



GUIDE DE CAPITALISATION CTB BENIN

Sommaire

Introduction	1
La Capitalisation	2
1.1 Pourquoi capitaliser?	2
1.2 c'est quoi la capitalisation?	2
1.3 Les conditions préalables pour capitaliser	3
1.4 Avec qui capitaliser ?	3
1.5 Quand capitaliser?	4
1.5.1 La différence entre évaluation et capitalisation	4
2 La méthode de capitaliser	6
2.1 Etape 1 : Préparation, élaborer le cahier de charges	6
2.2 Etape 2 : Identification de l'expérience à capitaliser	7
2.3 Etape 3 : Description de l'expérience	7
2.4 Etape 4 : Analyse	11
2.5 Etape 5 : Produire le support de partage	12
Bibliographie.....	14
Annexes.....	15
Annexe 1: Auto-évaluation.....	15
Annexe 2: SEPO	18
Annexe 3 : Méta-plan.....	20
Annexe 4 : Priorisation matricielle	21
Annexe 5: Les outils de partage par cible et échelle.....	22
Annexe 6: Modèle d'un canevas pour un document.....	23

INTRODUCTION

La capitalisation d'expériences est un thème récurrent dans le milieu des organisations, projets et programmes de la coopération internationale. On ne cesse de le répéter : « il faut capitaliser ! ». Pourquoi ? Comment ? Ce n'est pas toujours bien clair. Paradoxalement, il n'existe pas beaucoup de documents de référence sur la capitalisation, et ceux qui existent proposent des réflexions particulièrement intéressantes sur l'enjeu de valoriser les expériences, mais manquent peut-être de repères méthodologiques pratiques pouvant servir de support pour la conduite de cet exercice.

En plus, l'identification de l'information utile, dans un délai raisonnable, est aujourd'hui largement compliquée par la surinformation à laquelle nous sommes confrontés. Elle suppose la mise en place d'un dispositif qui permette de répondre à ce besoin.

Le présent guide propose aux agents de la CTB et à ses partenaires des outils pratiques et adaptables afin de capitaliser leurs expériences. Il est le fruit de réflexion et de partage des expériences d'un groupe de travail mis en place au sein de la CTB Bénin.

Le premier chapitre décrit le contexte de la capitalisation le plus apte pour la CTB et ses structures de partenaires en termes de concepts, le contenu de la capitalisation, les acteurs impliqués dans le processus de capitalisation, la période de capitalisation ainsi que les conditions préalables pour permettre d'avoir des résultats de qualité. Une méthodologie pratique et des outils sont proposés dans le deuxième chapitre.

LA CAPITALISATION

1.1 POURQUOI CAPITALISER?

La capitalisation d'expériences se fonde sur le constat que le principal capital au sein d'une organisation est la connaissance dont elle dispose. Il est donc de son intérêt de mettre en œuvre un mode de management qui reconnaisse, en premier lieu, que chacun de ses membres est dépositaire d'une certaine connaissance.

Au delà, il doit permettre à chacun d'enrichir ses connaissances et d'accéder à celles dont il a besoin selon des modalités adaptées. Cela suppose notamment une gestion documentaire tenant compte des besoins de ces utilisateurs, un système informatique (intranet/ internet) qui facilite l'accès à l'information, un repérage des connaissances cruciales pour l'organisation en rapport avec son mandat et sa stratégie, la capitalisation de l'expérience ayant trait à ces connaissances, l'existence d'une certaine confiance entre collaborateurs pour favoriser les échanges d'informations...

Cela revient finalement à envisager l'organisation comme une « organisation apprenante ».

1.2 C'EST QUOI LA CAPITALISATION?

Il existe de nombreuses barrières, tant personnelles qu'institutionnelles, à la capitalisation d'expérience. Capitaliser une expérience est effectivement un exercice exigeant :

Capitaliser, c'est prendre du recul par rapport à une expérience. Cette distanciation peut être difficile pour une personne qui a été, professionnellement voire personnellement, partie prenante d'une expérience, et/ou qui est d'abord dans une logique d'action.

Capitaliser, c'est mettre en perspective une expérience par rapport à une problématique, un questionnement. Outre la distance que cela requiert, cette mise en perspective suppose également un véritable effort intellectuel pour définir une problématique pertinente au regard des enjeux de l'organisation et cerner en quoi et comment l'expérience va permettre de l'éclairer d'une manière un peu nouvelle ou un peu différente de ce qui a déjà été fait.

Capitaliser, c'est questionner une expérience, la discuter, voire la remettre en cause. Cet exercice d'introspection peut amener à questionner des choix qui ont été faits à un moment donné, à s'interroger sur leur opportunité, à pointer des erreurs d'appréciation... Même si la capitalisation ne consiste absolument pas à porter un jugement sur les qualités professionnelles des personnes qui ont conduit ou porté un projet, elle peut être ressentie comme telle.

Capitaliser, c'est tirer des enseignements de l'expérience qui puissent servir à des interventions ultérieures. Cela suppose de valider le contenu et les enseignements, de savoir distinguer le général du spécifique. Cela suppose aussi de travailler la forme pour que le produit de capitalisation corresponde bien au public visé, de veiller à ce qu'il soit accessible et diffusé.

Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations ; Philippe Villeval (Handicap International) et Philippe Lavigne Delville (Gret) 2004.

Des nombreuses définitions du concept de capitalisation existent. La définition qui traduit le mieux les stratégies d'intervention (Faciliter, Responsabiliser, Valoriser et Change management) de la CTB auprès des ces partenaires est la suivante:

« Un processus dont l'objet est de constituer un capital à partir des informations ou connaissances disponibles dans une organisation afin de les valoriser par leur mise à disposition auprès d'autres institutions ou acteurs ». (FRAO 2005 cité dans FIDAFRIQUE ; 2009) »

Une deuxième définition retenue pour sa simplicité est :

« Capitaliser c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable ». (Pierre de Zutter) cité dans *Evaluation et capitalisation* (P Villeval/Phillippe Delville) ; 2003.

1.3 LES CONDITIONS PREALABLES POUR CAPITALISER

C'est une démarche qui s'inscrit idéalement dans une politique d'ensemble de l'institution, plus ou moins systématique selon sa démarche et ses moyens. C'est un exercice qui demande à être préparé, pensé, appuyé à la façon d'un « projet ». Cependant, la CTB ne planifie pas encore cet exercice. Il est proposé que : La capitalisation fasse partie du Dossier Technique et Financier du projet/programme et soit intégrée dans les descriptions des tâches de l'expert Suivi-Evaluation.

Planifier le travail de capitalisation. L'objectif principal du processus de capitalisation à savoir la génération de nouvelles connaissances pour améliorer les pratiques de manière générale, doit être bien compris et approuvé par l'ensemble des acteurs concernés. Cela veut dire qu'il faut planifier en détail le travail collectif, les objectifs, les résultats attendus, la méthode à utiliser, le public cible et le support de partage en veillant à partager clairement les rôles et fonctions entre tous les participants. En plus le processus de capitalisation **nécessite du temps et des ressources.**

L'ouverture d'esprit des acteurs. Non seulement l'expérience sera décrite, mais elle sera aussi soumise à une analyse profonde et détaillée. Pour se faire, il faut que chaque acteur puisse avoir une attitude d'auto évaluation et d'auto critique face au travail exécuté. Il est important également de veiller à présenter les choses conformément à la réalité et pas comme nous aurions voulu qu'elles se soient passées.

Les capacités des participants. Au-delà de l'ouverture d'esprit, certaines aptitudes spécifiques sont également requises : la capacité de faciliter un atelier qui permet d'échanger des points de vue, la capacité de l'animateur d'enregistrer l'information, la capacité d'analyse et de synthèse, etc... il est conseillé de s'appuyer sur les compétences spécifiques de chacun en l'enrichissant au besoin de compétences extérieures complémentaires. Inutile de rappeler que le point de départ est la motivation des acteurs à faire partie du processus.

1.4 AVEC QUI CAPITALISER ?

La CTB opte pour une approche programme et un appui sectoriel avec comme principes d'intervention le « faire faire », l'accompagnement des processus, la promotion du leadership des partenaires et la responsabilisation des acteurs » avec une vision de se rendre inutile en fin d'intervention.

Afin de permettre à la CTB la capitalisation d'expériences de façon horizontale et verticale, les acteurs impliqués et bénéficiaires de la capitalisation seront les partenaires organisés et les AT-CTB par secteur/ projet d'intervention.

Au delà de l'équipe des projets/programmes, il importe de prendre en considération la disponibilité de ceux qui ont fait partie de l'équipe au moment de l'expérience, des «bénéficiaires» et d'autres acteurs clés ayant des points de vue particulièrement intéressants: leaders communautaires, autorités ou représentants d'autres institutions. Ici encore, force est de relever l'intérêt de l'approche multi-acteurs qui permet de trianguler les informations et ainsi d'éviter les biais.

Selon l'expérience à capitaliser, d'autres configurations « intersectorielles/inter projets » sont possibles (thématiques transversales, gestion des projets, etc..)

On capitalise pour soi, on ne capitalise pas pour les autres...

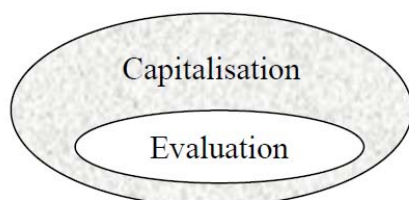
1.5 QUAND CAPITALISER?

1.5.1 LA DIFFERENCE ENTRE EVALUATION ET CAPITALISATION

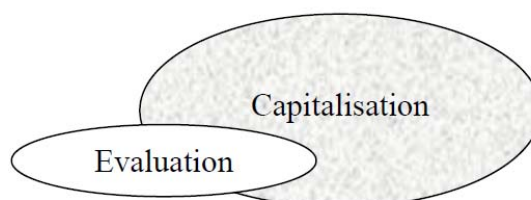
L'évaluation est un moment particulièrement important dans la vie d'un projet. Mais, au delà de l'enjeu qu'elle représente pour le projet concerné, elle contribue à la capitalisation d'expériences, même si ce n'est pas son seul objectif.

Cependant, si l'évaluation devrait être en principe considérée, avant tout, comme un moyen de capitaliser une expérience, elle est parfois limitée, par un bailleur, par l'opérateur concerné, par un partenaire..., à des objectifs strictement restreints aux seuls intérêts du projet concerné, et ce, au risque de lui faire perdre sa dimension d'apprentissage. Il ne s'agit plus alors d'apprendre, de remettre en cause une intervention, mais plutôt de la défendre coûte que coûte.

En principe,



En réalité,



La capitalisation ne passe pas uniquement par de l'évaluation, et n'a pas pour objectif premier d'apprécier, de juger un projet, mais donc de produire de la connaissance partageable.

Malgré les similitudes qui existent entre la capitalisation et l'évaluation – toutes deux consistent en une analyse d'une expérience qui vise notamment à améliorer nos pratiques, elles diffèrent, tant en termes d'objectif que de méthode. A partir des éléments rappelés précédemment sur chacune des deux démarches, on peut proposer la grille d'analyse ci-dessous pour essayer de les distinguer :

	Evaluation	Capitalisation
Objet	Projet	Activité / Expérience
Objectifs	Programmer les phases ultérieures du projet. Communiquer auprès de l'ensemble des acteurs concernés par le projet. Démontrer la pertinence et la qualité d'un projet à un bailleur pour obtenir un financement. Contrôler la réalisation des activités prévues dans le document de projet.	Tirer des enseignements de notre expérience, pour améliorer nos pratiques Partager les leçons apprises, entre les différents acteurs de l'organisation, et avec nos partenaires. Faire vivre la mémoire institutionnelle de l'organisation. Enrichir des positionnements stratégiques et techniques. Questionner les positionnements politiques.
Résultat attendu	Formuler un jugement sur une pratique	Produire de la connaissance partageable
Origine	Interne : les personnes en charge de la gestion du programme.	Externe : bailleurs de fonds, partenaires.
Méthode	Analyse d'une pratique au regard de critères	Analyse d'une pratique au regard d'une problématique.
Utilisateurs principaux	Les acteurs concernés par le projet ; équipe projet, partenaires, bailleurs de fonds...	Toute personne confrontée à la même problématique que celle sur laquelle a porté la problématique

Source : *Evaluation & Capitalisation : deux démarches complémentaires pour renforcer la qualité de nos actions* – P. Villeval mai 2003

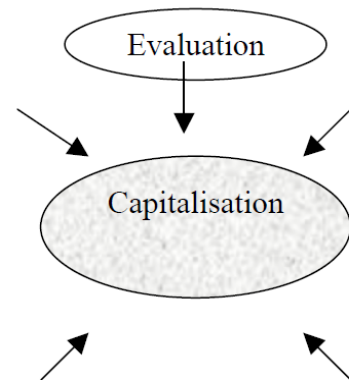
En principe, et comme cela a été mentionné en introduction, la distinction entre évaluation et capitalisation est sûrement trop caricaturale. Ainsi, les objectifs mentionnés pour la capitalisation devraient également s'appliquer à toute évaluation... « En principe »... En réalité, nous savons que ce n'est pas toujours le cas.

Une évaluation peut fournir des éléments pour capitaliser. Cependant un travail de capitalisation peut se faire sans qu'il y ait systématiquement une phase d'évaluation. Si une articulation entre ces deux types de travaux peut s'avérer tout à fait pertinente, il est essentiel de ne pas les confondre dans la mesure où ils sont de nature différente, même s'ils concourent à un même objectif général, l'amélioration de la qualité de nos actions.

Les articulations entre évaluation et capitalisation doivent probablement être définies en fonction des impératifs des projets et des enjeux particuliers à capitaliser. Néanmoins, il nous a semblé judicieux d'illustrer les différents cas de figure possibles :

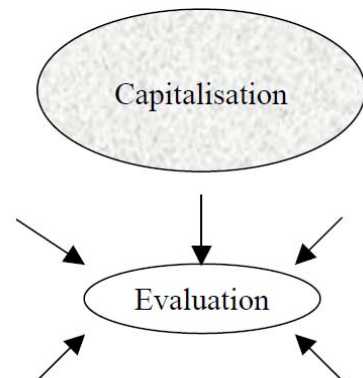
L'évaluation comme source d'information pour la capitalisation

L'évaluation conduit très souvent à la production d'informations synthétisées et analysées, selon un certain nombre de critères et l'interprétation de l'évaluateur, sur un projet. A ce titre, un rapport d'évaluation est une source d'information privilégiée pour capitaliser une expérience. De nombreux travaux de capitalisation font ainsi référence à des évaluations.



La capitalisation comme préalable à l'évaluation

Une capitalisation peut également permettre de nourrir et d'affiner des termes de référence d'une évaluation en étayant une problématique à laquelle le projet a été confronté. Cet exercice se distingue d'une phase d'auto évaluation qui est plus ou moins formellement réalisée au préalable à une évaluation. Cette phase consiste en effet pour une personne ou une équipe à évaluer le projet dont ils ont la charge, à identifier les hypothèses à vérifier et les questions en suspens. Il ne s'agit pas d'étudier une problématique ou expérience.



La capitalisation après une innovation ou expérience intéressante.

La fin d'une expérience ou innovation pendant l'exécution d'un projet peut constituer également un moment de capitalisation d'où on essaye d'intégrer les expériences dans la suite du projet.

2 LA METHODE DE CAPITALISER

2.1 ETAPE 1 : PREPARATION, ELABORER LE CAHIER DE CHARGES

Qui participera au processus ? Après avoir identifié tous les acteurs concernés (autorités, producteurs agricoles, groupements de femmes, institutions, établissements scolaires), il est nécessaire de décider des conditions et des modalités de participation au processus. Certains prendront part à l'ensemble des étapes de capitalisation, d'autres participeront principalement à la collecte des informations, ou à d'autres étapes spécifiques.

Qui va coordonner le processus ? Même si le processus de capitalisation doit être participatif, il convient de choisir, de façon concertée, un coordonnateur qui est responsable de la planification et du suivi des différentes étapes du processus. Le coordonnateur veille également à l'organisation pratique et qualitative des différentes activités et s'assure que les objectifs sont atteints pour chaque étape.

Quelles sont les ressources disponibles ? Le temps et les ressources étant les obstacles principaux à la réussite d'un processus de capitalisation, il faudra garantir dès le début la

disponibilité de deux facteurs. Il s'agit des ressources financières (salaires du personnel et d'autres dépenses), mais également d'autre matériel ou équipement qui peut être requis : un véhicule pour les visites sur le terrain, fournitures du bureau, etc. En plus, il faudra bien préciser aux participants, le temps de mobilisation nécessaire pour la conduite du processus.

Quels sont les délais ? En relation avec les éléments cités précédemment, il nous faut déterminer non seulement le temps qui sera consacré au processus, mais aussi les délais dans lesquels les différentes étapes devront être terminées. Pour réaliser les objectifs, il convient d'approuver collectivement le calendrier et de déterminer les dates limites.

Quelles sont les informations déjà disponibles ? Une description de ce qui a été fait, ainsi que des comptes rendus des succès ou des échecs de l'activité existent souvent déjà sous forme de rapports, évaluations, etc... Pour cette raison, il convient de commencer par l'inventaire de tous les documents disponibles aussi bien au niveau interne qu'externe.

2.2 ETAPE 2 : IDENTIFICATION DE L'EXPERIENCE A CAPITALISER

Le processus de capitalisation démarre effectivement par l'identification de l'expérience. L'idée est de sélectionner l'expérience à capitaliser à travers un certain nombre de critères.

Pour ce travail d'une première identification globale, plusieurs options sont proposées comme sources d'identification des expériences à capitaliser :

- L'évaluation mi-parcours
- L'Auto-évaluation (Toile d'araignée) ; Annexe 1
- SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles) ; Annexe 2
- La méthode « metaplan » Annexe 3

Priorisation;

- Discuter /échanges sur les expériences
- Grouper/Reformuler les expériences part thème
- Elaborer les critères d'importance de l'expérience
- Prioriser « matrice de priorisation ». Annexe 4

2.3 ETAPE 3 : DESCRIPTION DE L'EXPERIENCE

Le processus de capitalisation se poursuit avec l'approfondissement de l'expérience retenue. L'idée est de sélectionner l'expérience et de dégager ses spécificités. Il s'agit en fait de déterminer les éléments de base qui caractérisent l'identité de l'expérience à capitaliser. Dans un processus de capitalisation, il convient de décrire et d'analyser une seule expérience à la fois. C'est pourquoi il faudra décrire cette expérience indépendamment des autres activités de l'organisation.

Pour ce faire, une première grille d'identification est proposée. Elle porte sur l'ensemble des renseignements initiaux qu'on attend d'une expérience.

Titre de l'expérience	Il s'agit du nom de l'expérience à capitaliser retenue dans l'étape précédente. Ce n'est pas nécessairement le titre d'un support final à présenter, mais au minimum une phrase synthétisant l'expérience.
-----------------------	--

Zone/ lieu	Cela renvoie à la localisation de l'expérience, à sa situation géographique : la zone, la région, la communauté ou la région où l'expérience spécifique a eu lieu. Il est également utile de noter les caractéristiques de cet espace qui ont un impact sur l'expérience.
Dates et durée	C'est l'espace temporel dans lequel se situe l'expérience. Il s'agit de répondre aux questions : quand est-ce que l'expérience a-t-elle commencé? Combien de temps a-t-elle duré?
Contexte	Il s'agit ici de la phase dans laquelle l'expérience choisie doit être placée dans le contexte. Dans cette ligne, il est important d'identifier les éléments majeurs en relation avec le déroulement de l'expérience. Ils peuvent être du domaine économique, politique, social, environnemental ou autre (par exemple, élections, tendances de migration, sécheresse ou fortes pluies, etc.).
Problèmes à résoudre	Il est primordial d'identifier clairement le « problème » ou les « problèmes » que l'expérience, ou l'ensemble des activités, a cherché à résoudre : Pourquoi l'expérience a-t-elle été initiée dans cette zone? En fait, il s'agit d'explorer les raisons qui ont conduit à l'initiative.
Initiatives précédentes	Cette section vient renforcer la précédente en mentionnant toutes les activités antérieures (s'il y en a eu) qui ont essayé de résoudre les problèmes nommés. Elles comprennent en général le travail effectué par d'autres institutions dans d'autres zones ou ce qui a été fait antérieurement sur le site choisi.
Objectifs	Qu'est-ce que l'expérience a voulu réaliser, changer, améliorer? Quels étaient les objectifs visés, la finalité des activités menées ? Observant une expérience spécifique, il convient aussi d'identifier de quelle manière ses objectifs se rapportent aux objectifs généraux ou à la mission de l'organisation responsable.
Acteurs principaux /rôles	Cette section se veut une description de tous les acteurs (actuels ou anciens) institutionnels ou personnes concernés par l'expérience. Outre le groupe initiateur et/ou « bénéficiaire » de l'expérience, il faut également considérer les instances autrement impliquées, telles que les autorités locales, les représentants du gouvernement ou des individus venant d'autres institutions. Il est également important d'inclure dans le processus de capitalisation tous ceux qui ont exécuté l'expérience. Il ne s'agit pas seulement de lister une série d'acteurs, mais bien entendu de préciser leurs rôles et responsabilités ainsi que les relations qu'ils entretiennent dans le cadre du projet.
Stratégie/ approche	Cette section se rapporte à l'approche, à l'orientation ou la stratégie spécifique suivie par l'expérience. Comment l'expérience a-t-elle été mise en œuvre ? Par exemple, l'accent mis sur une approche genre, une stratégie de mise en réseau, ou d'expérimentation conjointe, une

	approche filière ou système, etc... Ces orientations constituent la base pour l'analyse suivante.
--	---

Source : Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences ; IED AFRIQUE et ILEIA, Centre d'Information sur l'Agriculture Durable à Faible Apport Externe. 2007.

La suite de la première identification de l'expérience est un approfondissement du travail de caractérisation de l'expérience par une description détaillée des activités menées : Cette phase revient donc sur toutes les actions entrant dans le cadre de la mise en œuvre de l'expérience, les résultats atteints, mais aussi les effets inattendus. Elle aborde également les difficultés, les contraintes et les obstacles rencontrés.

Expérience :					
Étapes	Activités	Procédés techniques/ organisationnels	Résultats / Réalisations	Difficultés rencontrées	Effets imprévus (positifs ou négatifs)
Ces entrées-ci constituent les rubriques principales à partir desquelles les activités pratiques ont été organisées. Elles reflètent l'organisation logique des activités selon le sujet, l'heure et le lieu (de préférence, pas plus de quatre). Les autres sections seront remplies sur la base des éléments inscrits dans cette colonne.	Il s'agit ici de revenir sur les différentes activités en rapport avec chacune des étapes. Il est utile également d'indiquer le responsable de l'activité et le rôle de chaque acteur dans la conduite de l'activité. Il convient d'inclure autant que possible les quantités ainsi que la fréquence et le lieu. Il est essentiel de présenter les choses qui ont effectivement eu lieu.	Cette section permet de rendre compte des aspects techniques et/ou technologiques d'une expérience. En effet, l'expérience comporte un aspect technique important, ou une innovation organisationnelle spécifique. Il faut pouvoir la restituer dans la description de l'analyse. Cela est d'autant plus pertinent dans des expériences relatives à des innovations paysannes.	Ici, il s'agit de présenter les résultats atteints et les réalisations concrètes à la suite des activités menées, en gardant à l'esprit les objectifs mentionnés dans la première grille. A ce stade, il convient de considérer les différents points de vue. Cependant, sans vouloir forcément arriver à un consensus entre les acteurs, il est important de garder une certaine objectivité dans l'identification des résultats et réalisations. Il faudra veiller également à ne pas se limiter à des résultats quantitatifs. Il faut également explorer les aspects qualitatifs.	Dans cette section sont recensés et expliqués tous les problèmes et les contraintes qui ont influé sur la réalisation des activités ou/et qui nous ont empêchés de réaliser davantage de résultats ou d'améliorer les résultats. La description des difficultés, incluant également les problèmes internes auxquels a fait face l'institution porteuse. Si des stratégies de contournements et de résolutions ont été déployées, il est important de les préciser.	Chaque action induit des effets. Ces effets sont souvent prévus et même visés. Cette colonne devrait inclure les résultats (positifs ou négatifs) non visés spécifiquement au début du projet, mais qui se sont révélés importants.

Source : *Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences ; IED AFRIQUE et ILEIA, Centre d'Information sur l'Agriculture Durable à Faible Apport Externe. 2007.*

Bien entendu, il n’y a aucune obligation à remplir toutes les cellules, mais, plus la quantité d’informations est grande, plus le résultat final sera satisfaisant. Cette grille remplie fournit une description complète de l’expérience choisie, identifiant ainsi tout ce qui a été fait et tout ce qui a été réalisé. Cela veut dire qu’il faut présenter et organiser successivement toutes les activités montrant tout ce qui a été fait, l’ordre et l’importance de chaque étape.

Pourtant, le processus de capitalisation n’est pas encore complet, du fait qu’une analyse fait toujours défaut. . Pour l’instant, il est juste question de tri et d’organisation de l’information sur l’expérience. Il s’agit maintenant de poser le cadre pour pouvoir apprendre de notre expérience et de présenter de nouvelles connaissances. C’est l’objet de la quatrième étape: l’analyse.

2.4 ETAPE 4 : ANALYSE

L’analyse de l’expérience est sans doute la phase la plus importante. Elle permet de passer de la description pure à l’identification des éléments d’apprentissage, Il s’agit à la fois de la synthèse et de l’examen critique de l’expérience évaluant les pratiques concernées et étudiant les objectifs ou résultats atteints. C’est dans cette phase qu’il faut compiler, comprendre et argumenter les points de vue, les critiques et les jugements de valeur. Dans un premier temps, il est nécessaire de reprendre les principaux résultats/réalisations (étape 3)

Pour chaque résultat/réalisation, tout élément qui a eu une influence positive sur la réalisation d’un atteinte de résultat ou bien y a contribué est considéré comme « aspect positif ». De même, tout ce qui a eu un effet négatif ou a empêché le résultat d’être atteint, est considéré comme un «aspect négatif ». L’avantage d’une telle analyse est qu’il conduit à examiner tous les aspects positifs et négatifs, ce qui mène à de meilleures conclusions. Il permet de se référer moins sur les résultats atteints que les raisons de ces résultats.

La dernière colonne doit être utilisée pour indiquer tous les faits ou événements ayant eu lieu ou devant avoir lieu, mais dont l’effet sur l’expérience est incertain et non maîtrisé. On peut inclure un certain nombre d’événements (par exemple, une élection prochaine de nouvelles autorités, l’approbation d’une nouvelle loi, etc.), ainsi que tout ce qui n’a pas été étudié en détail jusqu’à ce moment. Tout comme dans la grille précédente, il est essentiel d’inclure les différents points de vue de tous ceux qui sont concernés ou influencés par le projet. En outre, il est très important de se rappeler qu’ici, nous mettons l’accent sur les facteurs ayant contribué à un résultat particulier et pour cette raison, nous n’avons pas besoin d’indiquer quels ont été les résultats.

Une erreur générale commise par rapport à cet encadré est de mentionner les résultats et les réalisations, ce qui constitue une répétition des données présentées dans la phase précédente. L’analyse doit chercher les causes des résultats et des réalisations.

Grille d’analyse : par objectif ou résultat atteint

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs	Aspects non maîtrisés
Résultat 1			
Résultat 2			

Résultat 4			
Résultat...			

Les relations entre les aspects positifs et négatifs peuvent être schématisées selon les causes et conséquences, des relations entre les structures/acteurs impliquées, un processus, selon les rôles et responsabilités, etc...

Par la suite il est important de traduire les analyses en leçons apprises ou bien en actions/recommandations concrètes pour la structure, le projet/programme, groupe cible, éventuellement répliquables dans d'autres contextes similaires.

2.5 ÉTAPE 5 : PRODUIRE LE SUPPORT DE PARTAGE

L'objectif d'un processus de capitalisation est de partager la connaissance générée sous formes de divers supports. Le support ainsi que les groupes cibles ont été déjà déterminés à l'étape de la préparation de la capitalisation. Les résultats peuvent être présentés sous forme de rencontres ou ateliers ou sous forme d'un article succinct, publié dans un magazine, un bulletin électronique, un site web, sur une vidéo, en tenant compte, bien entendu, que les destinataires y aient accès. (Annexe 7 pour le support adapté selon la cible et l'échelle)

Pourtant, quelque soit le choix final, il faut d'abord mettre par écrit les résultats d'un processus de capitalisation de manière facilement accessible. Cela implique un travail important d'écriture, d'édition de correction de styles et de conception dans l'effort de donner au produit final un aspect visuellement acceptable. L'objectif de cette dernière étape est de présenter quelques principes et astuces qui faciliteraient un travail d'écriture pour les acteurs engagés dans un processus de capitalisation.

Commencer par déterminer un plan ou un schéma. Il convient de tracer la structure du document avant de commencer à écrire. Ainsi il est plus facile de placer l'information déjà disponible au bon endroit et garantir la cohérence du document final. Fixer « des quotas » pour chaque partie. Il s'agit d'affecter un nombre de pages ou d'espace assignés à chacune des sections du plan. Le fait d'établir ces quotas aide à éviter des déséquilibres entre les différentes parties. L'autre avantage est que cela oblige à chercher des informations complémentaires au cas où une partie serait trop faiblement alimentée.

Considérer à tout moment la pertinence de l'information présentée. Il est important de toujours se focaliser sur l'essentiel du message que nous voulons véhiculer. Selon l'espace dont nous disposons et le niveau des détails que nous souhaitons montrer, cela veut souvent dire que nous devons éliminer les données et points de vue qui ne contribuent pas à notre analyse.

Éviter l'utilisation excessive de sous titres. Autant il est souvent inutile d'accorder un titre à une petite section, autant si la division est requise, elle doit être simple et facile à comprendre et donc éviter des subdivisions à l'intérieur des subdivisions. Il convient d'éviter de les subdiviser encore à moins que cela soit indispensable. Et si c'est nécessaire, il vaut mieux indiquer les subdivisions comme (b) et (c) plutôt que 2.1.1, 2.1.2; ou pire encore, 2.1.1.1 ou 2.1.2.1

Indiquer ce qui est inclus dans la section principale de chaque chapitre. Après chaque titre, en particulier dans les cas où le texte est divisé immédiatement en sections ou sous-chapitres, il

convient d'indiquer en bref ce qui est inclus dans le texte. Cela encourage le lecteur à lire cette section ou au moins à avoir une idée de ce qu'il risque de rater s'il ne la lit pas.

Utiliser des phrases brèves. Le principe, « une phrase, une information » peut permettre de faire un texte bien orienté et non superflus. L'utilisation de mots de liaisons crée un rythme agréable tout en permettant d'enchaîner de nouvelles phrases portant sur le même sujet. La plupart des experts sont d'avis qu'il convient d'employer en moyenne 15-20 mots au maximum en français pour qu'une phrase reste claire. Il convient également d'alterner des phrases plus brèves à des phrases plus longues, pour créer une variation et permettre de mieux comprendre le texte.

Préférer les verbes actifs. Il est souvent plus facile de comprendre une phrase lorsque l'on emploie des verbes actifs. En bref, cela veut dire étudier l'ordre des mots des parties importantes de la phrase : la personne, le verbe et l'objet. Ainsi, « Peter a regardé la télévision » est plus clair, plus bref et moins formel, que la phrase « la télévision a été regardée par Peter ». Pareillement, il vaut mieux écrire « Les membres de l'équipe évalueront le projet la semaine prochaine » au lieu de dire « Le projet sera évalué par les membres de l'équipe, la semaine prochaine ».

Choisir des expressions simples et communes, par exemple parler de « l'eau » au lieu de « l'élément liquide ». Il est important de se mettre à tout moment à la place du lecteur et d'employer des mots facilement compréhensibles. Utiliser des expressions et citations textuelles. L'inclusion des points de vue des différents acteurs, posés entre guillemets et en Italique, donne du poids à ce que nous disons. Cela permet également de montrer que les citations ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'auteur, mais plutôt l'opinion de quelqu'un en particulier ou de plusieurs intéressés. Eviter d'utiliser des abréviations ou indiquer leur signification la première fois que vous l'utilisez. Evitez d'utiliser des mots qui ne sont pas généralement connus bien qu'ils soient facilement reconnaissables dans votre institution. Il faut en effet, éviter d'avoir un texte rempli de jargons accessibles seulement à quelques « initiés ».

Utiliser des tirets d'énumération ou des listes dans l'objectif de diviser une grande quantité d'informations. Les tirets et les paragraphes courts permettent de présenter plus clairement un certain nombre d'idées. Associer des formes graphiques : des photos, des organigrammes, des diagrammes ou tableaux. Il convient d'illustrer le texte par des éléments plus visuels. Cela permet de créer une certaine rupture agréable dans le bloc d'écriture.

L'avant-projet d'un document a souvent besoin d'informations additionnelles ou d'améliorations sur la façon de présenter les idées principales. La meilleure recommandation est d'essayer de faire lire ce document par un maximum de personnes. De cette façon, les acteurs pourront apporter des commentaires et compléments. Ils auront l'occasion de s'assurer de la prise en compte de leurs opinions ou points de vue (objectivement validés) dans le document final. De même, il est intéressant de faire lire le brouillon par des personnes externes au processus. Elles pourront vous dire s'il est compréhensible, attractif et précis.

BIBLIOGRAPHIE

Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations ; Philippe Villeval (Handicap International) et Philippe Lavigne Delville (Gret) 2004.

Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences ; IED AFRIQUE et ILEIA, Centre d'Information sur l'Agriculture Durable à Faible Apport Externe. 2007.

Evaluation et capitalisation (P Villeval/Phillippe Delville) ; 2003.

Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement « guide méthodologique » ; FRAO 2005 cité dans FIDAFRIQUE ; 2009

ANNEXES

Annexe 1: Auto-évaluation

L'autoévaluation est un outil d'analyse et de suivi des capacités d'une Organisation. Elle a pour but de faciliter le processus de prise de conscience des membres sur le fonctionnement de leur organisation concernée et de chercher des solutions et mesures en termes d'action.

A l'aide de cet outil, les performances du noyau des filières sont analysées selon 7 axes. Ces axes sont classés selon l'ordre suivant :

- Structuration et Représentativité ;
- Organisation administrative et le fonctionnement des organes ;
- Planification, exécution et suivi évaluation des activités ;
- Gestion des ressources financières et matérielles ;
- Services rendus aux membres ;
- Relation avec l'environnement ;
- le genre.

Pour chaque axe, quatre (4) indicateurs ont été identifiés et formulés sous forme de résultats atteints ou à atteindre.

Plusieurs questions sont alors posées pour vérifier le résultat atteint par l'organisation.

Les indicateurs sont ensuite divisés en quatre (04) niveaux d'appréciation. Le niveau 1 est la capacité la plus basse et le niveau 4 est la capacité la plus haute. Chaque niveau a sa propre description ; on tachera d'être précis et objectif dans la notation.

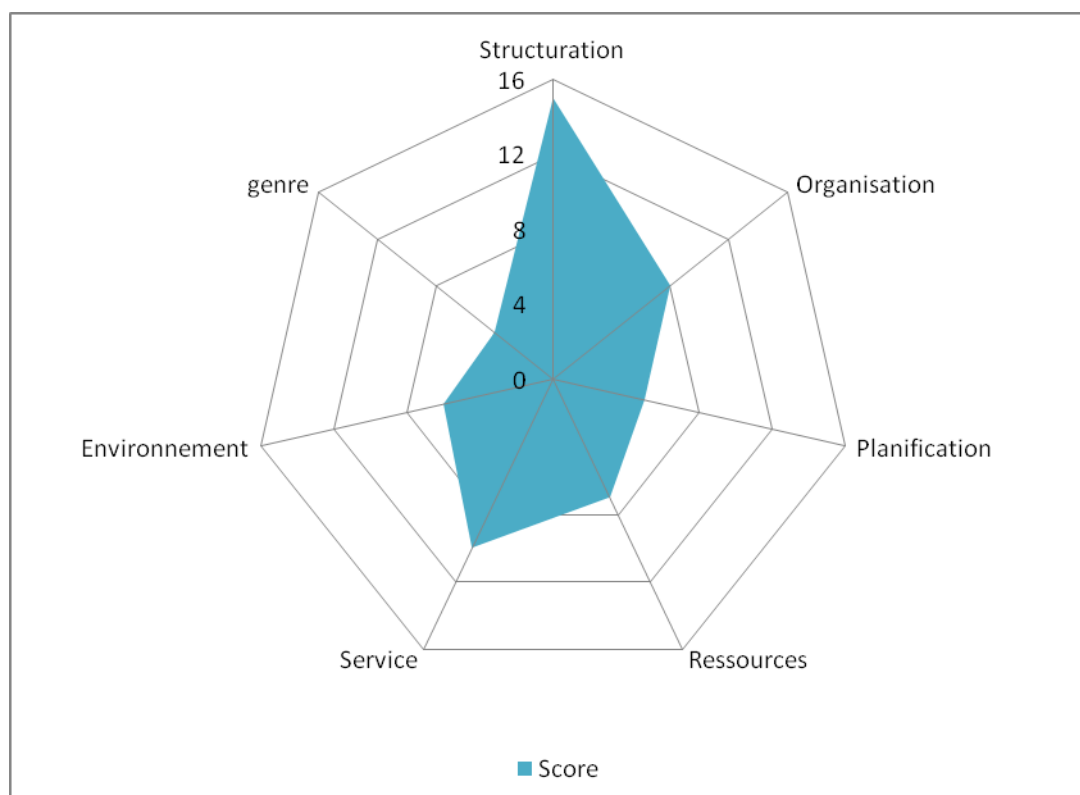
Ce système d'indicateurs et ainsi que les différents niveaux permettent de classer selon les six grands axes, la performance de l'Organisation. La note le plus élevée par axe est 16 et le moins élevé est 4.

Ci-dessous un exemple de présentation des performances d'un noyau après la classification des six axes.

Exemple :

AXES	NOTE
Structuration & Représentativité	15
Organisation et fonctionnement organes	08
Planification, exécution, suivi et évaluation	05
Ressources matérielles et financières	07
Service aux membres	10
Liens avec environnement	06
Genre	04

Le tableau indique que l’OPA a des forces sur l’axe Structuration et plus ou moins pour l’organisation. L’axe le plus faible est le genre.



CLASSIFICATION DES OPA

Le total des six axes détermine la classification de l'OPA selon les quatre niveaux suivants :

1. Structure de coordination faible
2. Structure de coordination moyenne
3. Bonne structure de coordination
4. Structure de coordination excellente

Le tableau ci après indique la note correspondant à chaque classe.

Niveau	Note totale
1. Faible structure de coordination	28 - 49
2. Structure de coordination de niveau moyen	50 - 70
3. Bonne structure de coordination	71 - 91
4. Structure de coordination excellente	92 - 112

Pour plus d'information contacter FAFA/AD

Annexe 2: SEPO

Le SEPO (Succès - Echec - Potentialités - Obstacles) est un outil d'analyse, d'auto-évaluation, de planification de projets qui fait correspondre les expériences et les espoirs. Il permet :

- de décrire différentes expériences par les différentes personnes concernées ;
- d'évaluer de manière participative des expériences et des perceptions ;
- d'échanger sur des expériences, des opinions et des acteurs ;
- de construire un langage commun et de proposer des solutions aux problèmes ;
- d'établir un lien entre l'évaluation (la révision) et l'ajustement des objectifs et de la planification.

La fenêtre SEPO comprend quatre parties telles que présentées ci-après. Elle est basée sur notre capacité fondamentale à nous rappeler le passé et à anticiper le futur.

L'axe du temps : Tout d'abord, la fenêtre demande au participant d'éclairer une expérience ou une activité passée. Elle localise l'expérience sur l'axe du temps.

L'axe du jugement ; On ajoute à la révision du passé et à l'anticipation du futur, un simple critère d'évaluation (positif/négatif), ce qui divise la fenêtre SEPO en quatre parties. Selon l'évaluation individuelle, on écrira les expériences dans l'une des quatre parties de la fenêtre.

Démarche d'utilisation du SEPO

Expliquer aux usagers de SEPO comment la fenêtre SEPO est construite ;

Laisser l'auditoire décider de la portée, c'est-à-dire, jusqu'où il jette un regard rétrospectif et prospectif.

Au début, s'en servir pour une seule activité à laquelle plusieurs acteurs participent ;

Commencer toujours par regarder vers le passé (à gauche de la fenêtre), en commençant par les succès. Cela motive les gens et attire l'attention sur le potentiel de développement ;

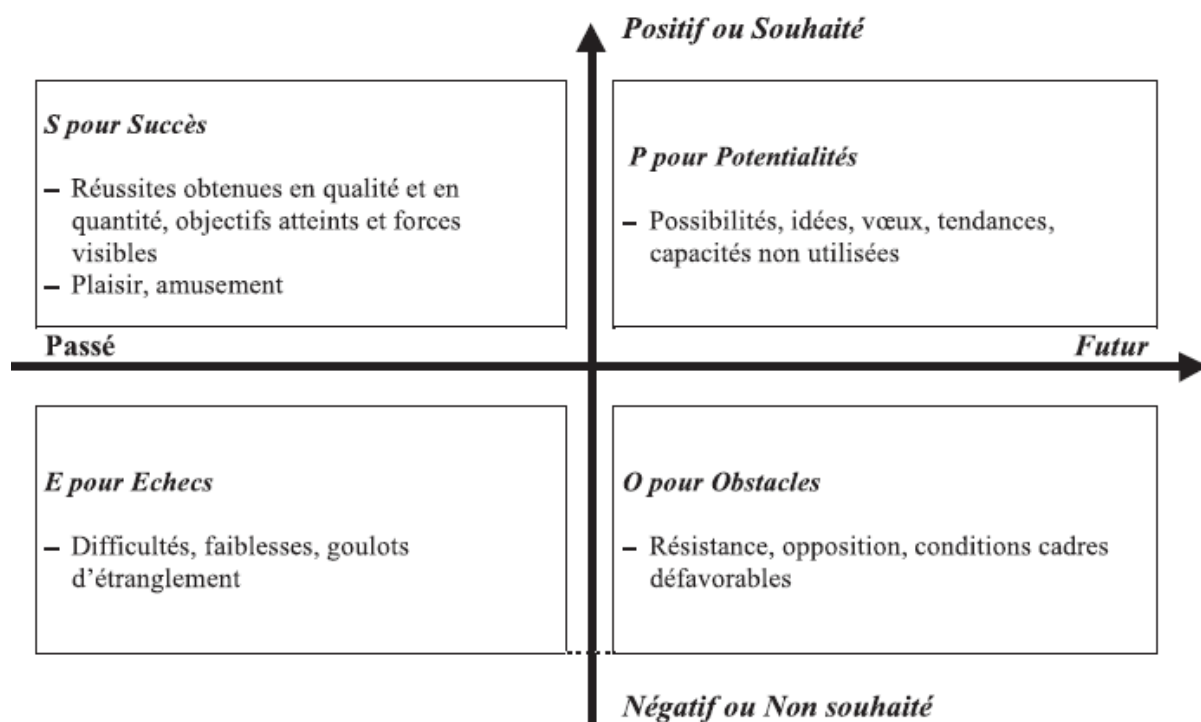
Chaque acteur devrait exprimer ses propres expériences et perceptions ;

S'assurer que toutes les expériences sont notées dans le SEPO, et qu'elles sont prises au sérieux ;

Demander aux participants de clarifier leurs contributions en répondant à toute question qui pourrait se poser ;

Enregistrer les aspects communs d'abord (consensus), les points d'accord, avant de discuter des opinions contradictoires (désaccord).

Source : Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement financés par le FIDA ; Publié par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) avec l'appui du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre ; 2009.



Annexe 3 : Méta-plan

Annexe 4 : Priorisation matricielle

Priorisation matricielle

Ces outils permettent d'identifier les priorités ou les préférences d'un groupe d'acteurs face à un choix entre plusieurs options : innovations à tester, thèmes de capitalisation, etc.

Trois types d'outils de classements sont généralement utilisés :

- le classement hiérarchique simple,
- le classement par paires,
- le classement matriciel.

Ces outils sont d'ailleurs complémentaires. Le classement hiérarchique simple C'est un classement où l'on procède à la présentation des différents éléments (innovations, thèmes de capitalisation....) par ordre de priorité ou d'importance. Ce classement aboutit à une liste par ordre décroissant.

Le classement par paires Ici, il s'agit de comparer les thèmes de capitalisation par paires, de procéder aux choix des thèmes et de les justifier. Ces justifications permettent de déterminer des critères. Au terme de cette comparaison des éléments deux à deux, on obtient une liste de critères qui permettent de procéder à un classement matriciel.

Le classement matriciel ou par matrice de critères Ce classement se fait dans un tableau à double entrée qui croise les thèmes à comparer avec les critères de choix issus du classement par paires.

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4
Critère 1				
Critère 2				
Critère 3				
Critère 4				

En considérant que tous les critères ont le même poids :

- on définit une échelle de notation de 1 à 5 ou de 1 à 10.
- on note chaque thème par rapport aux différents critères (encourager les discussions de groupes pour arriver à une note consensuelle).

Le total des notes sur chaque thème permet au groupe de choisir les thèmes qui ont eu les meilleurs scores.

Source : Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement financés par le FIDA ; Publié par la Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) avec l'appui du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre ; 2009.

Annexe 5: Les outils de partage par cible et échelle

Echelle	Cible	Outils de partage
Village / zone d'intervention	Organisations de base Exploitations familiales ONG et services Partenaires sur le terrain	Visites d'échanges Réunions et ateliers Fiches techniques Emissions radios locales Documents audio-visuels
Projet /Programme	Agents du projets/programme CTB	Réunions périodiques Retraites Bulletin interne Intranet
Nationale	Autres projets, ONG et organismes nationaux	Séminaires et ateliers Publications, articles Foires, expositions Emissions radios nationales Emissions télévisées Internet Documents audio-visuels
Internationale	Organisations de recherche de de développement rural Institutions de coopération internationale	Site web Publications, articles Foires, expositions Documents audio-visuels

Annexe 6: Modèle d'un canevas pour un document

- Le titre
- La présentation
- Le résumé
- L'introduction : indiquant ce que le document vise à montrer et de quelle façon l'information est présentée)
- Les aspects généraux : description du lieu, de la population, du contexte général et du problème à résoudre
- L'expérience elle-même : une description de tous ce qui a été fait et réalisé (y compris les difficultés ou les problèmes rencontrés)
- L'analyse : selon les critères et indicateurs choisis
- Les conclusions : y compris les leçons apprises et quelques recommandations
- Les références
- Les annexes