



# Compte rendu Dadjé thématique La capitalisation 23 & 24/10/2019



## Contexte

---

Le projet **Jokkale** vise à renforcer les capacités des organisations bénéficiant de subventions européennes et à rendre plus visible l'action de l'UE au Sénégal. Initiée en 2016, l'intervention du Projet **Jokkale** porte sur 5 axes, les 5C : connaissance mutuelle des bénéficiaires, des compétences renforcées sur les procédures de l'UE, la communication sur le projet, la capitalisation de l'expérience et des collaborations thématiques.

Après avoir tenu des formations en suivi-évaluation, gestion de données et mesure d'impact, l'équipe du projet **Jokkale** organise un Dadjé Thématique (DT) sur la capitalisation.

Cette rencontre, organisée sur deux journées, été l'occasion pour les porteurs de projets de différentes thématiques (environnement, protection de l'enfance, sécurité alimentaire et nutritionnelle...) d'appréhender la « capitalisation » dans toutes ses formes.

**Lieu** : PFONGUE

**Heure** : 09h à 17h

**Présents** : Cf liste de présence en annexe

---

### 1. Le photolangage pour définir la capitalisation

**Le photolangage** qui est une incitation à l'expression personnelle, au partage d'une expérience vécue ou d'un point de vue spécifique. Cette méthode a permis aux participants de définir à partir des photos la notion de 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 des pratiques et capitalisation des expériences** sont utilisées sans être distinguée. Pourtant, là où la capitalisation des pratiques donne aux actions une place centrale, la capitalisation des expériences, elle, met en valeur le vécu des acteurs et des actrices. Ces deux approches ne s'opposent pas, au contraire elles se complètent. Mais bien souvent le vécu des acteurs et des actrices est délaissé au profit de l'action et des pratiques.

« La capitalisation est 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 ».

## 2. 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 ». 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.

### 3. Les techniques de capitalisation

**La capitalisation ponctuelle :** Elle est le plus souvent menée à la fin d'un projet/programme ou juste avant. Ses objets sont divers et dépendent des enjeux et du contexte dans lequel les acteurs et actrices s'inscrivent : renouvellement de projet, renouvellement de partenariat, renouvellement d'équipe, positionnement dans un environnement en pleine évolution, etc. Elle peut concerner le projet/programme en lui-même ou faire un focus sur un thème particulier, une innovation, une pratique opérationnelle spécifique. Elle peut aussi concerner la démarche d'intervention ou le processus.

**La capitalisation au fil de l'eau (internalisée) :** La capitalisation peut être également menée régulièrement tout au long de l'action. Elle nécessite de se donner un peu de temps. Par exemple, à la fin de chaque réunion d'équipe, gardez-vous du temps pour revenir vers un événement, une pratique, une méthode qui seraient porteurs d'enseignements à partager avec les autres ; l'équipe peut prendre l'habitude d'une réunion mensuelle pour s'interroger sur la démarche, sur le « comment on fait » et non pas sur les actions et les résultats. Elle peut donner lieu à différents produits aux formats variés mais l'enjeu réside davantage dans la régularité du partage.

**La capitalisation centrée sur des bonnes pratiques :** La capitalisation identifie des pratiques innovantes, exemplaires, dans le but de les vulgariser sur le terrain et que d'autres praticiens et praticiennes s'en inspirent. Par « bonnes pratiques », on entend aussi bien les réussites que les difficultés rencontrées. Elle est de plus en plus utilisée pour le partage d'expériences dans les réseaux de praticiens et praticiennes. Elle est souvent animée par les praticiens ou les praticiennes eux-mêmes.

## La capitalisation croisée

La capitalisation croisée vise à regrouper plusieurs expériences vécues par différents acteurs afin d'identifier des points de réussites communs. Il s'agit donc d'un regard croisé sur une ou un ensemble d'expérience qui favorise les co-constructions de connaissance partageable.

### 4. Avec qui capitaliser ?

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...

## 5. Capitaliser ou évaluer : quelles différences ?

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 :

	<b>Evaluation</b>	<b>Capitalisation</b>
<b>Objets</b>	Projets	Activité/ Expérience
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmer les phases ultérieures du projet.</li> <li>• Communiquer auprès de l'ensemble des acteurs concernés par le projet.</li> <li>• Démontrer la pertinence et la qualité d'un projet à un bailleur pour obtenir un financement.</li> <li>• Contrôler la réalisation des activités prévues dans le document de projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer des enseignements de notre expérience, pour améliorer nos pratiques</li> <li>• Partager les leçons apprises, entre les différents acteurs de l'organisation, et avec nos partenaires.</li> <li>• Faire vivre la mémoire institutionnelle de l'organisation.</li> <li>• Enrichir des positionnements stratégiques et techniques.</li> <li>• Questionner les positionnements politiques.</li> </ul>
<b>Résultat attendu</b>	Formuler un jugement sur une pratique	Produire de la connaissance partageable
<b>Origine</b>	Interne : les personnes en charge de la gestion du programme.	Externe : bailleurs de fonds, partenaires.
<b>Méthode</b>	Analyse d'une pratique au regard de critères	Analyse d'une pratique au regard d'une problématique.
<b>Utilisateurs principaux</b>	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

## 6. Un processus de capitalisation

### 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.

## **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)
- SEPO (Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles)
- La méthode « metaplan »

Priorisation :

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

## **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.

## **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'une 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.

## **ETAPE 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. Pourtant, quel que 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. Eviter 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.



Ce projet est financé par  
l'Union européenne