivité et le renforcement des capacités des participants, cette étape devrait également être réalisée de manière participative.

Connaissances

Les **connaissances** peuvent prendre différentes formes. Certaines sont **explicites** et faciles à formaliser, comme des documents, rapports, méthodes ou bases de données. D'autres sont **tacites**: elles viennent de l'expérience, des pratiques et du savoir-faire des personnes, et sont souvent plus difficiles à exprimer ou à transmettre.

Dans un processus de capitalisation d'expériences, il s'agit de faire émerger ces savoirs issus de la pratique, de les analyser et de les transformer en **connaissances structurées, partageables et utilisables** pour l'action.

Pour en savoir plus sur la gestion des connaissances, vous pouvez rejoindre la communauté KM4Dev⁹.

Partagée

Capitaliser, c'est apprendre. **Partager**, c'est **amplifier l'impact**. En partageant les connaissances issues de vos expériences, vous contribuez à améliorer les pratiques, à inspirer d'autres initiatives et à renforcer les capacités collectives, y compris dans le cadre d'actions de plaidoyer ou du renforcement des capacités de votre équipe.

Cependant, un partage efficace ne s'improvise pas: il nécessite une planification stratégique, avec des objectifs définis, des publics ciblés, des canaux adaptés et des boucles de feedback pour progresser en continu.

Si vous souhaitez en savoir plus sur le partage des connaissances, consultez le cours 6 **Faciliter l'apprentissage participatif et le partage des connaissances**, ou encore la boîte à outils sur le partage des connaissances, KS Toolkit¹⁰.

Générer de changements

Pour que les interventions de développement aient un impact tangible sur la lutte contre la pauvreté et la faim dans le monde, il est essentiel que les résultats positifs se traduisent par des changements durables et ne restent pas des succès isolés. Cette nécessité de changements doit être un objectif central de tout processus de capitalisation d'expériences.

Les changements se produisent à différentes échelles et de diverses manières – de l'agriculteur qui adopte une nouvelle pratique après avoir écouté une émission de radio, au passage à l'échelle d'interventions au niveau régional, national ou mondial.

⁹ KM4Dev, ou *Knowledge Management for Development* en anglais, signifie Gestion des connaissances pour le développement en français. C'est une communauté mondiale, ouverte et animée par des volontaires, qui rassemble des praticiens, chercheurs et facilitateurs travaillant sur la gestion des connaissances, le partage des connaissances et l'apprentissage dans le développement international et l'action humanitaire. Elle offre des espaces d'échange, de réflexion entre pairs et de co-crédation de connaissances pour améliorer les pratiques et renforcer l'impact.

¹⁰ Le KS Toolkit ou *Knowledge Sharing Toolkit* (en anglais) est une boîte à outils pour le partage des connaissances. Initialement co-développée par le CGIAR, la FAO, l'UNICEF, le PNUD et KM4Dev, la boîte à outils est mise à jour par la communauté KM4Dev en tant que ressource partagée — ouverte, évolutive et co-construite collectivement. Cette boîte à outils aide les praticiens à concevoir et faciliter des ateliers participatifs, gérer des communautés de pratique, renforcer la collaboration, adapter les pratiques et soutenir l'apprentissage, en ligne ou en présentiel. L'intelligence artificielle permet de mieux cibler les résultats de la recherche de la boîte à outils.

Où se situe la capitalisation d'expériences?

La capitalisation d'expériences est souvent associée à d'autres approches ou processus déjà en place dans votre organisation. Elles peuvent contribuer à la capitalisation, mais elles ne remplacent pas le processus de capitalisation lui-même. Explorons quelques-unes de ces approches, ce qui les distingue de la capitalisation d'expériences, et comment elles peuvent se compléter.

Suivi, évaluation et apprentissage

Principales distinctions:

- ➞ Le **suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA)** - souvent désigné par l'acronyme anglais **MEL** pour Monitoring, Evaluation and Learning - s'intéresse principalement aux progrès, aux résultats et à la performance d'une intervention, souvent à partir d'objectifs, d'indicateurs ou de critères définis.
- ➞ La **capitalisation d'expériences** cherche surtout à comprendre une expérience en profondeur – ce qui a fonctionné ou non, comment et pourquoi – afin d'en tirer des enseignements utilisables.

Complémentarités:

- ➞ Le **suivi, l'évaluation et l'apprentissage** peut fournir des données, des analyses et des éléments probants utiles à la capitalisation. Il peut aider à identifier les expériences, les résultats ou les questions qui méritent d'être approfondis.
- ➞ La **capitalisation d'expériences** peut enrichir le suivi-évaluation en apportant une compréhension plus fine des facteurs qui expliquent les résultats. Elle aide à transformer les constats et les enseignements en actions concrètes pour adapter, améliorer ou mettre à l'échelle les interventions.

Recherche-action

Principales distinctions:

- ➞ La **recherche-action** part généralement d'un problème, d'un défi ou d'une hypothèse à explorer. Elle consiste à tester des solutions avec les acteurs concernés, puis à les ajuster progressivement.
- ➞ La **capitalisation d'expériences** part, elle, de l'expérience elle-même. Elle cherche à comprendre le processus suivi, les choix effectués, les résultats obtenus et les facteurs qui les expliquent, afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

Complémentarités:

- ➔ La **recherche-action** peut fournir un terrain riche pour la capitalisation: les problèmes rencontrés, les solutions testées, les ajustements réalisés et les résultats obtenus peuvent être analysés pour en tirer des enseignements utiles.
- ➔ La **capitalisation d'expériences** peut, en retour, renforcer la recherche-action en documentant le processus, en mettant en évidence les apprentissages produits avec les acteurs et en facilitant leur utilisation pour ajuster les pratiques, éclairer les décisions et renforcer l'impact.

Communication

Principales distinctions:

- ➔ La **communication institutionnelle** vise principalement à informer, sensibiliser, mobiliser ou valoriser une action auprès de publics ciblés, à travers des messages et des supports adaptés.
- ➔ La **capitalisation d'expériences** permet d'analyser les expériences de manière structurée, de croiser les points de vue et d'identifier des enseignements clés sur ce qui fonctionne, pourquoi et dans quelles conditions.

Complémentarités:

- ➔ La **communication participative**, aussi appelée communication pour le développement, favorise le dialogue, l'échange de connaissances et la prise de décisions éclairées entre les parties prenantes, notamment grâce à des processus participatifs, des médias et des outils numériques. En co-crédant les contenus avec les acteurs de terrain, elle renforce leur appropriation et rend les enseignements issus de la capitalisation plus accessibles, plus visibles et mieux adaptés aux publics concernés. Elle contribue ainsi à leur utilisation pour encourager les changements de pratiques.
- ➔ La **capitalisation d'expériences** peut, en retour, fournir à la communication participative des contenus, fondés sur l'analyse de l'expérience, et utiles pour informer, sensibiliser ou soutenir le plaidoyer.

Gestion de projets et programmes

Principales distinctions:

- ➡ La **gestion de projets et programmes** concerne principalement la planification, la coordination, la mise en œuvre, le suivi et l'adaptation des interventions pour atteindre des résultats.
- ➡ La **capitalisation d'expériences** ne vise pas à piloter la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme. Elle permet d'analyser ce qui s'est passé dans un projet ou un programme, pourquoi certains choix ont été faits, ce qui a fonctionné ou non, et quels enseignements peuvent être tirés pour l'avenir.

Complémentarités:

- ➡ La **gestion de projets et programmes** fournit un cadre concret pour la capitalisation: les activités menées, les décisions prises, les résultats obtenus et les ajustements réalisés constituent une matière riche pour apprendre de l'expérience.
- ➡ La **capitalisation d'expériences** peut, en retour, éclairer la planification, la mise en œuvre et l'adaptation des projets et programmes. Elle aide à transformer les enseignements tirés en décisions plus éclairées, en pratiques améliorées et, lorsque c'est pertinent, en actions à plus grande échelle.

Renforcement des capacités

Principales distinctions:

- ➡ Le **renforcement des capacités** vise principalement à développer les compétences, les connaissances et les capacités d'action des personnes, des équipes ou des organisations.
- ➡ La **capitalisation d'expériences** n'a pas comme principal objectif de former ou de développer des compétences. Elle analyse une expérience pour en tirer des enseignements utilisables, qui peuvent ensuite contribuer à renforcer les capacités individuelles, collectives ou organisationnelles.

Complémentarités:

- ➡ Le **renforcement des capacités** peut soutenir la capitalisation en développant les compétences nécessaires pour collecter, analyser, documenter, partager et utiliser les enseignements tirés de l'expérience.
- ➡ La **capitalisation d'expériences** peut, en retour, contribuer au renforcement des capacités en identifiant les besoins d'apprentissage, en valorisant les savoirs issus de la pratique et en

aidant les acteurs à améliorer leurs façons de travailler – par exemple grâce à un manuel de formation – à adapter leurs pratiques et à renforcer l'impact de leurs actions.

Gestion des connaissances

Principales distinctions:

- ➔ La **gestion des connaissances** vise à créer, collecter, organiser, partager et utiliser les connaissances au sein d'une organisation, à travers des systèmes, des pratiques, des outils ou des espaces d'échange.
- ➔ La **capitalisation d'expériences** est une démarche spécifique essentielle au sein de la gestion des connaissances. Elle consiste à transformer l'expérience vécue – souvent tacite – en connaissances explicites, structurées et partageables. Autrement dit, elle permet de rendre visibles et exploitables des savoirs issus de la pratique, qui resteraient autrement implicites ou perdus.

Complémentarités:

- ➔ La **gestion des connaissances** offre à la capitalisation un cadre, des outils et des espaces pour organiser, conserver, partager et réutiliser les connaissances produites.
- ➔ La **capitalisation d'expériences** enrichit le système de gestion des connaissances en améliorant la qualité et la pertinence des contenus. Elle facilite l'apprentissage et la prise de décision.

Partage des connaissances

Principales distinctions:

- ➔ Le **partage des connaissances** vise principalement à faciliter les échanges, la collaboration et la circulation des savoirs entre personnes, équipes ou organisations.
- ➔ La **capitalisation d'expériences** ne se limite pas à partager des connaissances déjà produites. Elle comprend aussi l'analyse de l'expérience, la formulation d'enseignements et l'utilisation de ces connaissances pour améliorer les pratiques, éclairer les décisions et renforcer l'impact.

Complémentarités:

- ➔ Le **partage des connaissances** peut soutenir la capitalisation en créant des espaces d'échange, de dialogue et d'apprentissage entre les acteurs concernés comme par exemple les communautés de pratique.

- ➡ La **capitalisation d'expériences** peut, en retour, enrichir le partage des connaissances en produisant des enseignements structurés, issus d'expériences concrètes.

Les principes de la capitalisation d'expériences

Examinons maintenant les **quatre principes de base** qui sous-tendent la méthodologie de la capitalisation d'expériences. Ces principes réapparaîtront dans le reste de ce cours au fur et à mesure que nous en apprendrons davantage sur le processus de capitalisation d'expériences.

Principe ① : Participatif et inclusif



«Pour moi, la capitalisation d'expériences prouve sa valeur dans sa nature participative, laquelle contribue à résoudre les problèmes d'autonomisation.»

Rappelez-vous que les expériences sont des choses qui arrivent aux personnes, et qu'elles incluent leurs interprétations, émotions et **perceptions subjectives**, et **pas uniquement des conditions objectives** et des actions. En incluant de multiples parties prenantes à toutes les étapes du processus, nous augmentons l'objectivité des connaissances générées et nous favorisons un sentiment plus fort d'appropriation du processus et de ses résultats.

Qu'est-ce que cela signifie?

Selon ce principe, vous devez inclure d'autres personnes, tenir compte des contributions objectives et subjectives, et opérer de manière participative.

Pour être impartial, le processus doit:

- inclure d'autres personnes;
- tenir compte des contributions subjectives et objectives; et
- opérer de manière participative.



«Ce ne sont pas uniquement les chefs de projet qui doivent participer au processus. Il faut élargir le groupe!»

Toutes les parties prenantes doivent être en mesure d'exprimer leurs points de vue grâce à l'utilisation de méthodes de collecte appropriées et de techniques et outils de facilitation.

Pour co-crée les connaissances, le groupe élargi d'intervenants devrait inclure le plus de personnes possible qui ont vécu l'expérience.

Principe ②: Sensible au genre



«Prendre en compte les expériences des femmes et des hommes enrichit vraiment la capitalisation!»

Nous devons reconnaître que **les expériences et les connaissances des femmes et des hommes ne sont pas identiques**. Les femmes et les hommes ont non seulement des expériences différentes mais, compte tenu de leurs perspectives spécifiques, ils ont des façons différentes d'appréhender des événements qu'ils vivent ensemble.

Qu'est-ce que cela signifie?

Selon ce principe, vous devez veiller à ce que les femmes soient invitées à participer au processus de capitalisation d'expériences de façon égale et équitable, et à qu'elles soient pleinement en mesure de faire part de leurs propres expériences.

Principe ③: Basé sur le contexte et l'histoire



«Notre contexte et notre histoire influencent toujours le processus.»

Les processus de capitalisation d'expériences ne se mettent pas en place de manière isolée. Ils sont façonnés par de nombreux aspects de leur contexte et de leur passé, y compris:

- l'historique et les objectifs de votre organisation ou de votre équipe;
- le contexte dans lequel l'expérience a eu lieu; et
- les intérêts spécifiques des personnes concernées.

En conséquence, les processus de capitalisation d'expériences sont tous différents. Votre équipe devrait prendre un certain temps pour considérer le contexte et l'historique, et les effets qu'ils peuvent avoir sur le processus.

Qu'est-ce que cela signifie?

Selon ce principe, vous devez réfléchir de manière approfondie à votre propre contexte et à votre propre histoire. Bien que ce processus puisse prendre du temps, il peut produire de grands résultats.

Principe ④ : Vise à tirer des enseignements de la réalité



«Lors de la mise en œuvre d'un projet, la réalité ne suit pas toujours le plan initial... et c'est une occasion d'apprendre.»

Ce qui se passe sur le terrain est rarement prévisible. Pour de nombreuses raisons, les résultats peuvent ne pas correspondre à ce qui était prévu ou souhaité. Il est essentiel de reconnaître que la théorie diffère de la pratique, et que les différences entre les objectifs et les résultats représentent une occasion d'acquérir davantage de connaissances.

Comprendre l'expérience signifie appréhender pourquoi les choses ont fonctionné ou pas. Cela offre des idées d'approches alternatives qui ouvrent la voie à une planification et une mise en œuvre meilleures dans l'avenir.

Qu'est-ce que cela signifie?

Ce principe signifie que vous êtes intéressé et en mesure d'apprendre de ce qui se passe réellement. Vous êtes prêt et capable de reconnaître que la théorie est différente de la pratique et qu'une grande variété de facteurs ont une incidence sur nos plans.

Exemple

Un processus de capitalisation d'expériences mené en Équateur a exploré les améliorations apportées au système de production laitière d'une coopérative. Seuls les responsables de programme ont été invités à décrire les différentes activités, à présenter les résultats et à donner leur avis sur le projet. Ce projet a duré plusieurs années. Les responsables du programme se sont concentrés sur les changements apportés au projet au cours de ces années, sur les aspects liés au genre et sur son contexte spécifique.

➡ Parmi les principes qui définissent un processus de capitalisation d'expériences lequel n'a pas été pris en considération?

Dans ce processus de capitalisation d'expériences, seuls les directeurs de programme ont été impliqués. Le principe selon lequel la capitalisation d'expériences devrait être participative et multipartite n'a pas été appliqué! Pour être impartial, le processus doit inclure toutes les parties prenantes, tenir compte des apports objectifs et subjectifs et opérer de manière participative.

Réflexion personnelle



Et vous? Comment appelez-vous la capitalisation d'expériences dans votre pays?

Dans quel domaine travaillez-vous: communication, gestion des connaissances, suivi évaluation, gestion de projets, etc....?

Réfléchissez un instant aux complémentarités entre la capitalisation d'expériences et votre domaine de travail.

Comment la capitalisation d'expériences pourrait vous être utile dans votre travail, votre équipe, votre organisation?

Résumé

La capitalisation d'expériences est un processus qui vous aide à analyser en profondeur une expérience spécifique et à en tirer des enseignements afin d'améliorer les interventions actuelles et futures. C'est une initiative d'apprentissage qui nous aidera à faire mieux à l'avenir.

Il s'agit d'un processus systématique, itératif et participatif, à travers lequel une expérience est analysée et documentée.

La capitalisation d'expériences est fortement liée à d'autres processus d'appellations différentes mais avec des objectifs similaires. Elle s'intègre dans la stratégie et le programme de gestion des connaissances d'une organisation et s'inscrit en complément du suivi, évaluation et apprentissage, de la planification des programmes et de la gestion de projets, de la recherche, du renforcement des capacités et de la communication.

Un processus de capitalisation suit certains principes. Il doit être participatif et sensible au genre. Il se base également sur un contexte et vise à tirer des enseignements de la réalité.

LEÇON 3: Les acteurs de la capitalisation

Cette leçon explique quels sont les acteurs à impliquer dans un processus de capitalisation, qui peut initier un processus, comment former son équipe et convaincre les réfractaires.

Objectifs d'apprentissage:

À la fin de cette leçon, vous serez en mesure:



- d'identifier qui doit participer au processus de capitalisation
- d'identifier qui, dans votre organisation, peut lancer un processus de capitalisation d'expériences;
- de préconiser la mise en place d'un processus de capitalisation d'expériences.

Qui impliquer dans le processus de capitalisation d'expériences?

Le processus de capitalisation d'expériences est une initiative **participative**, impliquant une grande variété d'acteurs ayant des responsabilités différentes. Identifier les personnes qui devraient participer au processus de capitalisation est une étape importante, de même que veiller à ce que tous les participants s'impliquent de manière effective.

Le groupe de personnes qui participent au processus de capitalisation d'expériences doit être **représentatif** des personnes qui étaient (ou sont) parties prenantes d'une expérience. Nous aborderons cela plus en détail dans l'Unité 2 de ce cours, mais pour l'instant examinons les principaux groupes.

Les différents acteurs de la capitalisation

Les porteurs

Il existe deux types de porteurs:

- **Les porteurs de l'expérience** sont les personnes qui ont participé à l'expérience et à ses activités, et ont contribué à ses résultats.
- **Les porteurs du processus** sont les personnes qui ont initié et coordonné le processus de capitalisation lui-même, et ont veillé à son dynamisme.

Les personnes externes

Les personnes externes sont des individus qui connaissent bien le contexte, ou les activités analysés dans le cadre de l'expérience. Grâce à leurs connaissances, elles peuvent contribuer à l'analyse de l'expérience.

Les personnes ressources | **Les personnes ressources** sont des personnes qui contribuent à faire en sorte que le suivi des étapes de la capitalisation aboutisse aux résultats escomptés. Ces personnes viennent en soutien au processus.

Qui devrait initier et coordonner le processus de capitalisation d'expériences?

Le processus de capitalisation d'expériences peut être initié et coordonné par une grande diversité d'acteurs : elle s'adapte aux responsabilités de chacun et offre des bénéfices spécifiques selon les rôles, tout en contribuant à l'apprentissage collectif.

Bien qu'ils aient des profils professionnels différents, Mariam, Mamoudou, Gabriela, Leo et Sarah sont tous des porteurs de leur processus de capitalisation d'expériences. Ils sont prêts à initier et à coordonner leur processus au sein de leur organisation respective.

➔ Chefs d'équipe ou managers

Les chefs d'équipe et les managers peuvent initier un processus de capitalisation d'expériences pour mieux comprendre les capacités et la dynamique de leur équipe ainsi que leurs interventions. Ce processus leur sera utile pour identifier les bonnes pratiques ainsi que les pratiques prometteuses et les innovations. Les résultats leur fourniront des preuves pour renforcer leurs actions de plaidoyer.

 **Mariam**
Chef d'équipe

«Je veux initier un processus de capitalisation d'expériences pour m'aider à identifier les aptitudes et compétences du personnel. Cela nous aidera à élaborer notre plan de renforcement des capacités du personnel.

Je crois que la capitalisation d'expériences apportera une valeur ajoutée et que les gens seront heureux d'apprendre et d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Démontrer ses avantages m'aidera à intégrer le processus dans notre travail.

La capitalisation d'expériences me permettra également d'avoir une compréhension plus approfondie de mes projets et m'aidera à déterminer ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré.»

➔ Les responsables techniques

Les responsables techniques et d'autres spécialistes peuvent initier un processus de capitalisation d'expériences pour acquérir une compréhension plus approfondie et plus vaste de leur pratique. Cela leur permettra de partager les enseignements tirés, d'améliorer leur pratique et d'identifier les innovations et les alternatives prometteuses. Cela les aidera également à communiquer la pratique à d'autres personnes qui envisagent de l'adopter, de l'adapter ou de la passer à l'échelle.



Mamoudou

Responsable

technique

« Nous avons tellement de connaissances utiles - provenant des paysans, des agents de vulgarisation et des fournisseurs d'intrants – que nous n'exploitons simplement pas !

Des membres d'une organisation paysanne du Burkina Faso sont venus chez nous car ils souhaitaient connaître notre expérience en matière de système de warrantage afin de pouvoir le mettre en œuvre de retour chez eux.

Je souhaite initier un processus de capitalisation d'expériences que nous documentions non seulement de quoi il s'agit, mais également comment cela fonctionne.

Comme cela nous leur transmettrons les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre un système de warrantage sans répéter les erreurs que nous avons commises. »

➤ Les responsables du suivi, évaluation et apprentissage (SEA)

L'un des éléments les plus importants de la gestion d'une organisation est son système de suivi, évaluation et apprentissage. La capitalisation d'expériences devrait être reliée aux activités de suivi et évaluation de deux façons: vous pouvez utiliser les résultats du suivi, évaluation et apprentissage comme des contributions à la capitalisation, mais vous pouvez également améliorer votre système de suivi, évaluation et apprentissage grâce aux résultats du processus de capitalisation.



Gabriela

Responsable

du suivi,

évaluation et

apprentissage

« Notre processus de capitalisation d'expériences peut utiliser nos indicateurs, nos données et nos rapports de suivi, évaluation et apprentissage. Ces résultats peuvent être utilisés comme contributions à la capitalisation d'expérience et participer à l'identification des domaines qui posent problème.

Nous pouvons également utiliser les résultats de la capitalisation d'expériences dans nos activités de suivi, évaluation et apprentissage. Les données et les résultats qualitatifs seront ajoutés à nos données quantitatives.

Si j'initie ce processus de capitalisation, cela peut nous aider à brosser le tableau de nos expériences et des raisons de nos succès et échecs. »

➤ Les professionnels de l'information et de la communication

La capitalisation d'expériences utilise le talent des professionnels de la communication et contribue à leur travail. Les professionnels de la communication peuvent systématiquement aider à documenter les contributions des parties prenantes par écrit, mais aussi avec des photographies, des vidéos, des enregistrements audio ou des interviews. Leurs compétences permettent de garantir la bonne réalisation et l'utilité des produits de communication. Lorsqu'ils participent directement, ils peuvent rester proches de l'expérience de terrain et appuyer la communication participative – également appelée « communication pour le développement ». Grâce au processus de capitalisation d'expériences, ils acquièrent une compréhension plus approfondie des causes et des effets et

perçoivent les dynamiques soutenant l'expérience, ce qui les place dans une meilleure position pour communiquer sur celle-ci.



Leo
Responsable
de la
communication

«Au sein de l'équipe, nous espérons identifier d'excellentes idées pour améliorer l'irrigation.

Nous pouvons faire une vidéo, puis demander à différents villages de partager et comparer leurs idées.

En initiant ce processus de capitalisation, nous pourrions peut-être convaincre nos membres d'essayer de nouvelles approches.»

➔ Professionnels de la gestion/du partage des connaissances

Les organisations qui mettent l'accent sur la gestion des connaissances (GC) reconnaissent l'importance de l'apprentissage et des connaissances au sein de leur travail. Les professionnels de la gestion des connaissances peuvent jouer un rôle important dans le processus de capitalisation d'expériences. Leurs connaissances en matière de facilitation, de processus participatifs et de collaboration sont très pertinentes à toutes les étapes du processus. La capitalisation d'expériences est une méthodologie qui facilite le travail des professionnels de la gestion des connaissances au sein de leurs équipes en les aidant à briser les silos institutionnels et à motiver leurs collègues.



Sarah
Responsable de
la gestion des
connaissances

«Je suis enthousiaste de la capitalisation d'expériences parce qu'elle utilise et alimente notre système d'archivage des connaissances des parties prenantes.

Elle reconnaît et utilise également la diversité des connaissances des parties prenantes. Nous avons davantage besoin de cela.

Enfin, le processus de capitalisation se concentre sur l'utilisation des connaissances. Cela représente un immense avantage pour nous tous.»

La capitalisation: approche participative ou individuelle?

Participative

Le processus de capitalisation d'expériences est un effort **participatif** et collectif, qui bénéficie certainement d'une organisation collective. Différentes personnes collaborent sur la base de leurs intérêts, compétences, rôles et responsabilités spécifiques.

Individuelle

Malheureusement, il est parfois impossible d'obtenir le soutien ou la participation d'un large groupe de parties prenantes. Ne vous inquiétez pas! Des avantages peuvent encore être obtenus en lançant le processus au niveau **individuel**.

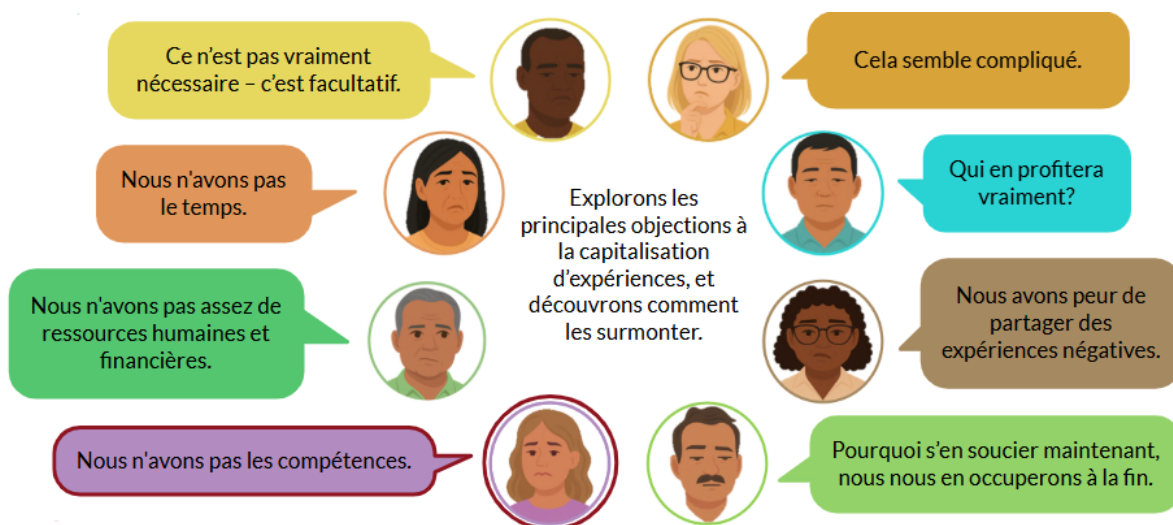
 PARTICIPATIVE 	 AVANTAGES <ul style="list-style-type: none">• Une plus grande validité des analyses et des produits de communication des connaissances partageables.• Bénéfices de la mise en réseau – la confiance s'établit entre les membres de l'équipe et les parties prenantes.• Compréhension commune de l'objectif.• Renforcement majeur des capacités.• Esprit de collaboration.	 INCONVÉNIENTS <ul style="list-style-type: none">• Requier plus de temps.• Plus cher à organiser.
 INDIVIDUELLE 	 AVANTAGES <ul style="list-style-type: none">• Plus rapide et facile à organiser.• Ne nécessite pas l'accord de l'ensemble des parties prenantes ou des membres de l'équipe.	 INCONVÉNIENTS <ul style="list-style-type: none">• Peut conduire à des biais lors de la collecte et de l'analyse des expériences.• N'apporte pas les avantages de la mise en réseau ou du renforcement des capacités de l'approche collective.

Préconiser la mise en place d'un processus de capitalisation d'expériences

Il est possible de conduire un processus de capitalisation d'expériences de façon individuelle, mais il est préférable que ce soit un processus collectif, mené avec le soutien de votre équipe, de vos collègues et de vos dirigeants. Avez-vous le soutien de ceux qui vous entourent?

Même s'ils reconnaissent certains de ses avantages, vos dirigeants, vos **collègues et votre équipe peuvent avoir des résistances** à lancer un processus de capitalisation d'expériences. Surmonter les objections et convaincre les sceptiques ne sera probablement pas de tout repos. Les résistances à la capitalisation d'expériences proviennent souvent de malentendus ou d'idées fausses, et incluent des préoccupations concernant le temps, les ressources, les compétences, les avantages, les craintes d'échec et la définition des priorités.

Examinons les **principales objections** que vos dirigeants, collègues et équipes pourront soulever lorsque vous proposerez d'initier un processus de capitalisation d'expériences.



«Ce n'est pas vraiment nécessaire – c'est facultatif».

«Si nous voulons vraiment *devenir une organisation apprenante responsable, transparente et durable*, nous devons investir dans la capitalisation d'expériences. En tant **qu'organisation apprenante**¹¹, nous devons investir dans le partage des connaissances ou nous perdrons notre mémoire institutionnelle. Si nous ne prenons pas le temps d'apprendre de nos erreurs, d'identifier nos succès et de les partager avec d'autres, nous perdrons les avantages qu'ils pourraient apporter. Une organisation détentrice de savoirs devrait transformer les connaissances en action.»

¹¹ Organisation qui développe sa capacité à apprendre de l'expérience, à partager les connaissances et à adapter ses pratiques afin d'améliorer continuellement sa performance et sa capacité d'innovation.

La capitalisation d'expériences est rarement intégrée dans les processus organisationnels. Lorsqu'il n'existe aucune obligation de mener un tel processus, il peut être considéré comme un exercice superflu.



«Nous n'avons pas le temps.»



«La capitalisation ne doit pas nécessairement être une activité complémentaire ou une tâche à ajouter à la liste de choses que nous devons faire. Nous pouvons l'intégrer à notre routine quotidienne. Grâce à une bonne planification, coordination et intégration avec d'autres processus, tels que le suivi, évaluation et apprentissage ou la communication, nous pouvons mieux utiliser notre temps.»

Les processus comme la capitalisation d'expériences sont évités en raison de la croyance commune qu'ils sont compliqués et prennent du temps. Cependant pour rendre toute équipe efficace et productive, il est important que ses membres partagent ce qu'ils font et collaborent.



«Nous n'avons pas assez de ressources humaines et financières. La capitalisation d'expériences est trop chère et ne relève pas de ma responsabilité!»



«Un processus de capitalisation d'expérience peut commencer à petite échelle. Il n'est pas nécessaire d'y investir beaucoup de ressources et d'y consacrer beaucoup de temps pour obtenir des résultats. Il peut même s'insérer dans nos plans de travail en cours ! Il s'agit d'un effort d'équipe auquel chacun peut contribuer en fonction de son domaine de travail. Considérez les coûts qu'entraînera la non capitalisation des expériences ! Les erreurs continueront d'être commises, les bonnes pratiques seront négligées ou bloquées dans des silos et ne seront pas transposées à plus grande échelle, et vous perdrez en impact et en efficacité.»

Le peu de ressources humaines et financières dont nous disposons nous contraint à bien les utiliser. Toutefois, si l'utilisation des ressources est soigneusement planifiée, cela peut être fait. La capitalisation d'expériences est un processus participatif, vous pouvez donc décider de partager la responsabilité du processus et son coût avec les partenaires et les parties prenantes.



«Nous n'avons pas les compétences. Nous n'avons jamais fait cela, et nous ne pouvons pas payer un expert externe!»



«C'est une pratique naturelle! Nous apprenons tous de nos expériences, qu'elles soient bonnes ou mauvaises! Le processus de capitalisation d'expériences s'appuie sur les compétences des membres de l'équipe et renforce les capacités des personnes. Vous pouvez demander l'appui de facilitateurs externes à certaines occasions, mais il est important qu'une personne en interne, qui comprend et peut guider le processus, agisse comme point focal.»

De nombreuses équipes se préoccupent de ne pas avoir les compétences nécessaires pour démarrer et mener à bien un processus de capitalisation d'expériences. Elles estiment qu'il est préférable de laisser ce travail entre les mains d'un expert externe, plutôt que de proposer à leurs spécialistes techniques d'en assumer la responsabilité. Ce cours peut aider votre équipe à développer les compétences et la compréhension nécessaires à la conduite d'un processus de capitalisation d'expériences. Bien que l'appui d'un expert en facilitation puisse être utile, l'un des bénéfices apportés par le processus est le renforcement des capacités de ceux qui y participent.



«Cela semble compliqué.»



«La capitalisation d'expériences est en fait un processus simple et logique. Il s'agit d'être systématique et de développer l'habitude d'apprendre en faisant, en changeant et en recommençant. Rappelez-vous, il n'y a pas de mauvaise façon de le faire – et chaque fois que vous faites quelque chose, vous en apprendrez davantage et vous ferez mieux la prochaine fois.»

Pour les personnes qui ne sont pas familières avec la capitalisation d'expériences, cela peut sembler compliqué mais, comme vous le verrez si vous suivez ce cours et apprenez le processus, ce n'est pas le cas. Le processus consiste essentiellement à prendre le temps de sortir de votre routine quotidienne et de réfléchir aux enseignements que vous pouvez tirer de vos expériences. Il s'agit d'être systématique et de développer l'habitude d'apprendre tout en faisant, en changeant et en recommençant.



«Qui en bénéficiera vraiment?»



«Les principaux bénéficiaires sont les personnes impliquées dans le processus! Mais le but est également de permettre à des personnes extérieures à l'équipe – telles que les décideurs, les partenaires techniques et financiers, d'autres services et d'autres communautés, etc. – de tirer profit de ce processus.»

La conduite d'un processus de capitalisation d'expériences peut être motivée par divers objectifs et, par conséquent, différents types de bénéfices peuvent en être tirés. Les buts peuvent être de:

- générer des changements;
- accroître l'efficacité;
- partager et diffuser les connaissances; et

mener des actions de plaidoyer et d'influencer les politiques.



«Nous avons peur de partager des expériences négatives. Nous ne voulons pas que les autres voient nos erreurs! Ce n'est pas dans notre culture de célébrer l'échec.»



«C'est très utile de partager les expériences négatives. Les personnes veulent connaître les erreurs commises par les autres de manière à ne pas les répéter. Et c'est encore mieux si elles peuvent connaître les solutions qui ont été trouvées pour résoudre les problèmes.»

Contrairement à une évaluation, la capitalisation d'expériences est un processus qui ne porte pas de jugement et qui vise à mieux comprendre pourquoi les choses se sont produites comme elles l'ont fait, de sorte que la conception des interventions futures puisse être améliorée ou adaptée.



«Pourquoi s'en soucier maintenant, nous nous en occuperons à la fin.»



«Si vous attendez la fin, vous risquez de manquer de temps et de budget. Vous ne pourrez plus collecter de données, prendre de photos, et vous perdrez des éléments précieux pour la capitalisation. Pour éviter cela, pensez à planifier votre processus de capitalisation d'expériences dès le début!»

Laisser la capitalisation d'expériences pour la fin d'une intervention comporte des risques. Le risque que les personnes concernées soient parties; que la mémoire soit perdue; que vous n'ayez pas de données à comparer; que vous n'ayez pas les images et les interviews des personnes depuis le début du processus; qu'il ne reste plus de budget, ni de temps.

Surmonter les objections et convaincre les sceptiques

Prendre la décision de démarrer, de planifier et de mettre en œuvre un processus de capitalisation d'expériences, peut s'avérer plus facile après avoir pris connaissance d'un processus antérieur.

Les personnes ont tendance à réagir de manière positive lorsqu'elles voient quelque chose de valeur. Il est donc utile de partager des résultats d'autres processus de capitalisation d'expériences avec votre équipe ou votre organisation, par exemple des produits de connaissances ou des témoignages relatant les expériences et le renforcement des capacités des participants.

Conseil



- Créez des espaces pour discuter des idées.
- N'ayez pas peur de répondre directement aux objections des personnes.
- Préparez vos contre-arguments.
- Aidez les personnes à voir ce que la capitalisation d'expériences signifie à la fois en théorie et en pratique.

Conseil



Pour aider votre organisation à prendre la décision de démarrer un processus de capitalisation d'expériences, vous pouvez lancer les discussions suivantes:

- Vous avez besoin de connaître la position de votre organisation sur les enjeux que représentent les connaissances, sur sa stratégie en matière de gestion des connaissances ou sur sa stratégie de renforcement des capacités. Ces informations peuvent vous aider à trouver un ancrage pour le processus.
- Vous devez comprendre les besoins spécifiques de votre organisation en matière de connaissances et d'informations. Cela vous aide à vous concentrer sur les bénéfices spécifiques potentiels d'un processus de capitalisation.
- Vous devez déterminer les étapes qui seraient nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Quelles activités doivent être planifiées?
- Vous devez découvrir quelles conditions ou exigences doivent être satisfaites.

Exemple

Votre superviseur n'est pas convaincu des avantages apportés par la capitalisation d'expériences et utilise ces objections souvent entendues.

➡ Lisez ci-dessous les arguments que vous pourriez utiliser pour convaincre votre superviseur quand il exprime ses préoccupations.

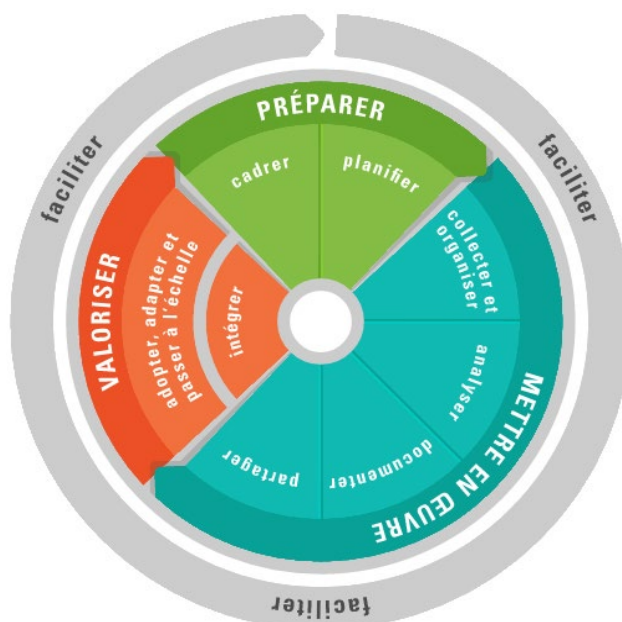
Votre superviseur	Arguments
«Nous avons besoin d'un expert externe.»	Bien qu'un facilitateur externe puisse appuyer le processus, un effort de capitalisation repose sur les compétences de tous ceux qui ont participé à une expérience de manière à ce qu'ils puissent en tirer des enseignements.
«C'est trop compliqué.»	La capitalisation d'expériences suit une méthodologie par étapes et repose sur les compétences du personnel, des collègues ou des parties prenantes.
«Nous n'avons pas le temps.»	Un processus de capitalisation d'expériences ne doit pas durer longtemps, et peut facilement faire partie des activités quotidiennes d'une organisation.
«Nous ne voulons pas que les autres voient nos erreurs.»	Les principaux bénéficiaires d'un processus de capitalisation d'expériences sont ceux qui le mettent en pratique. Nous pouvons apprendre de nos échecs et veiller à ne pas les répéter.

Même quand elles sont conscientes de ses bénéfices potentiels, de nombreuses organisations ne sont pas disposées à entamer un exercice de capitalisation d'expériences car son processus n'est pas parfaitement compris. Cependant, les multiples façons dont la capitalisation d'expériences a été menée à travers le monde montrent que cet exercice n'est pas nécessairement compliqué, qu'il n'a pas besoin de prendre beaucoup de temps et ne nécessite pas toujours un expert externe. Bien que montrer des erreurs puisse sembler dangereux, nous pouvons apprendre beaucoup à partir de celles-ci.

Le cycle de la capitalisation d'expériences

Le processus de capitalisation d'expériences ne se limite pas à l'organisation d'un atelier avec les différents acteurs. Il est nécessaire de suivre l'ensemble complet des étapes pour atteindre les objectifs.

Bien que les processus de capitalisation d'expériences soient différents, en termes de priorités et de contexte, ils suivent tous les mêmes principes et une série d'étapes similaires. Ces étapes sont reprises dans ce diagramme du cycle de la capitalisation d'expériences.



Tout d'abord, il faut **préparer** votre processus de capitalisation d'expériences!

➡ Vous allez **cadrer** votre processus:

Quelle est l'expérience à capitaliser? Quels sont vos objectifs? Qui allez-vous impliquer dans votre processus? Etc.

➡ Puis, vous allez **planifier** votre processus:

Quelles informations seront nécessaires? Quel calendrier allez-vous suivre? Quel sera votre budget? Quelle méthode allez-vous adopter? Etc.



Vous en apprendrez davantage en suivant le **cours 2 - Concevoir et planifier un processus d'apprentissage**.



Ensuite c'est la **mise en œuvre** de votre processus de capitalisation d'expériences!

Dans un premier temps, il vous faudra **collecter, organiser et analyser les informations**:

Quelles informations collecter et par quelles méthodes? Comment les structurer de façon efficace? Quelles méthodes d'analyse adopter pour tirer les leçons clés? Etc.



Vous en apprendrez davantage en suivant le **cours 3 – Apprendre de l'expérience: analyser et tirer les enseignements**.



La **mise en œuvre** de votre processus de capitalisation d'expériences continue!

Une fois les enseignements tirés, il vous faudra les **documenter**:

Quel est l'objectif de votre documentation? Quel public ciblez-vous? Comment écrire pour atteindre le public ciblé?

Félicitations! Votre expérience est enfin documentée? Il faut maintenant la **partager**:

Quels produits de communication allez-vous choisir? Quels canaux de communication souhaitez-vous utiliser?



Vous en apprendrez davantage en suivant le **cours 4 - Documenter et partager les enseignements tirés**.



Pour générer des changements, il nous faut **valoriser et intégrer** la capitalisation d'expériences!

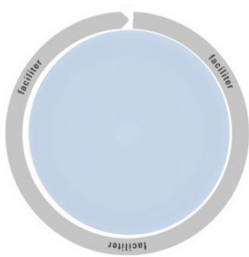
Les expériences capitalisées peuvent être **adoptées, adaptées et passées à l'échelle**:

Quels sont ces mécanismes? Comment déterminer si votre expérience est prête à être adoptée par d'autres?

Pour favoriser un apprentissage continu, il faut **intégrer** le processus de capitalisation au sein de nos organisations:

Quelles sont les conditions requises pour l'intégration? Quelles sont les étapes clés?

✦ Vous en apprendrez davantage en suivant le **cours 5 – De l'apprentissage à l'action: générer le changement et renforcer l'impact**.



Un processus de capitalisation implique de nombreux acteurs. Et vous pouvez être amené à **faciliter** ce processus!

Savez-vous ce qu'est la facilitation? Quel est le rôle du facilitateur?

Quels doivent être ses qualités? Comment planifier la facilitation du votre processus de capitalisation? Quelles sont les techniques de facilitations que vous pouvez utiliser?

✦ Vous en apprendrez davantage en suivant le **cours 6 - Faciliter l'apprentissage participatif et le partage des connaissances**.

Réflexion personnelle



Et vous? Allez-vous initier ou coordonner un processus de capitalisation d'expériences?

Souhaitez-vous opter pour une démarche participative ou individuelle?

Votre chef, vos collègues vous soutiennent-ils déjà dans cette démarche ou faudra-t-il les convaincre de l'importance de la capitalisation d'expériences?

Prenez un instant pour repenser à tous les avantages de la capitalisation et préparez mentalement votre argumentaire.

Résumé

La capitalisation d'expériences est un effort d'équipe et implique de nombreux acteurs qu'ils soient porteurs de l'expérience, du processus, ou bien même externes ou supporteurs.

En tant que porteurs du processus, vous devrez peut-être mener des actions de plaidoyer afin de convaincre les personnes sceptiques. Discuter des bénéfices apportés par le processus et des besoins d'informations et de connaissances de votre organisation peut être la meilleure façon de convaincre vos collègues que cela vaut la peine de consacrer du temps et de l'énergie à un processus de capitalisation d'expériences.

En plus, la capitalisation suit des étapes similaires à d'autres processus déjà connus de vos collègues.

Il y a une première phase de **préparation**, durant laquelle vous sélectionnez l'expérience à capitaliser et planifiez le processus. Dans la phase de **mise en œuvre**, vous collectez et analysez les informations concernant l'expérience, puis vous documentez et partagez les enseignements tirés. La dernière étape consiste à **valoriser** les résultats pour **générer des changements** et **renforcer l'impact**.