

# FICHE REPÈRES SUR LA CAPITALISATION

Document à destination des porteurs de projet



## OBJECTIFS DE LA FICHE REPÈRES :

- / Partager une compréhension commune de la capitalisation (sens, enjeux, approches) ;
- / Disposer de repères pratiques pour intégrer un volet « capitalisation » dans les projets.



## SOMMAIRE

<b>1. Qu'est-ce que la capitalisation ?</b>	P.3-5
<b>2. Pour quelles raisons capitaliser ?</b>	P.6
<b>3. Que peut-on capitaliser ?</b>	P.6
<b>4. Quand peut-on capitaliser ?</b>	P.7
<b>5. Les étapes de préparation d'un projet de capitalisation : quelles questions se poser ?</b>	P.8
<b>6. Cadrage d'une capitalisation : les éléments à définir dès la phase de conception du projet</b>	P.8-9
<b>7. Termes de référence d'un projet/ démarche de capitalisation</b>	P.10
<b>8. Pour aller plus loin</b>	P.11

Plusieurs éléments de contenu et illustrations de ce guide sont issus des sources ci-après :

**F3E:** la capitalisation en action - Partage d'expériences sur l'art d'apprendre ensemble, 2020

**F3E:** La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage, 2014

**Plateforme Elsa:** Rapport de l'atelier ELSA Capitalisation d'expériences de la lutte contre le VIH/sida en Afrique, 2013



# 1. Qu'est-ce que la capitalisation ?

Selon Peter Senge une organisation apprenante est « une organisation qui sait se développer et utiliser ses connaissances pour effectuer les changements nécessaires à sa survie et à sa durée ».

Il existe de nombreuses définitions de la capitalisation, mais on peut retenir de ces définitions qu'il s'agit à la fois de :

- / **Un processus de valorisation des ressources** : savoirs, connaissances, expériences et leçons tirées des activités ;
- / **Un processus de gestion des connaissances** : la connaissance (savoirs et savoir-faire) possède de multiples facettes, réparties en connaissance implicite (ou tacite) et explicite, individuelle et collective. La capitalisation consiste à faire émerger la connaissance individuelle implicite pour la verser dans le collectif explicite, avec pour objectif une appropriation collective ;
- / **Un processus de formalisation** car toute expérience est porteuse de leçons, d'enseignements, dans ce sens, la capitalisation est un travail d'analyse et de conceptualisation ;
- / **Un processus d'apprentissage** car on apprend toujours d'une démarche de capitalisation. L'apprentissage s'entend par "la mobilisation des connaissances, des compétences, des attitudes et des valeurs par un processus de réflexion, d'anticipation et d'action en vue de développer des compétences liées entre elles" ;
- / Mais c'est aussi un acte de partage, de solidarité et de générosité. La capitalisation requiert le sens de l'écoute de ce que dit, fait ou pense l'autre, l'intérêt pour des expériences vécues ou réalisées par d'autres, la confrontation de ses idées et opinions à celles d'autres acteurs ou organisations, le sens de l'autocritique, l'appropriation de l'apport des autres.



**Par principe, toute pratique ou projet peut faire l'objet d'une capitalisation. Les objets et sujets concernent souvent des savoir-faire techniques, des processus techniques, des procédures administratives.**

Au-delà de la nature des objets de capitalisation, **c'est le processus de questionnement et de réflexivité qui fait l'originalité d'une démarche de capitalisation.** En d'autres termes, elle permet aux personnes contributrices de prendre conscience de leur influence dans l'évolution et

la transformation de leurs connaissances, de leurs représentations et de leurs pratiques. Elle invite à s'arrêter régulièrement pour faire le point.

Ce qui caractérise une démarche apprenante est bien d'interroger le « **comment on fait ?** », de **porter un regard critique sur le processus afin d'en tirer des axes de changement.**

« **C'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable** » - Pierre de Zutter, 1994



## EN REVANCHE, LA CAPITALISATION, CE N'EST PAS...

- / Une évaluation, qui peut être imposée, conduite par un tiers extérieur, dans une logique de résultats et autour d'une question centrale : est-ce que les objectifs de départ ont été atteints ? La capitalisation s'attache à la manière de parvenir à des résultats, d'atteindre les objectifs. Peu importe que ces résultats soient positifs ou non ;
- / Un historique, qui a une dimension uniquement descriptive. La capitalisation utilise l'historique comme terroir du savoir-faire, mais n'en fait pas le cœur de son analyse, elle utilise des repères chronologiques mais moins pour décrire que pour observer les différentes étapes et les évolutions ;
- / Une étude externe, c'est-à-dire basée sur des éléments observables à distance (revue documentaire, observation in situ). Dans la capitalisation, le travail de mémoire avec les acteurs est indispensable car seul les acteurs impliqués dans l'action ont une bonne connaissance des éléments ;
- / Une recherche-action, qui suppose des hypothèses de départ, une expérimentation et une validation. La capitalisation suit l'action et ne la précède pas.
- / Une revue de projet dont l'objectif est de mener une analyse de l'avancement du projet, de mettre à jour sa planification, et d'identifier et discuter les principales difficultés/points de vigilance rencontrés. Elle permet d'analyser concomitamment l'état d'avancement opérationnel et budgétaire du projet, au regard de planification de référence du projet.

## 1.1 Quelle différence et complémentarité entre évaluation et capitalisation ?



**L'évaluation s'intéresse aux résultats, à la différence entre ce qui a été prévu et ce qui a été fait, à leur mesure. La capitalisation s'intéresse au processus, ne porte pas de jugement.**

Evaluer signifie donner une valeur, une appréciation d'un projet. Elle s'accompagne de la formulation d'un jugement sur les forces ou les faiblesses apparentes. L'évaluation est également un levier d'apprentissage et d'amélioration, elle aboutit à la formulation de recommandations pour améliorer l'action. Elle permet aux acteurs d'apprendre de leurs pratiques, de leurs relations partenariales, des changements auxquels le projet contribue.

Des exercices complémentaires : la démarche de capitalisation s'articule avec l'évaluation et vient aisément en prendre la suite en allant approfondir et décrire les expériences identifiées. Elle utilise les résultats de l'évaluation pour valoriser le travail des acteurs, pour retracer le chemin et s'interroger sur les processus qui ont permis d'atteindre les résultats. Elle s'intéresse au « comment », à l'analyse des pratiques par les acteurs pour en tirer des enseignements partageables, utiles aux équipes, aux autres intervenants du secteur.

### SIMILARITÉS, L'ÉVALUATION ET LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES :

- / Visent à améliorer les activités futures par le biais de feedbacks sur les enseignements tirés ;
- / Et utilisent l'évaluation des expériences comme opportunités d'apprentissage.

## 1.2 Quelle différence et complémentarité entre **capitalisation et communication** ?

La capitalisation est une **démarche d'apprentissage collectif**, sans forcément avoir l'ambition de partager et de « généraliser » à d'autres équipes et contextes. Ces outils permettent aussi aux équipes de formaliser et documenter des expériences et des connaissances tacites.

Bien qu'un processus de capitalisation d'expériences soit différent d'une initiative de communication, il

contribue à la promotion des actions menées et de leurs enseignements.

En théorie, la capitalisation précède et nourrit la communication : on communique sur ce que l'on a capitalisé. En pratique, la frontière est parfois floue... **Il semble que la différence réside moins dans le support utilisé que dans la manière dont l'information a été construite.**

### SIMILARITÉS, LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE ET LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES :

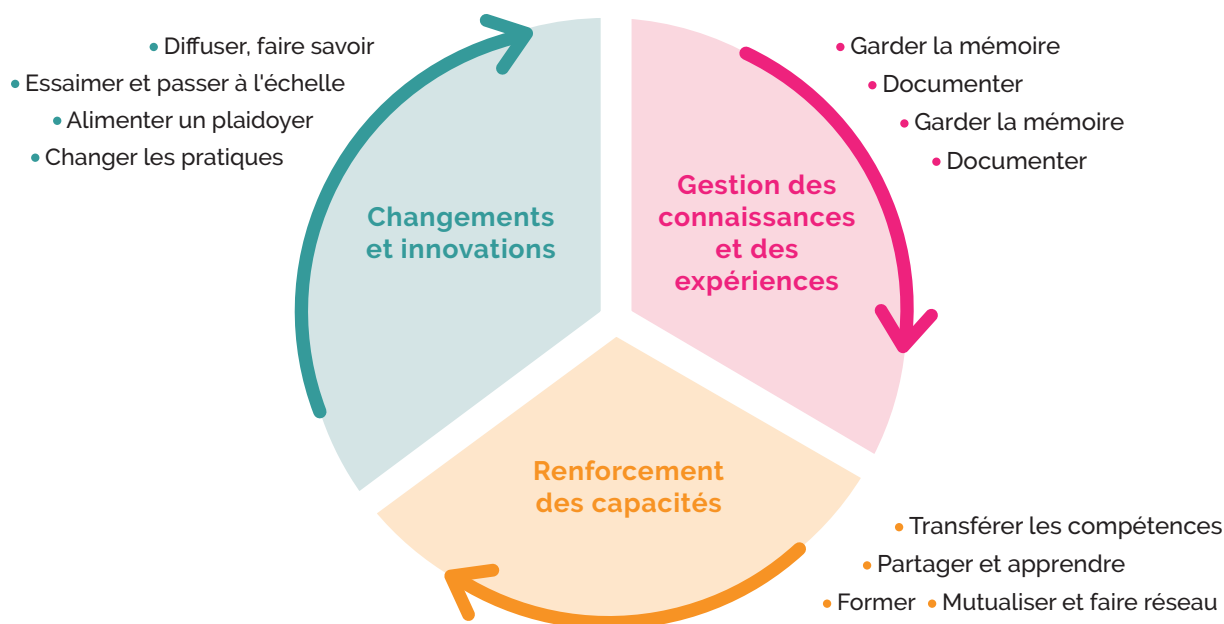
- / Considèrent la documentation et le partage des produits comme faisant partie intégrante de leurs processus ; peuvent avoir des buts complémentaires ;
- / S'appuient sur des professionnels de la communication pour la documentation de l'expérience ;
- / Et peuvent soutenir les actions de plaidoyer.

**On évalue des résultats, on capitalise des expériences, et on communique des informations, des messages (F3E).**

1. <https://www.initiative5pour100.fr/documents/evaluation-observatoires-daccés-aux-soins-208>

2. <https://www.initiative5pour100.fr/index.php/documents/observatoires-communautaires-en-sante-190>  
<https://www.initiative5pour100.fr/index.php/documents/observatoires-communautaires-en-sante-fiches-pratiques-211>

## 2. Pour quelles raisons capitaliser ?



### Dit autrement, capitaliser permet :

- / Pour les individus : la consolidation des acquis, de nouveaux apprentissages, l'auto-formation ;
- / Pour le milieu : mutualisation des savoir-faire, contribution au changement ;
- / Pour l'institution : améliorer la qualité des actions, valorisation et fédération des équipes ; lutter contre « l'évaporation des expériences » (turn-over des équipes) et transmettre les compétences ;
- / Pour la société : produire des savoirs issus de l'expérience qui ont autant de valeur que les savoirs académiques ou scientifiques.

## 3. Que peut-on capitaliser ?

Une capitalisation peut concerner un thème, un projet, un processus, un capital d'expériences etc. La capitalisation porte autant sur les succès que sur les échecs. En effet, c'est souvent des difficultés que naît l'apprentissage. Mais attention, on peut, certes, capitaliser sur tout mais pas sur tout en même temps. Il faut savoir prioriser en fonction du temps à y consacrer, des moyens etc.

**Exemples de produit de capitalisation** : guide et fiches pratiques, manuel et guide de procédures, guide méthodologique ; outils (basés sur les leçons apprises) ; document d'analyse, recommandations, note de positionnement ; vidéos, etc.

## 4. Quand peut-on capitaliser ?

Quand on dispose de suffisamment d'informations / données et avant que celles-ci ne se perdent !

**Capitalisation au fil de l'eau** = au fur et à mesure des activités - un rendez-vous périodique (réunions d'équipes régulières ou moments collectifs ponctuels ex. séminaires, missions, etc. ; étapes clés du projet) permet de l'intégrer dans la vie courante du projet ou de l'organisation et de maintenir une dynamique collective autour de la démarche. Exemple : groupe d'échanges DATP.

Avantage : la mémoire est encore vive.

Inconvénient : le manque de recul pour identifier les savoirs.

**Capitalisation ponctuelle ou a posteriori** = après l'action. A l'occasion de chantiers ponctuels concernant un sujet sur lequel on dispose de suffisamment d'antériorité, on prend du recul pour en tirer des leçons, des bonnes pratiques...

Avantage : il est plus facile d'identifier l'objet de la capitalisation

Inconvénient : une partie de la mémoire s'est effacée.



### Capitalisation ponctuelle

Sur un projet terminé

Dans le cadre d'un renouvellement

Participe à l'amélioration des pratiques

### Capitalisation au fil de l'eau

Tout au long de l'action

Participe à créer une "culture de l'expérience"

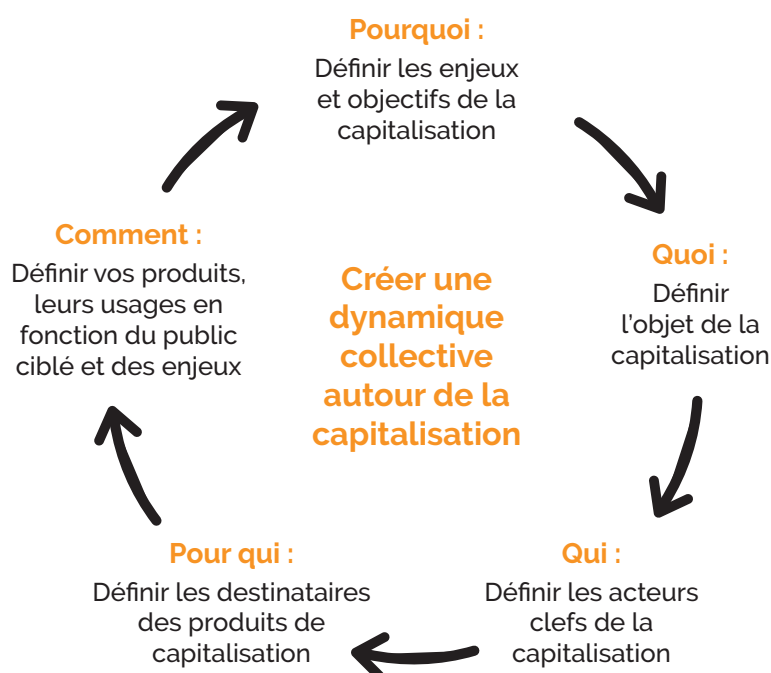
Un suivi orienté apprentissage

### Vers une organisation apprenante

Politique et stratégie de gestion des connaissances

Développer un centre de ressources, animer des espaces de partage et de formation

## 5. Les étapes de préparation d'un projet de capitalisation : quelles questions se poser ?



## 6. Cadrage d'une capitalisation : les éléments à définir dès la phase de conception du projet

### LES AXES PRINCIPAUX D'UNE CAPITALISATION

- / Quelles sont les thématiques, les dimensions du projet sur lesquelles vous souhaitez capitaliser ?  
Par exemple, le développement d'une innovation ; vos pratiques d'accompagnement ; le partenariat entre des différents acteurs, etc.
- / Quels objectifs ? Pourquoi mener une capitalisation ?  
Pour chacune de ces thématiques / dimensions, précisez à quels objectifs ou/et enjeux elle répond.  
Par exemple, capitaliser sur une innovation en vue d'un passage à l'échelle et de l'élaboration d'un plaidoyer ; sur des pratiques d'accompagnement pour renforcer l'expertise des équipes ; sur le partenariat pour assurer la continuité de la dynamique par les acteurs, etc.
- / Qui : quels sont les principaux contributeurs, celles et ceux qui vont participer directement à l'expérience capitalisée ? Comment les impliquer/associer dans la démarche de capitalisation ?
- / Pour qui ? Et quelle production ? Quels sont les destinataires de la capitalisation auxquels vous voulez partager les enseignements ? Pour quels changements attendus ?  
Par exemple, les autorités nationales en vue d'une intégration dans les politiques publiques ; les équipes siège et terrain pour créer une culture commune ; les centres de santé pour l'adoption de bonnes pratiques, etc.
- / Selon le profil des destinataires, quel format de production est le plus adapté (atelier de travail, diffusion d'un guide, réalisation de vidéos, kit de formation, etc.) ? Ces produits pourront être précisés chemin faisant.

*suite page suivante*



(suite)

## 6. Cadrage d'une capitalisation : les éléments à définir dès la phase de conception du projet

### RESSOURCES ENVISAGÉES

#### POUR LESQUELLES UN BUDGET EST NÉCESSAIRE (EXEMPLES) :

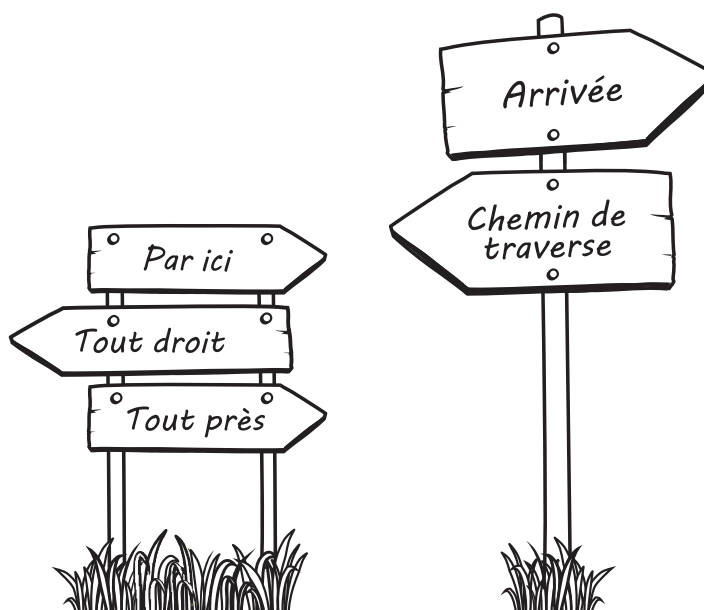


##### Animation et accompagnement :

- / Recrutement d'une consultance pour accompagner la capitalisation aux étapes que vous jugez nécessaires (lancement de la démarche, collecte et analyse, production, diffusion).
- / Attention : qui va animer le processus ? Quelles sont les personnes au sein de votre équipe (partenaires de mise en œuvre compris) qui vont être chargées du suivi et de l'animation de la capitalisation ?

##### Productions :

- / Edition d'un document papier (rédaction, illustration, bande dessinée graphisme...)
  - / Réalisation de vidéos d'un film, films d'animation, d'un web documentaires, etc.
  - / Organisation d'ateliers d'échanges, de formations entre pairs, etc.
- Les ressources disponibles (RH, budget) sont-elles en cohérence avec les modalités de mise en œuvre (au fil de l'eau ou en fin de projet ? RH interne ou externe ? Productions)



## 7. Termes de référence d'un projet/ démarche de capitalisation

Cet exemple de TDR est proposé ici pour donner à voir les différentes dimensions et étapes d'une démarche de capitalisation. Il n'est pas obligatoire et ne rentre pas dans les annexes à remplir dans le cadre de l'appel à projets.

Sur les parties RH et budget que nous invitons à préciser, ce sont des informations à faire apparaître dans la rubrique de l'AP, dans le chronogramme, le budget et toutes autres parties que vous jugerez utiles.

1. CONTEXTE GÉNÉRAL DU PROJET DE CAPITALISATION	
<b>Origine de la demande</b> <i>Le commanditaire, ses motivations</i>	
<b>Contexte</b>	
<b>Enjeux</b> <i>A un niveau plus stratégique, à quels changements la capitalisation va-t-elle contribuer ?</i>	
<b>Attentes des différentes parties prenantes</b>	

2. LE PROJET DE CAPITALISATION	
<b>Objectifs</b> <i>Pourquoi ? A quoi va-t-elle servir ?</i>	
<b>Axes/Objet de la capitalisation</b> <i>Sur quoi ?</i>	
<b>Contributeurs</b> <i>Qui ? Ceux qui ont participé au projet et vécu l'expérience, ceux qui ont développé des pratiques et ceux qui peuvent apporter leur contribution.</i>	
<b>Destinataires finaux</b> <i>Pour qui ? A qui sont destinés les livrables ?</i>	
<b>Produits imaginés à l'issue de la capitalisation</b> <i>Quoi et pour quel usage ?</i>	
<b>Dispositif de partage, valorisation et diffusion des produits</b> <i>Exemples : réunions, conférences et événements, ateliers... Site web, radio, journaux...</i>	

3. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE (AU STADE DE L'APPEL À PROJET, VOUS POUVEZ DONNER QUELQUES PISTES EN INSISTANT NÉANMOINS SUR LES RUBRIQUES CONCERNANT LES RH ET LE BUDGET)	
<b>Animation et suivi de la capitalisation</b> <i>(rôle des animateurs, des contributeurs...)</i>	
<b>Méthodologie envisagée pour le lancement d'une dynamique de capitalisation</b>	
<b>Principales étapes de mise en œuvre de la capitalisation</b>	
<b>Ressources humaines internes et externes prévues</b> <i>(exemple : appui d'une consultant.e)</i>	Partie à faire apparaître dans les formulaires d'appel à projet
<b>Calendrier (délai)</b> <b>Moyens financiers (production, atelier...)</b>	Partie à faire apparaître dans les formulaires d'appel à projet
<b>Ressources documentaires disponibles</b>	

## 8. Pour aller plus loin

### Ressources en ligne



**Un guide pour comprendre les fondements d'une démarche de capitalisation.**

La capitalisation des expériences, un voyage au cœur de l'apprentissage, Collections F3E, Repères, 2014  
[https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide\\_capitalisation\\_experiences\\_f3e\\_2.pdf](https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide_capitalisation_experiences_f3e_2.pdf)

**Un kit de formation de formateurs pour lancer une dynamique, construire son projet de capitalisation. De nombreux repères pour animer des ateliers.**

Kit de formation de formateurs à la capitalisation des expériences, Collections F3E, Repères, 2016  
[https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/kit\\_formation\\_2.pdf](https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/kit_formation_2.pdf)

**Une page portail sur le site du F3E** pour consulter un éventail de ressources : bibliographie, vidéos, etc.

<https://f3e.asso.fr/article/1582/capitalisation>

### Formations



**Le module de elearning** développé par la FAO pour se former et accéder à de nombreux outils utiles à chacune des étapes. Une référence complète et pédagogique.

<https://www.fao.org/3/i2516e/i2516e.pdf>

**F3E** <https://f3e.asso.fr/evaluer/formations/>

**Intrac** <https://www.intrac.org/>

Ce document a été rédigé par l'unité SERA de L'Initiative.

