



Série

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

Une approche pratique de la gestion des connaissances



COURS 2

Version imprimable

Concevoir et planifier un processus d'apprentissage

La version interactive de ce cours est disponible gratuitement La version interactive de ce cours est disponible gratuitement sur le site de l'académie numérique de la FAO:

<https://elearning.fao.org/fr>



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: Cadrer le processus de capitalisation d’expériences 7

 Préparer un processus de capitalisation d’expériences 7

 Par où commencer? 8

 Définir l’objectif du processus de capitalisation d’expériences (pour quoi) 8

 Définir votre public cible (pour qui) 9

 Sélectionner l’expérience (quoi) 11

 Identifier les participants au processus (avec qui) 16

 Définir le calendrier du processus (quand) 19

 Réflexion personnelle 23

 Résumé 23

LEÇON 2: Planifier le processus de capitalisation d’expériences..... 24

 Planifier un processus de capitalisation d’expériences 24

 Planifier votre approche 25

 Planifier la collecte et l’analyse des informations 29

 Établir un calendrier pour l’ensemble du processus 32

 Budgétiser le processus de capitalisation 34

 Suivi et évaluation du processus de capitalisation d’expériences..... 35

 Et si le processus de capitalisation d’expériences est mal planifié?..... 39

 Planifier le processus de capitalisation comme un projet 40

 Dans la pratique 41

 Réflexion personnelle 42

 Résumé 42

À propos de la série

Ce cours de formation en ligne est le deuxième 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 cours a pour objectif de vous aider à concevoir et planifier un processus d'apprentissage. En d'autres termes, il vous guidera à travers la phase de préparation de la capitalisation d'expériences, au cours de laquelle la portée de l'expérience doit être définie (on parle de cadrage de l'expérience) et le processus soigneusement planifié.

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 la phase de préparation de la capitalisation d'expériences qui comprend l'étape de cadrage et l'étape de planification du processus. Il se compose de deux leçons:

- Leçon 1: Cadrer le processus de capitalisation d'expériences
- Leçon 2: Planifier le processus de capitalisation d'expériences



Rappel avant de commencer le cours

Qu'est-ce qu'on entend par capitalisation d'expériences?

Dans ce cours, la **capitalisation d'expériences** désigne un processus structuré qui permet de tirer des enseignements de l'expérience et de les utiliser pour améliorer l'action, générer des changements et renforcer l'impact.

Elle va au-delà de la simple documentation ou du partage de connaissances. Elle suit un **cycle complet**:

- **Préparer**: cadrer et planifier le processus;
- **Mettre en œuvre**: collecter et organiser les informations, les analyser, puis documenter et partager les enseignements;
- **Générer le changement**: adopter, adapter et mettre à l'échelle ce qui fonctionne, renforcer l'impact et intégrer l'apprentissage dans les pratiques de l'organisation.

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.

Voici quelques-unes de ces approches:

- ✚ **La gestion des connaissances (GC)** organise, conserve, partage et rend réutilisables les connaissances produites au sein d'une organisation. Elle offre un cadre et des outils pour valoriser les enseignements issus de la capitalisation.
- ✚ **Le partage des connaissances** facilite les échanges, le dialogue et la circulation des savoirs entre personnes, équipes ou organisations. Il permet de diffuser les enseignements tirés des expériences et de favoriser leur appropriation.
- ✚ **Le suivi, évaluation et apprentissage (SEA)** produit des données, des analyses et des éléments probants sur les progrès, les résultats et la performance d'une intervention. Il fournit une base utile pour identifier les expériences à capitaliser.
- ✚ **La communication institutionnelle** informe, sensibilise et valorise une action auprès de publics ciblés. **La communication participative**, aussi appelée communication pour le développement, favorise le dialogue et la co-construction de contenus pour rendre les enseignements issus de l'expérience plus accessibles et utilisables.
- ✚ **La recherche-action** part d'un problème ou d'un défi concret, teste des solutions avec les acteurs concernés, puis les ajuste progressivement. Elle offre un terrain riche pour analyser les pratiques et en tirer des enseignements.
- ✚ **La gestion de projets et de programmes** encadre la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'adaptation des interventions. Elle fournit la matière concrète – activités, décisions, résultats et ajustements réalisés – à partir de laquelle capitaliser.
- ✚ **Le renforcement des capacités** développe les compétences, les connaissances et les capacités d'action des personnes, des équipes ou des organisations. Il aide à utiliser les enseignements issus de l'expérience pour améliorer les pratiques et renforcer l'impact.

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.

La **capitalisation d'expériences** s'appuie sur ces approches et sert de passerelle entre **l'expérience, l'apprentissage et l'action**.

La capitalisation d'expériences:

- ✓ analyse l'**expérience** pour comprendre ce qui s'est passé, comment et pourquoi;
- ✓ transforme l'expérience en **enseignements**;
- ✓ veille à ce que les connaissances soient utilisées pour améliorer les **actions futures**, générer des **changements** et renforcer l'**impact**.

LEÇON 1: Cadrer le processus de capitalisation d'expériences

Cette leçon explique comment cadrer l'expérience sur laquelle portera votre processus de capitalisation. Pour cela, il est essentiel d'établir les limites de l'expérience à capitaliser, sur la base d'un objectif clairement défini et des résultats escomptés du processus.

Comme l'ensemble du processus de capitalisation d'expériences, cette phase suit un parcours itératif plutôt que linéaire.

Objectifs d'apprentissage:

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



- d'identifier les objectifs du processus de capitalisation d'expériences (**pour quoi?**);
- d'identifier les principales parties prenantes et les publics cibles (**pour qui?**);
- d'utiliser des critères pour définir les limites de l'expérience (**quoi?**);
- d'identifier les principaux participants au processus (**avec qui?**); et
- d'identifier le meilleur moment pour capitaliser une expérience (**quand?**).

Préparer un processus de capitalisation d'expériences

Lorsque vous préparez un processus de capitalisation d'expériences¹, la première étape consiste à bien le **cadrer**. Pour cela, vous devez vous poser **cinq questions principales**, chacune ayant un objectif précis:

Pour quoi?

Répondre à la question «pour quoi?» vous permet de **définir le but et les résultats escomptés** de votre processus de capitalisation d'expériences.

Pour qui?

Répondre à la question «pour qui?» vous permet de **définir et comprendre les besoins de votre public cible**.

Quoi?

Répondre à la question «quoi?» vous permet de **sélectionner l'expérience** à capitaliser.

Avec qui?

Répondre à la question «avec qui?» vous permet d'**identifier les parties prenantes** qui participeront à votre processus de capitalisation d'expériences.

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 (FAO, 2016).

Quand?

Répondre à la question «quand?» vous permet de **définir le calendrier** du processus de capitalisation d'expériences.

Par où commencer?

Il faut d'abord comprendre ce que vous faites, pourquoi et pour qui. Et selon votre cas, vous commencerez par répondre à l'une ou l'autre de ces questions.

- ➔ Parfois, vous avez un **objectif** clair qui motive la sélection de votre expérience, par exemple la validation d'un parcours permettant le passage à l'échelle².
- ➔ Parfois, vous avez clairement à l'esprit un **public cible**, par exemple des professionnels, des membres de la communauté ou un partenaire financier.
- ➔ Parfois, vous avez simplement le sentiment qu'une **expérience particulière** conduira à des indications précieuses.

Définir l'objectif du processus de capitalisation d'expériences (pour quoi)

Pour quoi?

Clarifier les objectifs globaux et spécifiques du processus vous aidera à décider sur quelle expérience, et quels aspects de l'expérience, vous concentrer.

- 🕒 **Objectif global (But):** Il s'agit de l'énoncé général qui décrit le but du processus et la valeur ajoutée par celui-ci.
- 🕒 **Objectif(s) spécifique(s):** Ils sont spécifiques, mesurables et limités dans le temps. Ils contribuent à la réalisation de l'objectif global ou du but.

Examinons quelques exemples d'objectifs globaux de processus de capitalisation d'expériences.

➔ **Partager et diffuser:**

Pour produire et partager des connaissances, vous chercherez des informations concernant les pratiques améliorées et les théories du développement. Vous devez vous concentrer sur votre public cible, ses préférences et les contextes d'apprentissage.

² 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.

➔ **Générer des changements pour plus d'impact:**

Pour générer des changements, vous chercherez des innovations, de nouvelles idées et des améliorations aux pratiques qui peuvent être adoptées, adaptées et passées à l'échelle par votre équipe ou par d'autres et permettre ainsi d'avoir plus d'impact.

➔ **Mener des actions de plaidoyer:**

Pour mener une action de plaidoyer, vous chercherez des données probantes qui peuvent apporter un soutien à vos initiatives de changement, et démontrer la valeur de votre travail.

➔ **Améliorer l'efficacité:**

Pour améliorer l'efficacité³ de votre travail, ou celui des autres, vous vous concentrerez sur l'identification des opportunités permettant d'améliorer des capacités individuelles, collectives et organisationnelles et de générer un état d'esprit plus dynamique et collaboratif.

Définir votre public cible (pour qui)

Pour qui?

Pour comprendre votre public, et **pour qui** vous menez le processus de capitalisation d'expériences, vous pouvez penser aux trois catégories de parties prenantes suivantes:

- 1 Les utilisateurs potentiels: ceux qui utiliseront les résultats du processus de capitalisation d'expériences.
- 2 Les porteurs de l'expérience: ceux qui ont vécu l'expérience et contribué à l'expérience.
- 3 Les acteurs de la capitalisation: ceux qui contribuent au processus de capitalisation



³ Mesure dans laquelle une intervention, une équipe ou un processus atteint ses objectifs et les résultats attendus (adapté de OCDE, 2023).

Bien entendu, un individu peut être membre d'un, de deux ou de l'ensemble des trois catégories. Examinons-les de plus près.

1 Les utilisateurs potentiels du processus de capitalisation d'expériences

Il existe beaucoup de parties prenantes qui ne sont pas directement impliquées dans l'expérience elle-même, mais pour lesquelles les résultats du processus de capitalisation d'expériences seront intéressantes, utiles et pertinentes à des fins professionnelles.

Elles constituent le **groupe des utilisateurs potentiels des résultats de la capitalisation**.

C'est le groupe le plus vaste des parties prenantes!

Ce groupe peut inclure les **décideurs**, les **partenaires financiers**, des **collègues** ou des membres d'autres organisations.

2 Les porteurs de l'expérience

Les porteurs de l'expérience peuvent appartenir à différentes catégories de personnes. Dans les processus de capitalisation interne, il convient d'inclure des membres du personnel ayant des rôles différents. Pour un projet de terrain, par exemple, vous pouvez inclure les **agriculteurs**, les **prestataires de services**, les **décideurs** et les **dirigeants communautaires**.

Certaines parties prenantes ont également été **directement impliquées** dans l'expérience, mais ne peuvent pas participer au processus de capitalisation, soit par manque de disponibilité, soit en raison de contraintes organisationnelles. Les **connaissances et enseignements issus** de ce processus restent toutefois très pertinents pour elles.

Les **porteurs de l'expérience** sont des parties prenantes qui ont été **impliquées** dans l'expérience d'une manière ou d'une autre, directement ou en tant que personnes ressources.

Leur point commun est de participer ou d'avoir participé à toutes les activités de l'expérience sélectionnée et d'avoir contribué aux résultats, pas uniquement assisté à l'expérience.

3 Les acteurs de la capitalisation

Les **acteurs de la capitalisation participent au processus**. Grâce à leur participation, ces personnes bénéficient:

- de nouvelles informations, opinions et idées, qui **élargissent** leurs propres **perspectives**.
- de nouvelles **idées et compétences** issues du processus de réflexion, et d'une meilleure compréhension des raisons pour lesquelles les activités et les résultats se sont développés ainsi.
- **des contacts** qu'elles établissent – et qui favorisent la mise en réseau et les opportunités de coopération.

De **nombreuses parties prenantes** peuvent tirer profit du processus de capitalisation d'expériences.

Toutes les personnes qui participent au processus, y compris vous-même, vont également en tirer de nombreux bénéfices.

Il est important de définir l'objectif du processus avec les parties prenantes! Rappelons-nous les quatre principes de la capitalisation d'expériences.

- ① Participative et incluant de multiples parties prenantes
- ② Sensible au genre
- ③ Basée sur le contexte et l'histoire
- ④ Vise à tirer des enseignements de la réalité

Nous ne devrions pas considérer le public ou les parties prenantes séparément de l'équipe de capitalisation d'expériences. Étant donné que la capitalisation d'expériences est un **processus participatif et inclusif**, les **parties prenantes** devraient être **invitées** à participer, non seulement à la phase de mise en œuvre, mais aussi lors de l'**identification des objectifs du processus**.

Assurez-vous que vous avez **suffisamment de temps, d'espace et de ressources** pour discuter du processus avec les parties prenantes. Cette approche devrait être maintenue tout au long du processus de capitalisation d'expériences. Si vous voulez atteindre vos objectifs, il est crucial de les rappeler régulièrement à tous les participants.

Sélectionner l'expérience (quoi)

Quoi?

Vous devez maintenant sélectionner l'expérience sur laquelle vous allez capitaliser.

Votre équipe a-t-elle déjà une idée concernant l'expérience sur laquelle elle veut se concentrer?

Nous allons examiner ensemble quelle démarche il est possible d'adopter pour sélectionner votre expérience.

- ① Repérer les expériences candidates
- ② Prioriser avec des critères simples de sélection
- ③ Considérer les succès et les échecs
- ④ Délimiter l'expérience

1 Repérer les expériences candidates

Vous pouvez utiliser le processus de capitalisation pour explorer différents types d'expériences.

Par exemple:

- ➔ Un **projet** ou programme
- ➔ Un **thème transversal** dans de multiples interventions
- ➔ Un **ensemble d'événements** (ayant un lien entre eux, par ex. qui se sont déroulés dans la même zone)
- ➔ Un **partenariat**
- ➔ Une **méthodologie** spécifique
- ➔ Une **pratique** spécifique
- ➔ Une **expérience communautaire**, une pratique autochtone ou une innovation mise en place par des paysans
- ➔ Une **activité** ou un ensemble d'activités spécifiques

Rappelez-vous que la plupart des interventions de développement⁴ incluent un ensemble d'activités. Par conséquent, une intervention contient souvent **plusieurs expériences possibles**.

Bien qu'il soit possible de décrire et d'analyser toutes les expériences, certaines sont porteuses d'enseignements plus intéressants et plus nombreux. Pour sélectionner l'expérience potentiellement la plus **pertinente et intéressante**, vous pouvez la regarder selon différents points de départ:

- **L'objectif global de l'initiative:** L'expérience montre-t-elle clairement comment et pourquoi l'objectif a été ou non atteint?



Conseil

Assurez-vous de ne pas confondre l'objectif de votre expérience (ou d'une intervention plus large) et l'objectif du processus de capitalisation lui-même.

Par exemple, dans le cas d'une intervention de lutte contre l'érosion:

- **L'objectif de l'expérience** est de réduire l'érosion.

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.

- L'**objectif du processus de capitalisation** est d'obtenir des connaissances concernant les interventions de lutte contre l'érosion du sol qui ont bien réussi et pourquoi.

- **Des défis de développement habituels:** L'expérience génère-t-elle des connaissances qui sont plus largement applicables?
- **Un passage à l'échelle (ou tentative):** Est-ce que l'expérience peut être passée à l'échelle pour en accroître l'impact? Avant de passer à l'échelle, il est crucial de comprendre pourquoi et comment une expérience a réussi.
- **Un but d'apprentissage spécifique:** Votre intervention a-t-elle un objectif d'apprentissage spécifique?
- **Une approche innovante ou inhabituelle:** Votre stratégie ou approche d'intervention présente-t-elle un aspect inhabituel ou innovateur?
- **Un contexte local déterminant:** Existe-t-il des aspects de l'intervention pour lesquelles le contexte local particulier a influencé les expériences plus que d'autres facteurs?



Conseil

Rappelez-vous que ce qui est considéré comme pertinent, inhabituel ou novateur est fortement déterminé par **le contexte ou le lieu**.

Par exemple, se pencher sur l'introduction du système de riziculture intensive au Brésil peut être très intéressant, car ce système y est pratiquement inconnu.

La même intervention serait beaucoup moins intéressante au Cambodge, où le système est assez courant.

- **Des résultats inattendus:** Est-ce que votre intervention a obtenu des résultats inattendus? Examiner ceux-ci et ce qui y a conduit, peut s'avérer plus enrichissant que d'examiner les résultats qui étaient attendus.

2 Prioriser avec des critères simples de sélection

Lorsque vous avez une idée de l'expérience que vous souhaitez sélectionner, avant de vous lancer, vérifiez que votre expérience satisfait aux critères suivants:

- ➔ **Pertinence:** Votre expérience est pertinente pour votre public et votre objectif de capitalisation, ainsi que pour d'autres interventions de développement.
- ➔ **Résultats:** Votre expérience présente des résultats mesurables positifs ou négatifs.
- ➔ **Potentiel de générer des changements:** Votre expérience présente un potentiel de changement pour améliorer une pratique, éviter une erreur, faire évoluer une stratégie etc.
- ➔ **Intérêt des parties prenantes:** Les parties prenantes sont intéressées par votre expérience et souhaitent participer au processus de capitalisation.
- ➔ **Faisabilité:** Les données et les ressources nécessaires sont disponibles. Idéalement, l'expérience fait partie d'une intervention en cours.
- ➔ **Potentiel d'apprentissage:** Votre expérience permet de tirer des enseignements utiles

3 Considérer les succès et les échecs

Lorsque vous devez sélectionner expérience, n'oubliez pas de prendre également en considération les échecs! La mise en œuvre d'une intervention est rarement conforme au plan initial: des erreurs sont commises, les conditions évoluent et les comportements restent imprévisibles.

Capitaliser sur des interventions qui n'ont pas atteint leurs objectifs fournit de **précieux enseignements**. Ceux-ci peuvent aider à ne pas commettre des erreurs similaires à l'avenir. Réfléchissez sur:

- les circonstances;
- les mesures prises pour les atténuer; et
- les résultats observés ou ceux qui n'ont pas été atteints.

Pour que votre processus de capitalisation d'expériences soit efficace lorsque vous vous concentrez sur les échecs, veillez à ce que:

- ➔ tous les participants soient disposés et ne craignent pas d'examiner les problèmes, les erreurs ou les difficultés rencontrées;

- ➡ tirer des enseignements du processus ne devienne pas une occasion de blâmer les autres ou de chercher des coupables;
- ➡ les enseignements tirés soient rapportés, acceptés et traités de façon positive au sein de l'intervention.

4 Délimiter l'expérience

Une fois votre expérience sélectionnée, la dernière étape consiste à fixer ses limites. Ces limites sont utiles parce qu'elles définissent clairement les éléments qui sont inclus dans le processus et les séparent des activités et des résultats qui peuvent être très intéressants, mais qui ne doivent pas être pris en considération.

Plus ces **limites sont claires**, plus il sera **facile de collecter des informations** et de les **organiser** ou de les **analyser** en détail.

Vous pouvez souvent obtenir de meilleurs résultats à partir d'une **expérience plus petite ou plus limitée**, car il est plus facile d'en tirer des enseignements spécifiques.

Parfois, vous devez tracer des **limites au sein de l'expérience** elle-même. Par exemple, vous pouvez limiter l'expérience à une zone géographique ou à une seule année. Ou bien vous pouvez ne considérer que des activités spécifiques ou des aspects distincts d'une expérience plus vaste.

Exemple

Une petite ONG encourage l'adoption d'une nouvelle variété de manioc en Amazonie péruvienne. Elle a rencontré une réaction positive dans certains villages, mais pas dans tous, et voudrait donc mener un processus de capitalisation.

- ➡ Lorsqu'elle a commencé à définir les limites du processus, l'équipe a différencié les problèmes et le contexte.

Problèmes	<ul style="list-style-type: none">➡ Les variétés locales ne peuvent être vendues qu'à un prix très bas.➡ Les rendements de la variété locale de manioc sont très faibles.
Contexte	<ul style="list-style-type: none">➡ Il existe une incertitude politique.➡ Il y a un manque général d'infrastructures.

Problèmes: Ce sont des problèmes que les agriculteurs rencontrent et que l'ONG essaie de résoudre à travers ses interventions. La nouvelle variété peut produire jusqu'à 30% de plus, et en raison de son goût, les consommateurs urbains sont prêts à payer plus cher pour l'acheter.

Le **contexte:** Il s'agit du contexte dans lequel l'ONG doit travailler. Même si elle le souhaite, l'équipe ne peut pas changer ces conditions (ou n'a même pas essayé de les changer).

Identifier les participants au processus (avec qui)

Avec qui?

Comme vous le savez déjà, l'un des principes fondamentaux de la capitalisation d'expériences est qu'il **s'agit d'un processus participatif**. Plus les personnes qui participent sont différentes, plus les discussions seront **riches, plus nombreux seront les enseignements tirés** et **plus** l'analyse sera **objective**.

Cette attention apportée aux contributions collectives de nombreuses parties prenantes est l'une des caractéristiques qui distingue la capitalisation d'expériences des autres méthodes de génération de connaissances.

Regardons plus en détail comment sélectionner les participants au processus de capitalisation.

➔ Un point de départ: l'expérience

La capitalisation se mène avec celles et ceux qui ont vécu l'expérience. Les participants sont donc **à la fois les sujets** et les **objets** du processus.

Pour la sélection des participants, le point de départ est l'expérience elle-même. Le processus est basé sur les connaissances de ceux qui ont participé à tous les différents stades et domaines de l'expérience - ceux qui «ont vécu» l'expérience, les porteurs de l'expérience.

Les impliquer dès le départ les incitera à s'intéresser activement à l'ensemble du processus et à ses résultats⁵.

⁵ Produits, réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs ou négatifs) d'une intervention (OCDE, 2023).

➡ Cartographier toutes les parties prenantes

En tant que processus multipartite, la capitalisation d'expériences vise à recueillir les opinions de différentes personnes et à analyser collectivement l'expérience. Voici quelques exemples de catégories de personnes ou parties prenantes pouvant être impliquées dans une expérience:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| ➡ Les autorités gouvernementales | ➡ Le personnel du projet |
| ➡ Les partenaires financiers | ➡ Les agents de vulgarisation |
| ➡ Les prestataires de services | ➡ Les communautés cibles |
| ➡ Le secteur privé | |

Rappelez-vous que les groupes ne sont pas homogènes, et que vous devriez inclure autant de sous-groupes que possible. Par exemple, le groupe de la communauté cible devrait inclure à la fois des hommes et des femmes, des personnes instruites et analphabètes, des propriétaires fonciers et des paysans sans terre.

➡ Ne pas oublier d'inclure...

Pour enrichir l'analyse, pensez également à intégrer les catégories suivantes:

- Les **ex-collègues** qui ne travaillent plus avec vous – ils ont fait partie de l'expérience et seront en mesure de contribuer à son analyse.
- Les personnes issues des communautés cibles qui **n'ont pas adhéré** à votre projet ou programme pour une raison quelconque.
- Les **autorités locales**.
- Les membres du personnel d'**autres organisations** travaillant dans la zone.

➡ Les personnes externes

Il est également important d'inclure des **personnes externes** qui, pour différentes raisons, **connaissent le contexte** ou votre organisation, ou qui sont **familières avec le sujet** du fait qu'elles ont participé à une expérience similaire dans un contexte différent. Elles peuvent apporter une perspective unique ou une expertise utile, et aider ainsi les porteurs de l'expérience à articuler leurs histoires plus efficacement.

Des personnes extérieures telles que des journalistes, des professeurs ou des experts thématiques peuvent apporter un regard indépendant et critique et contribuer, par exemple, à valider les conclusions qui ont été tirées.

Exemple

Un processus de capitalisation d'expériences du projet champs-écoles des producteurs au Pérou a invité différentes personnes externes à ses réunions. Il s'agissait notamment d'un **expert en formation des formateurs** et d'un **expert technique** en ravageurs et maladies des plantes. Aucun des deux ne faisait directement partie du projet, mais tous deux ont aidé l'équipe à analyser les activités que le projet avait mises en œuvre en présentant brièvement leur propre expérience.

➔ Les personnes ressources

Les personnes qui viennent en soutien au processus ne **sont pas nécessairement familières avec le contenu de votre expérience**, le travail que vous avez fait ou les résultats que vous avez obtenus. Mais, ces personnes ressources se joignent au processus en raison de **leurs compétences liées au processus** lui-même. Par exemple, il peut s'agir d'éditeurs, de photographes, de vidéastes, de traducteurs ou de facilitateurs.

Les personnes ressources peuvent fournir des conseils et de l'aide dans des domaines tels que:

- la structure du processus de capitalisation d'expériences;
- la documentation des résultats intermédiaires et finaux; et
- la planification de la mise en œuvre des enseignements tirés.

➔ Faire une sélection réaliste en gardant à l'esprit des critères pratiques

Plus les participants au processus de capitalisation seront nombreux et différents, plus les discussions seront riches et plus il y aura d'opportunités d'identifier les questions clés et d'en tirer des enseignements. Toutefois, il serait irréaliste d'inclure tout le monde.

Pour sélectionner les participants, vous pouvez considérer les critères suivants:

- 👉 **Représentativité:** Veillez à ce que les personnes choisies représentent véritablement le groupe de parties prenantes auquel elles appartiennent. Dans le cas où un groupe ne peut être représenté que par un membre d'un seul sous-groupe, assurez-vous que ses opinions représentent celles de tous ou de la plupart des autres sous-groupes. Méfiez-vous des opinions biaisées! Les participants doivent également refléter la diversité des acteurs impliqués dans l'expérience. Par exemple, si vous avez travaillé avec des pêcheurs et des enseignants, veillez à ce que les opinions des deux sous-groupes soient entendues.

- ✎ **Volonté de participer au processus:** Tenez compte de l'intérêt, du temps à disposition, de la motivation ou de l'esprit d'ouverture à l'égard du processus de capitalisation de chaque participant.
- ✎ **Contribution potentielle:** Certains participants peuvent avoir une connaissance plus approfondie ou plus étendue de ce qui a été fait ou réalisé. Certains peuvent avoir eu une expérience particulière qui peut servir à illustrer des questions plus importantes. Comme dans le cas d'une évaluation ou d'un projet de recherche, il peut être nécessaire de procéder à un échantillonnage dirigé.
- ✎ **Capacité de participer tout au long du processus:** Assurez-vous que les opinions d'un groupe particulier puissent être exprimées et entendues tout au long du processus, et pas seulement durant une étape ou lors d'un atelier – cela peut signifier inviter un facilitateur.
- ✎ **Rapport de force:** Les questions de pouvoir peuvent fortement dissuader certains participants de s'exprimer, il convient donc de veiller à atténuer les déséquilibres d'influence. Par exemple, il arrive que les agents de vulgarisation ne veuillent pas exprimer leurs opinions parce que le directeur de leur organisation est présent, ou que les femmes participantes se sentent inhibées par la présence de leurs collègues, parents ou voisins masculins.

Définir le calendrier du processus (quand)

Quand?

La prochaine étape du cadrage est de déterminer **quand** le processus de capitalisation d'expériences devrait avoir lieu.

Des événements se produisent tout au long de la durée d'une intervention. Nous pouvons **regarder en arrière et réfléchir sur ce qui est arrivé dans le passé**, et en même temps considérer ce qui se passe maintenant.

Un processus de capitalisation d'expériences se concentre sur les **événements qui ont déjà eu lieu**, afin d'en tirer des enseignements. Regardons plus en détail comment **choisir le bon moment**:

Des événements se produisent tout au long de la durée d'une intervention. Il est possible d'examiner à la fois le passé et ce qui se passe actuellement.

- ➔ **Au début de l'intervention:** Les résultats de nombreuses interventions de développement prennent du temps avant d'être visibles ou évidents. Il peut être difficile de tirer des enseignements et des conclusions à un stade précoce, bien que la capitalisation puisse très tôt fournir une contribution précieuse à la mise en œuvre.
- ➔ **Pendant l'intervention:** La capitalisation d'expériences est mieux menée pendant une intervention, quand il est possible d'examiner les activités qui ont déjà eu lieu. Cela signifie que les nouvelles connaissances et les idées peuvent contribuer à l'ajustement et à la mise en œuvre de l'intervention en cours, ainsi que, dans le futur, aux activités ultérieures.
- ➔ **À la fin de l'intervention:** La conduite du processus à la fin d'une intervention limite les opportunités de tirer des enseignements et oblige d'apporter les changements nécessaires dans la période de temps restant, mais peut rester bénéfique en termes de contribution à la conception de nouvelles activités et stratégies.

Idéalement, la capitalisation d'expériences sera effectuée durant une intervention, en examinant les activités qui font partie des travaux en cours, celles qui ont obtenu des résultats et eu un impact ainsi que celles qui continueront à produire des résultats. Ce processus peut être mené:

- à un moment spécifique, par exemple lors de la revue à mi-parcours;
- à un moment qui correspond aux besoins des parties prenantes et des participants;
- de manière continue.

En capitalisant **pendant** une intervention, les connaissances générées peuvent aider à planifier et à concevoir les activités ultérieures, et à améliorer le travail en cours.

Exemple

Un processus de capitalisation d'expériences a été mené dans la Ligue d'Alxa, en Mongolie Intérieure (Chine). Il a porté sur un projet qui avait déjà pris fin.

➡ *Pourquoi aurait-il été préférable de commencer plus tôt, avant la fin du projet?*

De nombreux collègues et membres du personnel du projet partent vers la fin d'un projet et commencent à travailler sur d'autres initiatives qui leur prennent du temps. Ils ne seront peut-être pas en mesure de participer au processus et, par conséquent, les informations qu'ils auraient fournies et leurs opinions feront défaut. Le temps et les ressources sont généralement plus limités vers la fin d'une intervention. En menant le processus de capitalisation d'expériences à la fin du projet, l'équipe aura moins d'occasions de mettre en pratique les enseignements tirés dans le cadre de ce même projet. Toutefois, ils peuvent servir pour d'autres projets.

Dans la pratique



Gabriela

*Responsable du suivi, évaluation
et apprentissage dans un réseau
régional portant sur le climat*

«Je travaille pour un réseau régional et je voudrais cadrer notre processus de capitalisation d'expériences afin qu'il soit pertinent et intéressant pour nos collègues dans tous les pays. Pour y parvenir, il vaudrait mieux que nous nous concentrons sur un thème transversal plutôt que sur une intervention unique.

Je sais que les membres de notre réseau mènent de nombreuses activités très intéressantes dans le domaine du reboisement.

J'espère que le processus de capitalisation d'expériences permettra non seulement de briser les silos et de favoriser l'échange des connaissances, mais qu'il nous aidera également à produire des données probantes que nous pourrions communiquer à nos partenaires financiers.»



Mariam

*Chef d'équipe au Ministère de
l'agriculture*

«Étant donné que je voulais vraiment comprendre mes projets en détail, j'avais initialement pensé mener un processus de capitalisation d'expériences sur l'ensemble de ceux-ci. Mais, je me rends compte que ce serait probablement trop ambitieux, et que cela ne produirait peut-être pas de très bons résultats!

Au lieu de cela, j'ai décidé de me concentrer sur deux domaines particuliers des projets. Le premier est une composante qui, selon nos données, ne fonctionne pas bien – donc je vais chercher des données probantes sur ce qui pourrait être amélioré et les secteurs où les capacités devront peut-être être renforcées.

Le second est une composante qui se porte très bien. En comprenant mieux les raisons de ce succès, j'espère les partager avec d'autres membres du Ministère, et également motiver mon équipe.»

Réflexion personnelle



Et vous? Comment allez-vous cadrer votre processus de capitalisation d'expériences?

Avez-vous déjà choisi l'expérience à capitaliser?

Est-elle pertinente pour votre objectif et votre public cible?

Quelles sont les parties prenantes qui vont participer avec vous au processus de capitalisation?

Pour vous aider à définir les limites de votre processus de capitalisation d'expériences, vous pouvez utiliser la matrice de cadrage.

Résumé

Le cadrage constitue la première étape du processus de capitalisation d'expériences. Il vous permet de définir clairement les **limites du processus** et de poser les bases de sa planification et de sa mise en œuvre.

Cadrer un processus de capitalisation consiste d'abord à clarifier **son objectif (pour quoi?)**, afin de comprendre ce que vous souhaitez apprendre de l'expérience et quels résultats sont attendus.

Il s'agit ensuite d'identifier les parties prenantes et le **public cible (pour qui?)**, afin de vous assurer que les enseignements produits répondront à leurs besoins et pourront être utilisés dans la pratique.

Le cadrage implique également de **sélectionner l'expérience** sur laquelle vous souhaitez vous concentrer et d'en **définir les limites (quoi?)**. Se focaliser sur un aspect précis d'une expérience permet souvent d'obtenir une analyse plus approfondie et des enseignements plus utiles.

Il consiste aussi à identifier **les personnes qui participeront** au processus (**avec qui?**) et à déterminer **le moment** le plus approprié pour mener la capitalisation (**quand?**).

En répondant clairement à ces cinq questions, vous établissez un cadre solide pour votre processus et créez les conditions nécessaires pour tirer des enseignements pertinents de l'expérience. Vous êtes alors prêt à passer à l'étape suivante: planifier la mise en œuvre du processus de capitalisation (**comment?**).

LEÇON 2: Planifier le processus de capitalisation d'expériences

Cette leçon explique comment planifier le processus lui-même, en suivant une démarche axée autour de cinq composantes essentielles: l'approche, les informations, le calendrier, le budget et le suivi et évaluation.

Objectifs d'apprentissage:

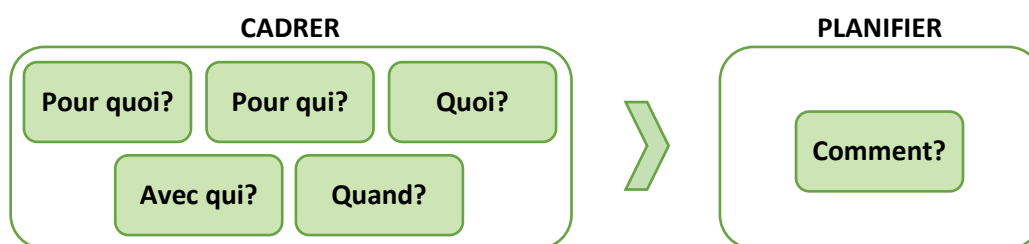
À la fin de cette leçon, vous serez en mesure:

- d'expliquer les cinq composantes essentielles de la planification du processus de capitalisation;
- d'identifier les sources d'informations et un système de stockage de ces informations;
- de décrire les éléments permettant de définir un calendrier des activités prévues;
- d'identifier les éléments à inclure dans un budget détaillé du processus; et
- de décrire les étapes nécessaires à l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation de votre processus de capitalisation d'expériences.



Planifier un processus de capitalisation d'expériences

Vous venez de cadrer votre processus de capitalisation, c'est-à-dire que vous en avez défini les limites en répondant à cinq questions principales. Vous allez à présent vous poser une dernière question afin de **planifier la mise en œuvre** de votre processus.



Il est essentiel de planifier soigneusement le processus **dès le début**: en planifiant, vous cherchez à **minimiser les imprévus**. Avec un **bon plan**, vous êtes **plus ouvert aux changements**.

Il est également essentiel de mettre en œuvre le processus **de façon flexible**: étant donné qu'il s'agit d'un processus participatif, il est important de maintenir une certaine **souplesse**. En effet, l'arrivée de nouvelles parties prenantes peut apporter de nouvelles informations, approches, ou même remettre en question le cadrage du processus de capitalisation.



«*Seul celui qui est bien préparé a toute possibilité d'improviser.*»

Ingmar Bergman, La lanterne magique

Les cinq composantes de la planification

Cinq **composantes essentielles** aideront votre équipe à planifier le processus de capitalisation d'expériences. La planification est, elle-aussi, un processus **itératif et non linéaire**.



Parfois, après avoir complété une étape vous devrez **repenser** certaines étapes antérieures, voire même **retourner** à l'étape du cadrage.

Planifier votre approche

Examinons les aspects clés à prendre en compte quand vous planifiez votre approche.

Chaque processus de capitalisation d'expériences est unique, et son **plan détaillé dépendra d'une série de facteurs**, tels que votre équipe, le contexte de l'expérience et le budget disponible.

Établissez un **plan clair**, afin que tout le processus soit facilement visible pour toutes les personnes impliquées et que votre travail soit organisé.

Vous devrez prendre en considération **trois aspects clés** lors de la **planification de votre approche** du processus de capitalisation d'expériences.

- ① La portée et les activités
- ② Les rôles et responsabilités
- ③ Les aspects logistiques

① La portée et les activités

Structurez votre processus en commençant par les **objectifs globaux**, ajoutez ensuite les **produits**⁶ **qui contribuent** à ces objectifs. À partir de ceux-ci, vous pouvez établir la **liste des tâches** nécessaires pour chaque produit.

- Posez des questions telles que:
- Combien d'ateliers/réunions tiendrez-vous à chaque étape du processus?
 - Allez-vous travailler principalement lors d'événements en face à face, ou allez-vous adopter une approche mixte et utiliser également des outils en ligne?

② Les rôles et responsabilités

La capacité des personnes à **travailler ensemble** constitue le fondement de la réussite d'un processus de capitalisation d'expériences. Pour ce faire, des **rôles et responsabilités clairement définis** sont essentiels.

- Posez des questions telles que:
- Allez-vous créer une **équipe de base**?
 - Si oui, qui fera partie de cette équipe?
 - De quelle manière le porteur du processus (le coordinateur) travaillera-t-il avec l'équipe de base pour gérer le processus?
 - Allez-vous engager des **personnes ressources**? Seront-elles internes à votre groupe ou organisation, ou seront-elles recrutées à l'extérieur?
 - Quel rôle jouera chaque individu ou groupe à chaque étape du processus?



Conseil

Il peut être utile de disposer d'une petite **équipe de base** (6 à 10 personnes) chargée de la planification et de la mise en œuvre du processus.

L'équipe de base collaborera avec le porteur du processus en vue d'assurer la planification et la gestion du processus ainsi que l'identification des autres personnes à consulter au sein du groupe des porteurs de l'expérience.

⁶ Biens, services, livrables ou supports résultant d'une intervention. Dans le contexte du cours, il peut s'agir par exemple de produits de capitalisation ou de communication, tels que des publications, vidéos, supports de formation ou contenus numériques (adapté de OCDE, 2023).

Les domaines d'expertise que vous pourriez vouloir inclure dans votre équipe de base sont les suivants: compétences techniques, gestion des connaissances⁷, communication, renforcement des capacités et suivi, évaluation et apprentissage⁸. Il peut également être utile d'inviter le personnel de terrain, des organisations partenaires et des partenaires gouvernementaux.



Conseil

Les **personnes ressources** dont vous aurez besoin au sein de votre équipe sont des spécialistes en:

- Facilitation.
- Photographie et/ou vidéographie.
- Rédaction et édition.
- Traduction et interprétation.
- Préparation d'enquêtes.
- Interview.
- Gestion des données et de l'information.

③ Les aspects logistiques

Rassembler des personnes pour un processus de capitalisation d'expériences requiert de planifier les **aspects logistiques** des rencontres. Cela comprend la sélection et l'organisation:

➔ Des lieux

Ceci signifie non seulement identifier l'espace de réunion ou la salle, mais également prendre des accords avec le propriétaire du site concernant la durée, le coût, l'aménagement de la salle, etc. Vous devez également prévoir de mettre à disposition des flipcharts (tableaux à feuilles mobiles) ou des tableaux blancs pour saisir des notes. Selon la durée de la réunion ou l'heure de

⁷ Gestion des connaissances (Knowledge Management, en anglais). Ensemble de pratiques, processus, outils et espaces permettant à une organisation et à ses acteurs d'identifier, créer, organiser, partager, conserver et valoriser les connaissances. Ces connaissances peuvent être explicites (documents, bases de données, méthodes, procédures) ou tacites (savoir-faire, expériences et expertises des personnes). La gestion des connaissances vise à rendre accessibles les connaissances utiles, à favoriser l'apprentissage collectif, et à améliorer la prise de décision et l'action. Elle soutient ainsi l'apprentissage organisationnel, l'innovation et le changement.

⁸ Approche qui combine le suivi régulier des activités, des progrès et des résultats, l'évaluation des changements et de la performance d'une intervention, et l'utilisation des enseignements pour adapter les actions, améliorer la prise de décision et renforcer l'impact. En français, on utilise l'acronyme **SEA** pour suivi, évaluation et apprentissage. L'acronyme anglais **MEL**, pour *monitoring, evaluation and learning*, est aussi largement utilisé dans les organisations internationales. On trouve également **S&E** (ou M&E en anglais) lorsque la dimension apprentissage n'est pas explicitement incluse (adaptée de Agrinatura et FAO, 2020).

la journée, vous pouvez organiser des rafraîchissements aussi bien par hospitalité que pour soutenir l'énergie des participants.

➡ Des dates et horaires

Il est important de choisir une date et un horaire qui conviennent aux participants. Si parmi eux se trouvent des agriculteurs, vous devez être particulièrement attentif au calendrier des campagnes agricoles.

➡ Du transport et de l'hébergement

Cela signifie veiller à ce que les participants puissent se rendre à la réunion et, si nécessaire, organiser leur hébergement et des repas. Si vous vous rendez sur le terrain pour des réunions ou pour collecter des informations supplémentaires, tenez compte du calendrier (prenez des accords avec les personnes auxquelles vous allez rendre visite), du transport et de la planification générale.

➡ Des enregistrements audio et vidéo

Préparez-vous à l'avance pour l'enregistrement. Il est utile d'avoir une personne qui s'occupe spécialement de cela, car il est difficile de faciliter une réunion et d'enregistrer en même temps!

Lorsque vous allez sur le terrain, ayez toujours un **plan B** car les conditions peuvent changer. Si vous avez préparé un plan alternatif, ne laissez pas échapper l'occasion que représente le contact direct avec le terrain.

Explorez les **possibilités de synergie** entre votre processus de capitalisation d'expériences et d'autres fonctions ou activités (en particulier le suivi, évaluation et apprentissage, la communication et le renforcement des capacités), aussi bien internes qu'externes à votre groupe ou organisation.

Cela présente de **nombreux avantages**, y compris:

- ➡ Une meilleure **utilisation du temps** et **des ressources**.
- ➡ Une moindre **duplication** des efforts.
- ➡ Les **fonctions et compétences** d'autres personnes peuvent contribuer au processus de capitalisation d'expériences.
- ➡ Une augmentation de la **valeur** de la capitalisation d'expériences, car elle peut mieux **contribuer** à d'autres processus.
- ➡ L'implication d'autres personnes aidera à la **diffusion** et au **partage** des résultats.

Exemple

Les gestionnaires de projets d'une organisation vietnamienne basée à Ho Chi Minh Ville ont souhaité initier un processus de capitalisation d'expériences en analysant les activités et résultats d'un projet situé dans la région des Montagnes centrales, à 500 km au nord-est de la ville. Les responsables du processus ont eu des difficultés pour identifier les personnes à inviter aux discussions, en partie parce que leurs bureaux sont loin du terrain, mais aussi parce que les agriculteurs de la région parlent Ede, une langue locale, et peu nombreux sont ceux qui parlent vietnamien.

➡ *Qu'est-ce que l'équipe devrait faire?*

Demander à faire venir un interprète/traducteur. Planifier des séances sur le terrain, en dehors de la saison d'activité intense des récoltes. Anticiper les barrières linguistiques et planifier la traduction aide à surmonter ces obstacles. De même que prévoir, pour certaines parties du processus, des méthodes qui ne nécessitent pas de savoir lire et écrire. Planifier des sessions sur le terrain afin d'inclure les perspectives des agriculteurs et du personnel de vulgarisation qui peuvent apporter des connaissances précieuses car ils constituent le plus grand groupe de porteurs de l'expérience. En outre, la visite du projet aidera à recueillir des informations supplémentaires. Cependant il faut être attentif à ne pas exiger trop de temps des participants durant une période d'intense activité (pour les agriculteurs, mais aussi pour les collègues et les autres parties prenantes).

Planifier la collecte et l'analyse des informations

Planifier le processus de capitalisation, c'est aussi se préparer à collecter et analyser diverses sources d'information.

Les informations sont des éléments importants dans un processus de capitalisation d'expériences – elles incluent des documents, des données, des cartes, des photographies, des produits de communication et bien sûr les opinions des parties prenantes.

Vous devez **identifier les données** ou les opinions qui doivent être collectées. Vous devez également **évaluer la qualité** de ces données et déterminer si des **informations supplémentaires** sont nécessaires.

Vous collecterez deux catégories d'informations:

🕒 **Des informations primaires:** Ce sont celles que votre équipe recueille spécifiquement pour le processus de capitalisation d'expériences.

🕒 **Des informations secondaires:** Elles proviennent des matériaux déjà produits par d'autres.

Étant un processus participatif, les personnes impliquées dans l'expérience, ou porteurs de l'expérience, **constituent** une source d'information essentielle.

🕒 **Les informations primaires:**

Selon votre expérience, il peut y avoir de nombreux **porteurs de l'expérience**. Voici quelques conseils pour vous aider à les sélectionner :

- Impliquez les porteurs de l'expérience **dès le début** et encouragez-les à participer activement au processus et à ses résultats.
- Envisagez **quels seront leurs rôles** et à quelles parties du processus leur contribution sera la plus utile.
- Considérez quels **obstacles** vous devrez peut-être surmonter pour permettre leur participation.
- Faites une liste «**qui est qui**» des porteurs de l'expérience – qui sera utile pour les aspects logistiques et les stratégies.
- Assurez-vous qu'ils **comprennent les buts et les objectifs du processus** et perçoivent leurs propres avantages à y participer.
- N'oubliez pas que les membres de **l'équipe qui a mis en œuvre** les activités d'une intervention de développement doivent également être considérés comme des participants.
- Identifiez les bonnes personnes à l'avance pour **éviter de perdre du temps** à consulter des personnes qui savent peu de choses sur l'expérience.
- Essayez de **recueillir des points de vue différents** afin de les mettre en perspective, de les comparer et de les utiliser pour tirer des enseignements.
- **Prévoyez du temps** pour tous les membres du personnel qui contribuent au processus, ainsi que pour le recrutement et l'engagement des participants.

La **collecte d'informations** ne nécessite pas de matériel coûteux. Lors d'un entretien, vous pouvez recueillir les informations à travers des notes écrites, des photos, des enregistrements

audios ou vidéos. Vous pouvez réaliser de courts enregistrements audio ou vidéo avec un **téléphone mobile** ou un simple **appareil photo numérique**.

Lors des visites de terrain, n'oubliez pas les batteries, les câbles de recharge et de connexion, les cartes mémoires et tous les logiciels dont vous aurez besoin. Si vous le pouvez, assurez-vous d'avoir une sauvegarde (backup) de vos outils les plus importants. N'oubliez pas de vérifier l'orthographe exacte des noms des personnes présentes et notez quand et où l'entrevue a eu lieu. Obtenez leur consentement pour l'utilisation de leurs données et de leur image.

➡ Les informations secondaires:

Outre la collecte de données sur le terrain, vous devrez rassembler des documents et des dossiers relatifs à l'expérience. Vous aurez besoin d'informations concernant le contexte de l'expérience, telles que les nouvelles ou les événements survenus en parallèle. N'oubliez pas les plans, rapports et données de suivi et évaluation existants.

Vous devrez **prévoir un système pour stocker, consulter et partager facilement** toute l'information recueillie. Il devra être en mesure d'accueillir **divers formats** (écrits, vidéos, audios etc.). Pour chaque information collectée, vous aurez besoin d'indiquer d'où vient l'information, quand elle a été produite, si le consentement à l'utilisation des données et de l'image a été obtenu, ainsi que d'autres éléments liés au contexte.

Votre système d'information devrait vous aider également à identifier les informations dont vous disposez et celles qui vous manquent, ainsi qu'à évaluer la qualité de l'information. À mesure que vous collectez des informations, il est judicieux d'en évaluer très tôt **la qualité et l'utilité**. De cette façon, vous pouvez commencer à hiérarchiser la valeur des sources dès le début.

La mise en place d'un système d'informations performant dès la planification du processus, vous sera d'une aide précieuse lorsque vous commencerez la collecte et l'analyse des informations.

Exemple

Les informations primaires sont celles que votre équipe recueillera spécifiquement pour le processus de capitalisation d'expériences, alors que les informations secondaires sont le matériel existant déjà ou produit par d'autres. N'oubliez pas que ces catégories peuvent inclure des informations quantitatives et qualitatives.

Informations primaires	Informations secondaires
Photos prises au cours d'une séance de formation technique pour les agriculteurs bénéficiaires du projet	Évaluation de la malnutrition dans le pays réalisée par une ONG nationale
Nombre d'agriculteurs formés en gestion des sols au cours du projet	Rapport de production agricole pour l'année en cours du service national des statistiques agricoles
Notes sur un flipchart prises lors d'une séance de remue-méninges avec les parties prenantes de l'expérience	Carte générale des sols du pays

Établir un calendrier pour l'ensemble du processus

Lors du cadrage, vous avez identifié la meilleure période pour mener votre processus de capitalisation. C'est-à-dire ni trop tôt, ni trop tard. Vous devriez maintenant considérer les **aspects logistiques du calendrier** – en classant chronologiquement tous les produits de communication, tâches et activités.

Vous devez **allouer suffisamment de temps** à chaque étape et fixer des **délais**. Un **diagramme de Gantt** permet de visualiser toutes les activités déjà réalisées, en cours et à venir.

Il est important de veiller à ce que les différentes étapes soient programmées de façon réaliste afin de tenir compte du mode de vie des parties prenantes et des participants. Vous devrez prendre en compte les aspects suivants:

La disponibilité des participants

- Vous devriez être en mesure de dire à l'avance aux participants combien de temps ils devront consacrer au processus.
- À quel moment la plupart des personnes peuvent-elles se joindre au processus?
- Quand votre équipe est-elle disponible?
- Existe-t-il des cycles organisationnels qui devraient être pris en compte?
- Comment pouvez-vous combiner la participation des parties prenantes avec toutes les autres activités dans lesquelles elles sont impliquées?

Le calendrier agricole et les contraintes saisonnières

- Existe-t-il des moments où les agriculteurs ne seront pas disponibles en raison des activités agricoles, telles que les récoltes par exemple?
- Des groupes transhumants devraient-ils être inclus au processus? Si oui, quand et où seront-ils disponibles pour y participer?
- Est-il possible d'aller sur le terrain pendant la saison des pluies?
- Les produits de communication nécessaires seront-ils prêts avant la réunion?

Les outils qui font gagner du temps

- Des réunions ou des discussions peuvent-elles être organisées en ligne?
- Votre équipe peut-elle utiliser les courriels, Skype ou d'autres outils en ligne?

Le dynamisme parmi les participants

Des délais trop lointains dans le futur peuvent contribuer à différer inutilement les activités. Cela peut conduire les participants à «oublier» ce qui est en train de se passer.



Afin de faciliter la participation des femmes, vous devriez envisager de fournir **des services de garde d'enfants** pendant les réunions.

Exemple

Au Mali, une organisation capitalise ses expériences concernant les stratégies d'adaptation aux changements climatiques, y compris: la gestion des troupeaux et des pâturages, la réalisation de puits le long des parcours de transhumance du bétail et l'intégration des arbres dans les systèmes agropastoraux. Aminata, chargée du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage de ce projet, prépare des visites sur le terrain pour collecter des données auprès des agriculteurs et des éleveurs transhumants.

Aminata: «J'ai réalisé que nous n'avions pas assez de données et que nous devons organiser des visites sur le terrain. La saison des pluies commencera dans deux semaines et certains villages seront difficilement accessibles. En plus, le projet est sur le point de se terminer, je suppose donc que nous devrions aller cette semaine sur le terrain pour recueillir des données.»

➡ *Pensez-vous que le calendrier d'Aminata est adéquat?*

Non, son calendrier n'est pas adéquat. Vu qu'il n'y a pas eu de temps alloué pour les visites de terrain au début du processus, Aminata voudrait précipiter les choses avant la fin du projet et la saison des pluies. Mais elle doit absolument veiller à disposer d'assez de temps pour inviter les participants bien à l'avance: les agriculteurs peuvent être en pleine période des semis et les éleveurs ne seront peut-être pas encore revenus de la transhumance. Elle risque d'aller sur le terrain pour rien!

Budgétiser le processus de capitalisation

Une fois que vous avez identifié les méthodes que vous utiliserez, où et comment vous allez recueillir les informations et que vous avez établi un calendrier, vous êtes prêt à **élaborer un budget pour les ressources nécessaires** pour mener le processus de capitalisation d'expériences de façon efficace et efficiente.

Bien qu'il ne soit pas nécessairement coûteux, un processus de capitalisation d'expériences nécessite certains fonds. Ne vous contentez pas de regarder vos propres ressources internes. Tenez également compte des possibles apports en nature des organisations participantes.

Ce n'est qu'en **allouant suffisamment de fonds** et en **planifiant chaque étape** de la capitalisation d'expériences que l'équipe sera en mesure de **mener à bien** le processus, de partager les résultats et de générer des changements.

Évitez le piège commun de réduire le processus de capitalisation à uniquement un évènement de documentation (tel qu'un atelier d'écriture)! Pensez à attribuer du temps et des fonds pour **l'ensemble des activités du processus**.

Les ressources dont vous devez budgétiser les coûts incluent:

- ✓ Le temps que le personnel consacre au processus.
- ✓ Les outils de collecte et de stockage des informations.
- ✓ L'organisation des réunions (locations, voyages, repas, hébergement, etc.).
- ✓ Le facilitateur ou d'autres personnes ressources externes appuyant le processus.
- ✓ La préparation et la diffusion de matériel de présentation et de produits de communication.
- ✓ Les visites sur le terrain.

Exemple

■
■ Mariam prépare un processus de capitalisation d'expériences. Alors qu'elle établit la liste des
■ différents coûts pour le temps du personnel, les réunions, les visites sur le terrain et les
■ matériaux, elle comprend que le budget sera trop serré pour soutenir tout cela.
■ ➡ *Que lui conseillez-vous de faire?*
■ Elle devrait tenir compte des possibles contributions en nature des organisations participantes, et
■ non pas uniquement de ses propres ressources internes.
■
■

Suivi et évaluation du processus de capitalisation d'expériences

Mettre en place un mécanisme de suivi et évaluation de votre processus de capitalisation d'expériences, vous permettra d'**apprécier sa performance** et de **démontrer son utilité** à d'autres personnes telles que vos collègues, managers, partenaires techniques et financiers.

C'est particulièrement important si vous avez **l'intention d'intégrer** le processus de capitalisation d'expériences plus largement dans votre travail ou votre organisation.

Le suivi et évaluation de votre processus de capitalisation d'expériences ne doit pas être compliqué.

Pour élaborer son plan, il vous suffit de suivre **six étapes clés**:

- 1 Identifier des objectifs clairs
- 2 Identifier des indicateurs
- 3 Identifier qui se chargera du suivi
- 4 Décider de la méthode de suivi
- 5 Analyser vos données
- 6 S'accorder sur ce qu'il faut faire avec les résultats

1 Identifier des objectifs clairs

Deux aspects du processus de capitalisation d'expériences doivent être suivis et évalués:

- ➔ **L'atteinte des objectifs du processus:** Lors du cadrage, vous avez identifié des objectifs de votre processus de capitalisation d'expériences – «pour quoi?». Un des objectifs de votre suivi et évaluation devrait être de déterminer si ces objectifs ont été atteints.
- ➔ **Le processus lui-même:** L'autre objectif du plan de suivi et évaluation est d'apprécier la qualité du processus lui-même. Cela permettra de déterminer si les principes de base de la capitalisation d'expériences ont été respectés et si des améliorations pourraient être apportées à la planification ou à la mise en œuvre.

2 Identifier des indicateurs

Pour chacun de ces deux aspects, vous devrez **identifier des indicateurs** qui vous permettront de **suivre les progrès** et de déterminer si les objectifs escomptés ont été atteints et si les effets attendus se sont réalisés. Voici des exemples d'indicateurs:

L'atteinte des objectifs du processus	Le processus lui-même
<ul style="list-style-type: none">Le processus a-t-il génééré des changements?Les enseignements identifiés ont-ils été utilisés?L'efficience⁹ s'est-elle accrue en raison des connaissances générées par le processus?Le processus a-t-il abouti au renforcement des capacités de l'équipe et des parties prenantes?	<ul style="list-style-type: none">Le processus a-t-il été mené de manière efficace et efficiente?Quel a été le degré de participation des différents groupes de parties prenantes?Le processus a-t-il été bien facilité?Quelle était la qualité des données et des informations collectées?Quel a été le degré de participation des femmes?Quelle est la qualité/pertinence des produits de communication élaborés?



Conseil

Il est important de faire une nette différence entre les **produits** et les **effets** attendus du processus qui est sur le point de commencer.

Par exemple, un livret, une affiche ou un rapport peuvent être des **produits** d'un processus de capitalisation d'expériences. Les produits peuvent être des résultats très positifs d'un processus de capitalisation d'expériences mais ils ne sont pas le but ultime de celui-ci.

On peut considérer que les enseignements tirés sont le **produit** d'un processus de capitalisation d'expériences, et que les changements que ces enseignements devraient générer sont les **effets** attendus.

Bien que ce ne soit pas toujours possible, il est utile de parvenir à des accords avec les personnes concernées par rapports aux **produits** attendus avant de commencer la mise en œuvre d'un processus de capitalisation d'expériences.

⁹ 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 (adapté de OCDE, 2023).

3 4 Identifier qui se chargera du suivi et décider de la méthode de suivi

Vous avez identifié et approuvé les indicateurs que vous utiliserez pour suivre et évaluer votre processus de capitalisation d'expériences.

La prochaine étape consiste à déterminer **qui sera impliqué** dans la collecte des données.

Ensuite, il vous faudra identifier **d'où proviennent les données** et quels **outils et méthodes** peuvent être utilisés pour les recueillir. Cela vous permettra d'identifier les responsables de la collecte des données de suivi.

5 Analyser vos données

L'étape suivante consiste à analyser les données que vous avez recueillies concernant votre processus de capitalisation d'expériences, et d'en tirer des conclusions.

Cela peut se faire simplement avec votre équipe lors d'une session de **revue après action**¹⁰ à posteriori ou **plus formellement** à travers un sondage durant un atelier ou en ligne, ou une discussion avec le groupe le plus vaste des parties prenantes.

Si vous **répétez** l'analyse périodiquement tout au long du processus de capitalisation d'expériences, les leçons apprises peuvent être utilisées pour améliorer la mise en œuvre des étapes ultérieures.

Posez des questions telles que:

- Quels sont les **aspects positifs et négatifs** du processus?
- Quelles sont les **forces** et les **faiblesses** de l'équipe?
- Quelles ont été les **contraintes** ou les **obstacles** auxquels l'équipe a été confrontée?
- Quel a été le **degré de participation** des différents groupes de parties prenantes?
- Quels sont les **enseignements** que nous avons tirés?
- Les **objectifs** du processus de capitalisation d'expériences ont-ils été atteints?

¹⁰ La revue après action, aussi appelée rétrovision, est un processus simple qui peut aider une équipe à examiner une expérience de façon ouverte et honnête, et à identifier les enseignements tirés, en vue d'améliorer les performances futures.

6 S'accorder sur ce qu'il faut faire avec les résultats

Un système de suivi et évaluation **n'est utile que s'il contribue à des améliorations** – ainsi le plan devrait contribuer à améliorer les résultats de la capitalisation, ainsi que le processus lui-même.

Après avoir identifié les mesures de changement souhaitables, il est crucial de **planifier** également la **mise en œuvre** de ces recommandations.

Vous pouvez ensuite documenter les principaux enseignements tirés et les recommandations, avant de planifier les actions de partage, de communication et de plaidoyer.

Posez des questions telles que:

- **Quelles** sont les mesures de changement proposées?
- **Qui** peut mettre en œuvre le changement?
- **Comment** le changement peut-il être généré?
- **Combien** cela coûtera-t-il? Qui en assumera le coût?
- **Quand** le changement aura-t-il lieu (pendant le processus et après, par ex.)?
- Les **objectifs** du processus de capitalisation d'expériences ont-ils été atteints?

Et si le processus de capitalisation d'expériences est mal planifié?

Planifier votre processus de capitalisation d'expériences est une étape importante à ne pas négliger.

Découvrez quelques témoignages illustrant des processus mal planifiés et leurs conséquences :



«Mon équipe n'a pas correctement apprécié les activités connexes qui étaient en cours. N'ayant pas alloué de temps à cette étape, nous avons fini par dupliquer des processus qui auraient pu éclairer notre travail.»



«Nous n'avons pas suffisamment réfléchi au budget pour les frais de déplacement des agriculteurs qui participent à nos réunions. Nous avons dû revoir notre logistique et nous avons tenté d'organiser de multiples réunions dans leurs villages. Cela a rendu tout plus compliqué et nous avons perdu beaucoup de temps.»



«Nous n'avons pas alloué suffisamment de temps à la documentation et au partage. Nous sommes arrivés à la fin de l'exercice financier et nous devons gérer trop de projets, nous n'avons, de ce fait, jamais eu le temps de le faire – les enseignements de notre processus de capitalisation d'expériences sont encore à l'état de notes inachevées qui ne nous mènent nulle part!»



«Nous n'avons pas tenu compte de la quantité de données disponibles concernant l'expérience, ni de l'importance de disposer d'un système de stockage et d'organisation. Des notes ont été prises de manière incohérente, des enregistrements se sont perdus. Quand cela a été le moment d'analyser les données, il a fallu une éternité pour donner un sens à tout cela!»

Planifier le processus de capitalisation comme un projet

Comme nous l'avons vu, un processus de capitalisation d'expériences comprend une grande **variété d'activités** à réaliser dans un laps de temps donné, avec des participants vivant dans des zones différentes, ayant différents rôles et responsabilités et qui disposent tous d'un temps limité.

En raison de cette complexité, le processus peut tirer profit d'une conception sous forme de projet, avec des **objectifs spécifiques** et des **résultats escomptés**, et avec un **plan d'activités détaillé**.

Cela n'a pas pour but d'ajouter des procédures bureaucratiques ou de compliquer la procédure, mais plutôt d'**aider à structurer le processus**, de l'empêcher de dévier et d'**améliorer son efficacité**.

Dans la pratique



Sarah

Responsable de la gestion des
connaissances d'une ONG
internationale

«Dans le cadre de mon projet, je dois moi aussi bien planifier le processus de capitalisation d'expériences!

Je dois réfléchir aux personnes que j'invite aux différents ateliers que je mène. Comme l'un de mes objectifs est de briser les silos, j'aimerais que les personnes travaillent de façon transversale entre équipes ainsi qu'au sein de leurs équipes, pour obtenir un bon mélange.

J'ai déjà contacté des collègues de nos différents projets qui faisaient partie de l'expérience thématique sur laquelle nous nous concentrons. Ils vont travailler avec moi pour identifier qui sont les porteurs de l'expérience que nous voulons impliquer en tant que participants.

Ayant un budget très serré, et en raison des nombreuses contraintes de temps pour rassembler les personnes, je vais créer un espace en ligne afin que nous puissions collaborer à distance pour recueillir des informations et des opinions.»

Réflexion personnelle



Et vous? Avez-vous commencé la planification de votre processus de capitalisation d'expérience?

Quelles sont les informations disponibles et celles que vous devrez collecter? Quelle méthode de collecte allez-vous adopter?

N'oubliez pas également d'établir un calendrier et un budget lors de la planification de votre processus.

Pour vous aider, vous pouvez consulter la matrice de planification et l'adapter à votre processus de capitalisation d'expériences.

Résumé

La planification est une étape essentielle du processus de capitalisation d'expériences. Elle aide l'équipe à structurer le travail, à anticiper les imprévus et à mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Planifier signifie notamment définir l'**approche du processus** en précisant les activités à réaliser, les rôles et responsabilités des personnes impliquées, ainsi que les aspects logistiques.

La planification consiste aussi à organiser **la collecte et l'analyse des informations** en identifiant les différentes sources d'informations et en mettant en place un système permettant de stocker, organiser et accéder facilement aux données recueillies.

Elle comprend également l'établissement d'un **calendrier** réaliste des activités, la préparation d'un **budget** pour prévoir les ressources humaines, logistiques et financières nécessaires, ainsi que la mise en place d'un mécanisme de **suivi et d'évaluation** pour apprécier la qualité du processus.

Une bonne planification permet ainsi de clarifier qui fait quoi, quand et avec quelles ressources, afin de conduire efficacement le processus de capitalisation. Ces principes ne s'appliquent pas uniquement à la capitalisation d'expériences: ils peuvent également guider l'organisation et la mise en œuvre de nombreux autres processus ou projets participatifs.