Guide méthodologique

Mener une capitalisation d'expérience

Direction des Ressources Techniques
Mai 2014

GM | 12

HANDICAP INTERNATIONAL

Une publication de Handicap International
Direction des Ressources Techniques
Pôle Management des connaissances

Auteurs
Michael Guy
Julie de Lamarzelle

Contributeurs
Ludovic Bourbé
Elodie Finel
Catherine Dixon
Estelle Pasquier
Léo Goupil-Barnier
Stéphanie Deygas
Lisa Adams
Pierre Gallien

Les méthodologies présentées dans ce guide ont été testées et affinées au travers d'initiatives de capitalisation menées par Handicap International (Burundi, Cambodge, Djibouti, Inde, Kenya, Philippines, Rwanda, Somaliland et Tanzanie). Nous remercions ces équipes de terrain et leurs partenaires pour leurs contributions.

Édition
Michael Guy
Stephanie Deygas
Pôle Management des connaissances

Création graphique
IC&K, Frédérick Dubouchet
Maude Cucinotta

Mise en page
IC&K, Frédérick Dubouchet

Guide méthodologique

Mener une capitalisation d'expérience

« Capitaliser, c'est transformer le savoir en connaissance partageable.[1] »

À qui est destiné ce guide ?
Ce guide méthodologique s'adresse à toute personne ou équipe de Handicap International souhaitant mener une capitalisation sur un projet ou un programme.

Pourquoi ce guide ?
Ce guide a pour objectifs :
- d'éclaircir le concept de capitalisation,
- de définir les processus de capitalisation au sein de l'organisation,
- de fournir des méthodes et outils pratiques pour mener une capitalisation.

Comment utiliser ce guide ?
Ce guide est divisé en trois grandes parties :
- **Principes et repères :** cette partie propose les concepts et les explications de base nécessaires pour comprendre comment se déroule la capitalisation au sein des programmes de Handicap International.
- **Guide pratique :** cette partie offre des conseils pratiques pour planifier le processus de capitalisation. Elle explique comment formuler des termes de référence clairs, comment choisir une méthodologie et comment préparer un plan d'action détaillé.
- **Outils de mise en œuvre :** cette partie propose des outils pratiques pour mener un processus de capitalisation efficace, à savoir : comment recueillir, formaliser et publier des leçons apprises, comment ensuite diffuser la publication et produire le changement.

Note des auteurs
Tirer les enseignements des expériences de projet est essentiel pour favoriser l'innovation, les bonnes pratiques et la collaboration au sein de la fédération de Handicap International. Les outils présentés dans ce guide ont été élaborés et testés au fil du temps avec l'aide des programmes de Handicap International à travers le monde. Ils continueront à être testés, revus et améliorés en fonction des besoins et des suggestions des équipes projets.
Nous espérons que vous trouverez ce guide utile et vous invitons à nous faire part de vos remarques ou suggestions à l'adresse suivante : capitalisation@handicap-international.org

Michael Guy et Julie de Lamarzelle
Pôle Management des connaissances, Handicap International

Capitalisation d'expérience – messages clés de ce guide

Qu'est-ce que la capitalisation ?
Le processus de capitalisation consiste à identifier, analyser, expliciter et modéliser le savoir acquis lors d'une expérience de projet ou de programme pour que d'autres puissent se l'approprier, l'utiliser et l'adapter, ou ne reproduisent pas les mêmes erreurs.

Principes de base :

1. Une capitalisation doit s'adresser à de futurs utilisateurs : l'objectif n'est pas de produire une publication, mais de permettre que des connaissances et savoir-faire acquis soient utiles à d'autres utilisateurs pour produire le changement.
2. Ce guide se concentre surtout sur la capitalisation interne, dans le sens où l'objectif principal est d'améliorer les pratiques professionnelles et l'efficacité organisationnelle de Handicap International. Toutefois, les acteurs externes peuvent apporter d'importantes contributions au processus et bénéficier des leçons apprises.
3. Si le guide présente plusieurs méthodologies de capitalisation, celles-ci ne sont pas des modèles figés. Les méthodologies doivent être adaptées au contexte.
4. Tous les projets de Handicap International ne nécessitent pas un processus approfondi de capitalisation : celui-ci ne doit être mis en œuvre que si les responsables techniques et opérationnels jugent qu'il représente une valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation.
5. Cependant, tous les projets de Handicap International doivent s'efforcer de recueillir les principales leçons apprises, et le moyen le plus rapide et efficace de le faire est de remplir une fiche de partage d'expérience à la fin du projet.
6. Il est important de ne pas entamer un processus de capitalisation sans effectuer au préalable une recherche documentaire sur Skillweb pour savoir s'il existe ou non des publications sur le sujet, le but étant de compléter, et non de dupliquer, les ressources existantes. De même, à la fin du processus de capitalisation, il faut mettre à disposition la publication produite sur Skillweb.
7. Une bonne planification est l'étape la plus importante de la capitalisation. Pour cela, il faut rédiger le plus tôt possible des termes de référence détaillés, puis les revoir au fil du temps en concertation avec les Référents Techniques et les responsables opérationnels concernés, ainsi qu'avec le pôle Management des connaissances, afin de développer un plan d'action complet et réaliste.
8. Le public cible de la capitalisation doit être clairement identifié (par exemple éviter un public large tel que « le personnel de Handicap International et tous les partenaires et acteurs »). Il faut définir les destinataires et les priorités : qui, au sein de Handicap International (ou en dehors), cherche-t-on d'abord à atteindre ?
9. Au-delà de la diffusion, il faut songer à s'engager activement auprès du public cible, en développant des activités (tables rondes, formation, accompagnement, ateliers, séminaires, etc.) qui inciteront le groupe à analyser et modifier sa manière de travailler. En clair, il faut se servir des connaissances acquises pour inspirer les autres !
10. Le pôle Management des connaissances, notamment le responsable de la capitalisation, peut vous accompagner dans votre processus de capitalisation. Pour cela, s'adresser au siège de Handicap International à Lyon. E-mail : capitalisation@handicap-international.org.

Burundi, 2009

Principes et repères

Qu'est-ce que la capitalisation d'expérience et quels sont ses objectifs ?

Le processus de capitalisation consiste à identifier, analyser, expliciter et modéliser de façon systématique le savoir acquis lors d'une expérience de projet ou de programme, pour que d'autres puissent se l'approprier, l'utiliser, l'adapter, et ne reproduisent pas les mêmes erreurs.

À la différence de **l'évaluation**, qui cherche à mesurer objectivement la qualité et les performances d'un projet ou d'un programme dans sa globalité selon des critères bien définis, la **capitalisation** se concentre de manière plus approfondie sur certains aspects du projet, et analyse les voies grâce auxquelles le changement s'est produit, afin de **dégager des principes généraux pouvant être réutilisables dans d'autres contextes**.

Le processus de capitalisation peut être mis en œuvre de façons très variées pour s'adapter à différents contextes et objectifs.

Pourquoi capitaliser ?

La capitalisation représente une pratique clé dans toutes les organisations, mais elle est particulièrement pertinente pour les organisations de développement et de solidarité internationale engagées dans des processus sociaux complexes et dans des contextes très divers. Ce qui motive en premier lieu une organisation à capitaliser, c'est l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de ses actions. Mais le processus de capitalisation peut avoir de multiples objectifs à divers niveaux, affectant de plusieurs manières les individus, les équipes et l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, par exemple, le processus de capitalisation peut permettre :

- aux **individus** d'analyser et d'améliorer leur pratique professionnelle ; d'identifier des compétences existantes ou requises ; de transférer à d'autres leur savoir et expérience.
- aux **équipes projet** d'identifier et de renforcer leur savoir commun ; d'améliorer les pratiques d'équipe ; de développer la cohésion de groupe et l'identité collective ; de favoriser la réussite des projets et partager le savoir avec un public plus large.
- aux **programmes et à l'ensemble de l'organisation** de reproduire les bonnes pratiques dans divers contextes ; d'éviter la déperdition du savoir et la duplication ; d'apprendre des échecs et des erreurs ; d'institutionnaliser les bonnes pratiques ; de produire le changement auprès d'autres acteurs ou organisations ; de promouvoir le savoir acquis par l'organisation dans différents domaines ; de créer des outils de plaidoyer ; de justifier les actions et les choix stratégiques de l'organisation.

Comme nous l'expliquerons dans ce guide, chaque projet de Handicap International devra s'efforcer de recueillir et de partager les principales leçons apprises, que celles-ci soient positives ou négatives. Elles seront consignées dans une « fiche de partage d'expérience » synthétique, produite en quelques heures à la fin du projet, et qui pourra apporter une aide précieuse pour la conception de projets ultérieurs.

Au-delà de ces fiches de partage d'expérience, d'autres méthodologies de capitalisation sont présentées dans ce guide. Cependant, tous les projets de Handicap International ne doivent pas nécessairement donner lieu à un processus approfondi de capitalisation : celui-ci ne doit être mis en œuvre que si les responsables opérationnels et techniques jugent qu'il représente une valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation.

Dans tous les cas, le but de la capitalisation est d'aller au-delà de la description de ce qui a été réalisé pour envisager **comment** cela a été réalisé. L'objectif final de la capitalisation n'est pas non plus de réaliser une publication, mais bien plutôt d'utiliser les connaissances et savoir-faire acquis pour améliorer nos propres pratiques et stratégies, ainsi que pour inspirer les autres, à travers la diffusion, la formation et les activités de plaidoyer ou de sensibilisation.

Quels liens entre la capitalisation et la gestion des connaissances ?

Capitaliser sur les expériences de projet est un élément clé de la stratégie de gestion des connaissances de Handicap International. Une capitalisation ne doit pas être un processus isolé, mais au contraire être intégrée dans un cycle plus large de gestion des connaissances.
L'équipe en charge de la gestion des connaissances de Handicap International (pôle Management des connaissances basé au siège à Lyon) est là pour faire en sorte que les leçons (pertinentes) apprises des expériences de terrain :

- soient accessibles en téléchargement depuis la **plateforme « Capitaliser » sur Skillweb**,
- puissent être intégrées à la **collection Retour d'expérience des publications professionnelles** de Handicap International, en tant que « documents satellites »,
- puissent être ajoutées au site web Source et disponibles pour un public externe,
- puissent être partagées grâce aux **dispositifs d'échange et d'appropriation** de Handicap International (réunions « REACT », « Talk & breakfast », séminaires, vidéo conférences, etc.),
- puissent être développées en modules de **formation technique**,
- puissent être développées en initiatives de **recherche**.

Petit lexique de la capitalisation

Capitalisation : processus systématique pour identifier les connaissances et/ou savoir-faire spécifiques développés par un projet ou un programme afin d'analyser, d'expliquer et de modéliser l'expérience pour la partager et permettre la réplication par d'autres. Le terme de capitalisation est essentiellement un terme français qui signifie la même chose que « leçons apprises de l'expérience ».

Bonne pratique : approche, initiative ou pratique qui, selon des critères définis, permet d'atteindre avec efficacité un objectif précis. « Bon » ne veut pas dire « parfait », et les pratiques peuvent toujours être améliorées.

Innovation : approche, technique, initiative ou action nouvelle dans un contexte précis, qui donne des premiers résultats positifs et peut être développée et évaluée plus en profondeur. Il ne s'agit pas nécessairement d'une invention ou de quelque chose de totalement inédit pour l'ensemble de l'organisation. Il peut simplement s'agir d'une technique ou d'une approche différente à tester pour améliorer un processus existant.

Échec : difficulté, obstacle ou problème important rencontré sur le terrain, qu'il ait été surmonté ou non.

Savoir-faire : aptitude ou compétence acquise par l'expérience, utile pour mettre en œuvre un processus, résoudre un problème pratique, créer un produit ou fournir un service.

La capitalisation traitée dans ce guide

Principaux destinataires

Ce guide s'adresse d'abord aux **équipes projet** de Handicap International qui souhaitent se lancer dans un processus de capitalisation. Les équipes de projet pourront s'appuyer sur ce guide pour développer des activités de capitalisation. Par ailleurs, ils doivent consulter les référents techniques, coordinateurs techniques ou responsables opérationnels concernés, ainsi que le pôle Management des connaissances, pour obtenir un soutien dans leur processus de capitalisation.

Portée de la capitalisation

Ce guide porte avant tout sur le recueil des leçons apprises **au niveau d'un projet**, et souvent sur un aspect précis de ce projet, et sur leur utilisation pour développer les compétences collectives de l'organisation. Toutefois, les méthodologies et les outils pratiques présentés dans ce guide peuvent aussi être adaptés par les référents et coordinateurs techniques pour mener une capitalisation thématique couvrant plusieurs projets.

Interne ou externe ?

Chaque projet de capitalisation doit clairement identifier le public cible. Ce guide traite plus spécifiquement de la capitalisation destinée à un public interne à l'organisation, afin d'améliorer en priorité la pratique professionnelle et les performances organisationnelles de Handicap International[2].
Néanmoins, il faut signaler que les acteurs externes, partenaires et bénéficiaires :

- peuvent aider à identifier des savoirs ou savoir-faire essentiels sur un projet ou programme de Handicap International (car ayant une bonne connaissance des réalisations ou des obstacles rencontrés, dont les équipes n'ont pas toujours conscience),
- peuvent aussi bénéficier des savoirs et savoir-faire tirés d'un processus de capitalisation interne.

Rôles et responsabilités

Il convient de déterminer les rôles et responsabilités de chacun pour chaque étape du processus de capitalisation. Mais, comme cela varie selon le contexte, il faut observer les consignes générales suivantes.

Les chefs de projet sont généralement responsables de la gestion d'un processus de capitalisation (un consultant peut toutefois être appelé en renfort).
Ils ont donc notamment pour tâche :

a. d'identifier dans les projets les aspects intéressants à analyser, à documenter et à partager,
b. de rédiger les termes de référence et de développer des plans d'action,
c. de veiller à ce que les efforts liés au processus de capitalisation soient soutenus par des référents techniques, des responsables opérationnels et le pôle Management des connaissances,
d. de superviser le processus de capitalisation et de veiller à ce que les savoirs et savoir-faire obtenus soient bien utilisés au sein du projet, du programme et à travers l'organisation.

Les Chefs de Projets et leurs équipes sont les principaux destinataires de ce guide.

Les responsables opérationnels (directeurs de programme, chefs de mission ou les desks) doivent aussi veiller à ce que les chefs ou équipes de projet suivent bien la procédure de capitalisation de Handicap International. Plus particulièrement, cela implique :

a. d'encourager la production de **fiches de partage d'expérience**, qui peuvent être réalisées rapidement à la fin de chaque projet et qui permettent d'améliorer la planification des programmes en général,
b. de ne soutenir la mise en œuvre d'un processus de capitalisation que si celle-ci offre véritablement une valeur ajoutée à l'organisation dans sa globalité,
c. de faciliter la communication entre le responsable du processus de capitalisation et les référents techniques ou le pôle Management des connaissances,

d. d'aider à rédiger les termes de référence et à développer un plan d'action garantissant une approche cohérente, efficace et bénéficiant des ressources suffisantes,
e. de réévaluer ou d'ajuster la planification de la capitalisation établie et budgétée au début du projet (qui représente donc une obligation envers le bailleur), et qui peut se révéler moins pertinente après la mise en œuvre du projet.

Les référents techniques (référents techniques du siège ou délocalisés et coordinateurs techniques) contribuent à superviser le contenu technique de la capitalisation. Globalement, cela implique :
a. de veiller à ce que les objectifs généraux et le message final des publications de capitalisation soient en phase avec les politiques de Handicap International,
b. d'aider à sélectionner, dans un projet, les résultats les plus probants, innovants ou dignes d'une analyse détaillée,
c. d'aider à identifier les soutiens internes ou externes (consultants) pour accompagner le processus de capitalisation,
d. de revoir la publication de capitalisation finale et de faire des recommandations techniques sur son contenu,
e. d'assurer une promotion active des publications de capitalisation au sein de l'organisation, pour qu'elles profitent au personnel concerné dans le monde entier,
f. de veiller à ce que les initiatives de capitalisation complètent (mais ne dupliquent pas) les publications existantes de Handicap International.

Les référents techniques doivent aussi contribuer à analyser, au niveau macro, toutes les activités de capitalisation sur leur thématique, afin d'en dégager les bonnes pratiques, les innovations et les difficultés ou échecs auxquels il faut répondre plus globalement.

Le pôle Management des connaissances propose plusieurs méthodes pour les capitalisations menées sur les programmes de Handicap International et, à ce titre, favorise des approches standardisées tout en laissant la possibilité de les adapter au contexte. Plus spécifiquement, le responsable de la capitalisation du pôle a pour mission :
a. d'apporter un soutien minimum[3] à toutes les équipes de terrain sur la capitalisation,
b. d'orienter le personnel de Handicap International vers les bons outils et ressources pour leur capitalisation,
c. de soutenir activement (sur le terrain ou à distance) les projets de capitalisation considérés prioritaires par les référents techniques,
d. d'aider les référents techniques à analyser les besoins en capitalisation sur leur thématique,
e. de veiller à ce que les publications de capitalisation puissent être :
   – intégrées à la **collection de publications professionnelles** de Handicap International en tant que « documents satellites »,
   – ajoutées au site Internet **Source** pour un public externe,
   – partagées grâce aux dispositifs **d'échange et d'appropriation** de Handicap International (réunions « REACT » et « Talk & breakfast », séminaires, vidéo conférences, etc.),
   – développées en modules **techniques de formation**,
   – développées en initiatives de **recherche**,
f. de gérer la rubrique « Capitaliser » sur Skillweb.

Philippines, 2011

Guide pratique

Cette section du guide donne des conseils pratiques, étape par étape, pour planifier un processus de capitalisation. Elle vous permettra en particulier :

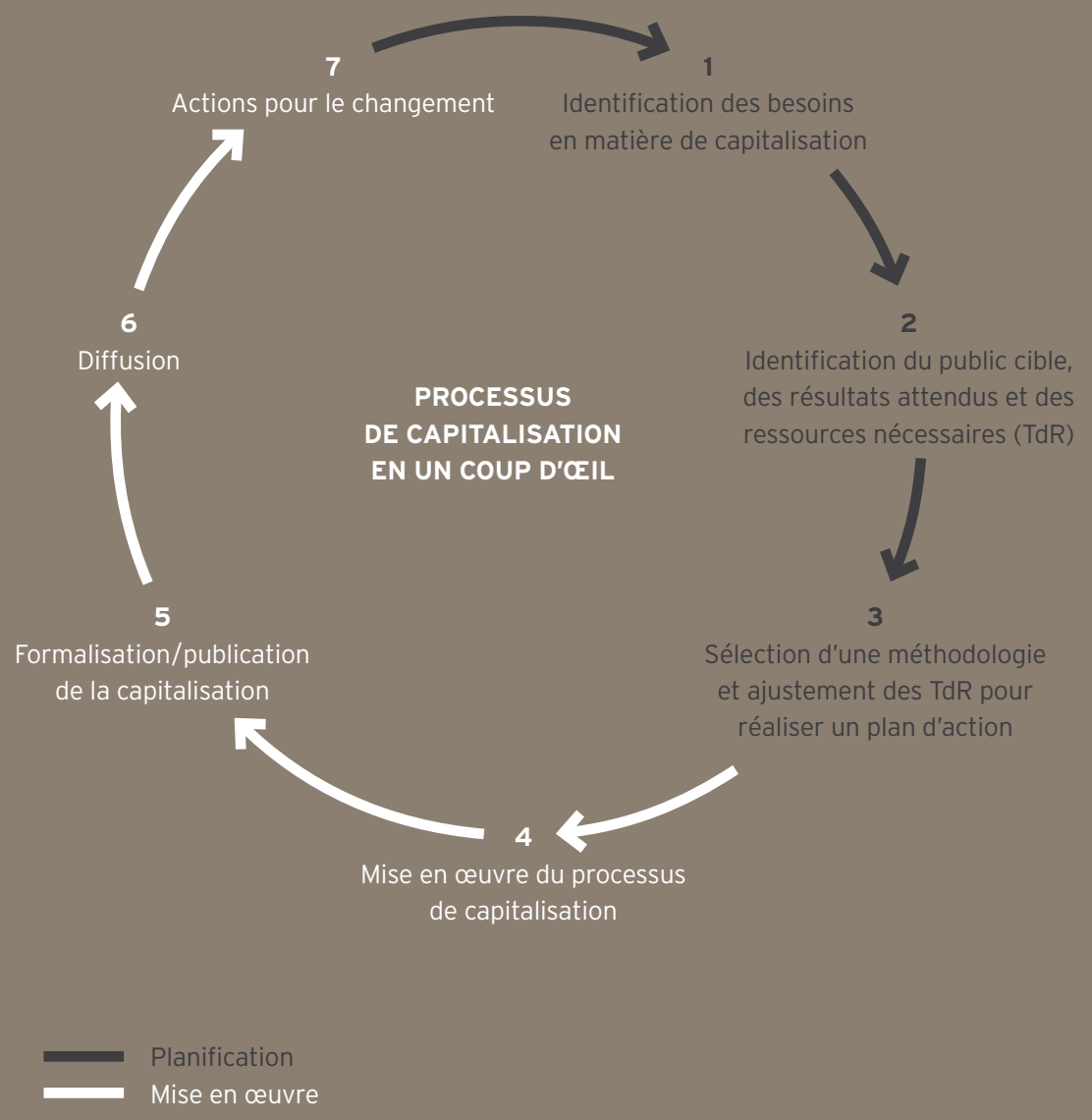
- **d'identifier une thématique précise pour la capitalisation,**
- **de préciser les objectifs, le public cible, les résultats attendus, les ressources et les contraintes opérationnelles (termes de référence),**
- **de choisir une méthodologie adaptée aux objectifs,**
- **de réviser les termes de référence et d'élaborer un plan d'action final.**

Il est important de se rappeler les points suivants :

- Il n'y a pas de méthodologie figée en matière de capitalisation.
- Les méthodologies présentées dans ce guide sont à adapter à votre contexte.
- Le pôle Mangement des connaissances peut vous informer et vous conseiller.

Le processus de capitalisation en un coup d'œil

Toutes les initiatives de capitalisation, indépendamment des objectifs ou de la méthodologie utilisée, doivent comprendre sept éléments clés, tels qu'explicités dans le schéma ci-dessous. Le reste de ce guide pratique est structuré autour de ces sept éléments.



Identifier les enjeux de la capitalisation

A

Est-il nécessaire de mener un processus de capitalisation ?

Il importe de recueillir et de partager les leçons apprises de tous les projets de Handicap International, sans qu'il soit cependant nécessaire de mener de processus approfondi de capitalisation pour chacun. Pour y parvenir simplement et efficacement, il faut produire une fiche de partage d'expérience à la fin de chaque projet. Il s'agit d'un travail de capitalisation rapide mené en interne, qui aide Handicap International à tirer des leçons de l'expérience et à mieux planifier les projets futurs. En général, les fiches de partage d'expérience ne sont pas destinées à un public externe.
Cette fiche de partage d'expérience suffit pour la plupart des projets de Handicap International. Il n'est donc recommandé de mener un processus approfondi de capitalisation que si cela apporte véritablement une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation, par exemple si le projet (ou un aspect particulier de celui-ci) a eu des effets significatifs ou a permis d'expérimenter avec succès une approche ou une technique innovante. Dans ce cas, le chef de projet, le responsable opérationnel, le référent technique et le pôle Management des connaissances doivent se concerter pour planifier et mettre en œuvre un processus approfondi de capitalisation.

Les fiches de partage d'expérience doivent être complétées pour tous les projets de Handicap International.
↪ **Voir Outil 6**
Si une capitalisation plus approfondie est nécessaire, suivez le processus de planification décrit dans le schéma pages 20–22.

B

Résumé des besoins les plus courants en matière de capitalisation

Il existe de nombreux projets et programmes aux contextes variés qui pourraient nécessiter un processus de capitalisation. Il n'est ni possible ni utile d'en dresser ici la liste complète. Néanmoins, le tableau suivant fournit une synthèse des besoins les plus courants en matière de capitalisation rencontrés dans les projets de Handicap International. Il peut vous aider à identifier votre objectif de capitalisation et la méthodologie la plus adaptée.
Remarque : la méthodologie Making it Work (telle que mentionnée dans le tableau suivant) n'est pas détaillée dans ce guide et fait l'objet d'une autre publication.

Exemples courants de besoins/objectifs en matière de capitalisation

Besoins/objectifs en matière de capitalisation	Méthodologies possibles
À la fin d'un projet, il est important que l'équipe fasse une analyse rapide des principales leçons à tirer du projet dans son ensemble, afin qu'elles puissent être utiles pour définir de futurs projets de Handicap International sur cette thématique. Cela peut et doit s'appliquer à tous les projets, pas uniquement aux projets les plus concluants ou innovants	Fiche de partage d'expérience
Une fiche de partage d'expérience ou une évaluation de projet peut permettre de repérer des bonnes pratiques, innovations ou échecs que l'équipe projet estime utiles de partager au sein de Handicap International (dans un format court et facile à utiliser)	Étude de cas de bonne pratique Étude de cas d'innovation Étude de cas d'échec [4]
Un référent ou coordinateur technique souhaite mettre en valeur une pratique ou une expérience spécifique qui illustre bien la politique ou le positionnement de Handicap International sur une thématique, par exemple pour améliorer une présentation ou une communication (remarque : cela peut être réalisé rapidement ou de manière plus approfondie)	
Un référent ou coordinateur technique souhaite collecter des exemples concrets illustrant la façon dont la politique de Handicap International peut être mise en œuvre, notamment pour améliorer un module de formation ou un guide méthodologique	
Un référent technique souhaite réunir le personnel et les partenaires d'un programme (généralement de différents pays, par exemple pour un séminaire thématique) pour renforcer une compréhension commune et améliorer les pratiques professionnelles sur des sujets stratégiques	
Un chef ou coordinateur de projet d'une initiative concluante de Handicap International quitte son poste, et le directeur de programme, le chef de mission, le référent et/ou le coordinateur technique souhaitent recueillir ses connaissances et son savoir-faire pour que d'autres puissent poursuivre le projet de façon adéquate	Processus approfondi de capitalisation avec recommandations pratiques pour réplication ou adaptation [5]
L'approche d'un projet précis a été appliquée avec succès sur plusieurs années et a donné lieu à des résultats positifs, et le référent ou coordinateur technique et l'équipe projet estiment qu'il s'agit d'un modèle qui pourrait être adapté ou reproduit par Handicap International dans le même pays ou d'autres contextes	
Un aspect du projet s'est avéré particulièrement fructueux et le référent ou coordinateur technique estime qu'il doit être analysé en détail et documenté pour pouvoir être reproduit ou adapté dans le même pays ou dans d'autres contextes	
Un projet réussi touche à sa fin et il a été officiellement décidé qu'il sera transmis aux acteurs locaux pour que ceux-ci le poursuivent	
Un référent ou coordinateur technique estime qu'un projet pilote ou qu'une approche entièrement nouvelle (quelque chose de vraiment différent des activités habituelles) donne des premiers résultats concluants et doit être analysé plus en profondeur ou documenté pour éventuellement être développé ou reproduit	
Une personne quitte Handicap International ou change de poste, et il est important pour l'organisation de ne pas perdre le savoir que cette personne a développé sur un sujet précis	Fiche de partage d'expérience [6]

Besoins/objectifs en matière de capitalisation (suite)	Méthodologies possibles
Une équipe projet souhaite documenter des bonnes pratiques exercées par des acteurs externes, et les utiliser comme exemples pour développer des activités de plaidoyer (formation, tutorat, support technique, lobbying pour influencer les comportements, actions et relations d'acteurs externes)	Making it Work : www.makingitwork-crpd.org

C

Identification des thématiques de capitalisation prioritaires

Les besoins et objectifs en matière de capitalisation peuvent être déterminés à différents stades du cycle du projet.

Planifier la capitalisation durant la phase de conception du projet
De nombreux processus de capitalisation sont planifiés dès le stade de la conception du projet, généralement en tant que résultat attendu à la fin du projet. Cela est particulièrement valable pour un projet pilote ou lorsqu'on adopte une approche nouvelle ou innovante. Dans ce cas, la capitalisation en tant que résultat du projet devient une obligation contractuelle envers le bailleur. Cette « pré-planification » de la capitalisation est vivement recommandée, car il est utile de prévoir les ressources nécessaires à la capitalisation et de lui accorder une place importante dès le départ.

Toutefois, il est important lors de la phase de conception du projet de ne pas trop préciser l'objet, la méthodologie et les résultats attendus de la capitalisation, de manière à pouvoir les réévaluer ou les redéfinir à un stade ultérieur en fonction de l'expérience réelle du projet.

Objectifs de capitalisation apparaissant pendant ou après le projet
Il arrive que le besoin de mener un processus de capitalisation soit identifié en évaluant le projet à mi-parcours ou à la fin de celui-ci, lorsqu'on commence à avoir une idée plus précise des effets et des résultats du projet. Cela survient notamment avec les projets (ou des aspects précis de certains projets) se révélant particulièrement efficaces, concluants ou difficiles, et donc dignes d'une analyse détaillée.
Si un processus de capitalisation est planifié à la fin d'un projet, il faut s'assurer :
- qu'il bénéficie de ressources financières et techniques suffisantes,
- que les personnes clés, qui ont acquis les connaissances et le savoir-faire liés au projet, sont encore disponibles et prêtes à contribuer au processus.

Dans tous les cas, les termes de référence doivent être rédigés le plus tôt possible, puis révisés et actualisés à mesure que le projet progresse. Voir schéma pages 20–22.

Points à vérifier avant de rédiger les termes de référence :
- Est-il vraiment nécessaire ou utile que Handicap International capitalise sur cette expérience de projet ?
- Quelle serait la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation ?
- Avez-vous consulté le coordinateur opérationnel ou le référent technique ?
- Vous êtes-vous assuré(e), en consultant Skillweb, qu'il n'existe pas déjà une publication ou une initiative de capitalisation sur le même sujet ?

Diagrammes : la capitalisation à différents stades du cycle de projet

Les diagrammes suivants constituent un outil de base permettant aux chefs de projet d'envisager les étapes nécessaires à la planification d'un processus de capitalisation, que le projet en soit à sa phase initiale, intermédiaire ou finale.

Questions à se poser pour la planification d'une capitalisation au début du projet

CONCEPTION/DÉBUT DU PROJET

Un besoin en matière de capitalisation a-t-il été identifié pour ce projet ? (si par exemple le projet est particulièrement innovant ou si certains types d'expertise ou approches doivent être documentés, analysés et partagés)

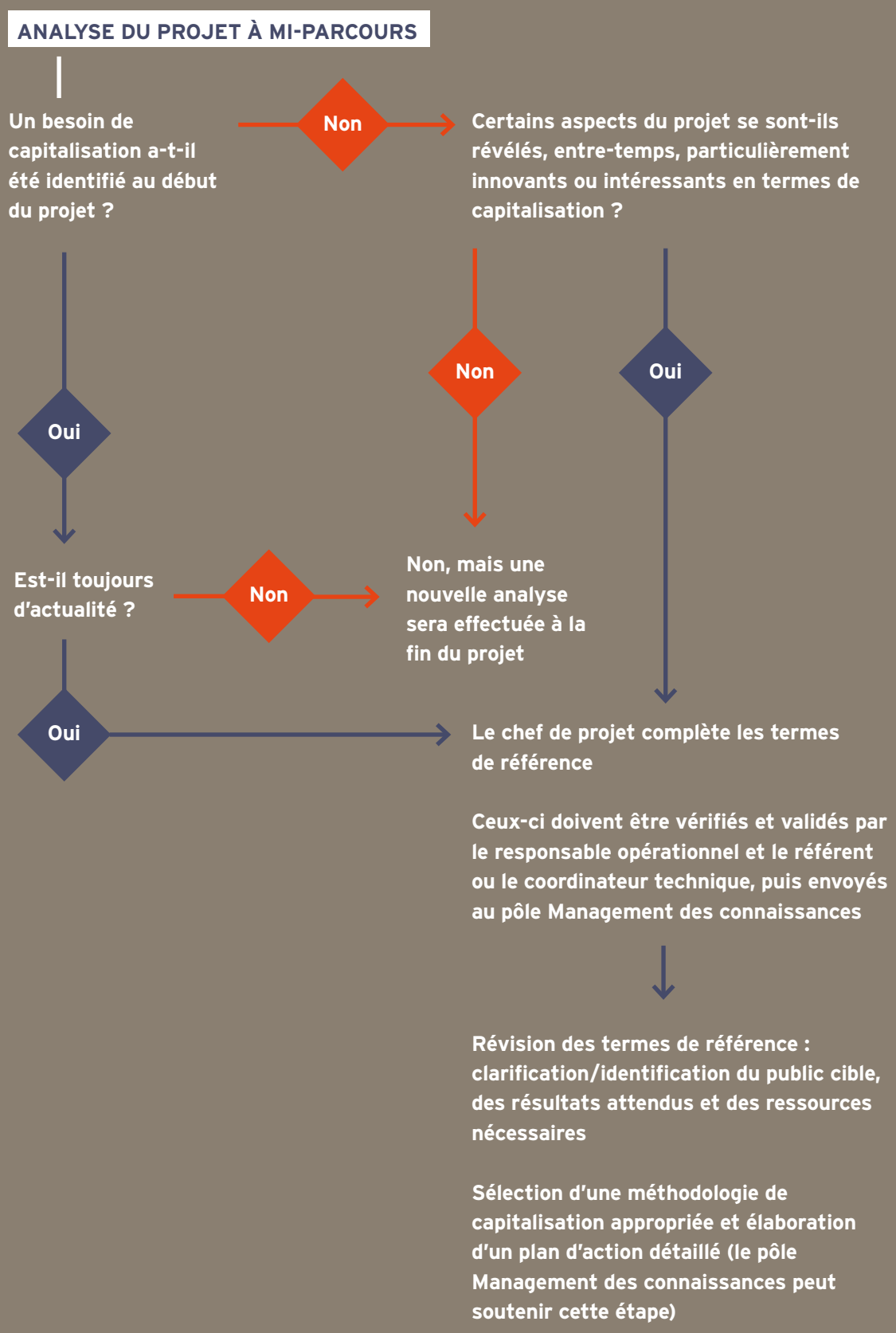
Non → **Pas à ce stade, mais une nouvelle analyse sera effectuée à mi-parcours et en fin de projet**

Oui → **Le chef de projet rédige les termes de référence**

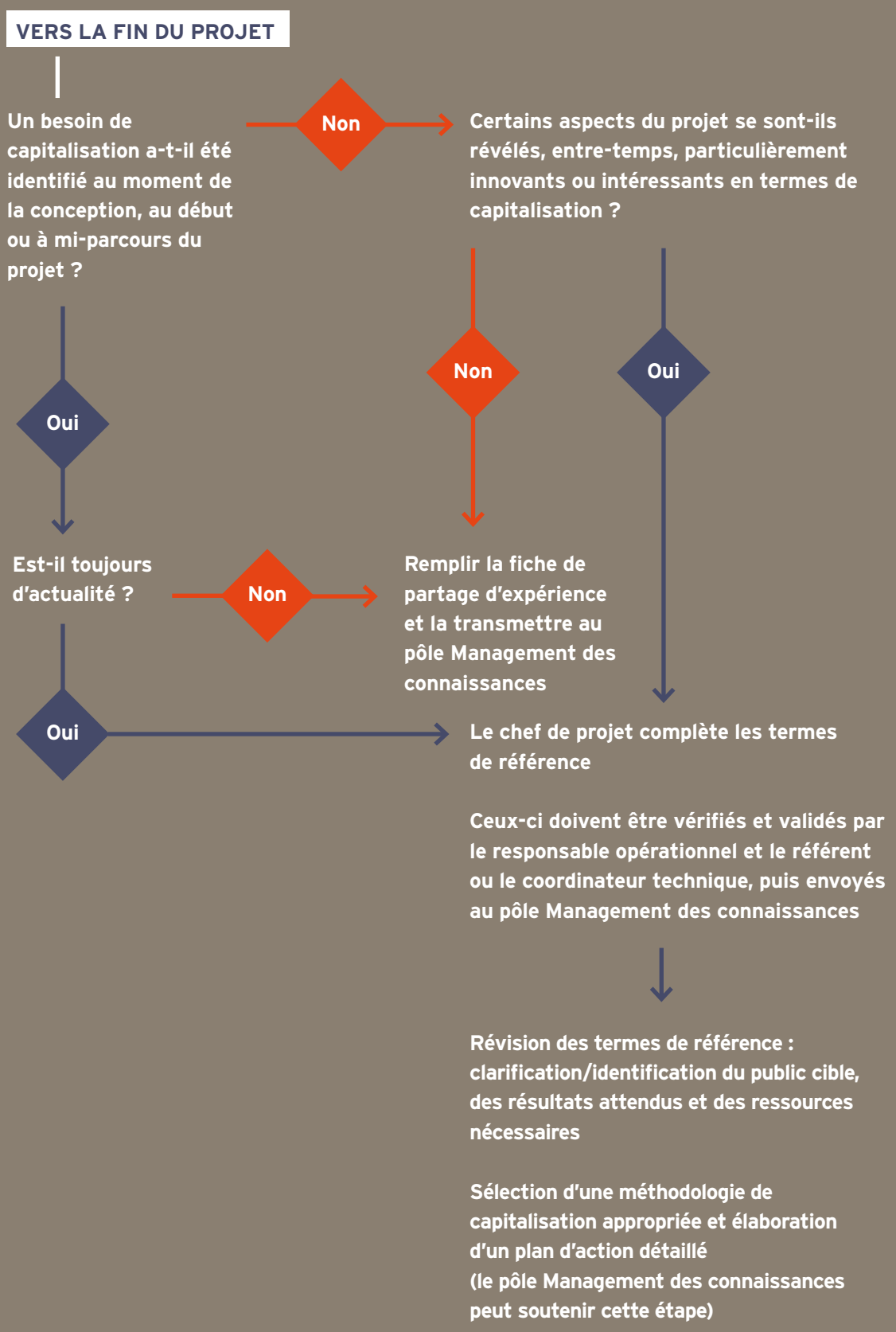
Ceux-ci doivent être vérifiés et validés par le responsable opérationnel et le référent ou le coordinateur technique, puis envoyés au pôle Management des connaissances → **Révision des termes de référence : clarification/identification du public cible, des résultats attendus et des ressources nécessaires**

Sélection d'une méthodologie de capitalisation appropriée et élaboration d'un plan d'action détaillé (le pôle Management des connaissances peut soutenir cette étape)

Questions à se poser pour la planification d'une capitalisation au milieu du projet



Questions à se poser pour la planification d'une capitalisation à la fin du projet



Définir les objectifs, le public cible, les résultats attendus et les ressources nécessaires

A

Choisir un sujet précis

Dans la plupart des cas, il faut cibler le sujet de la capitalisation et choisir un aspect précis d'un projet (et non pas l'ensemble de l'expérience du projet) qui soit analysable en détail.

La sélection du sujet de la capitalisation implique une discussion entre l'équipe projet, les partenaires, les responsables opérationnels et les référents techniques. La fiche de partage d'expérience permet justement de dégager les expériences du projet particulièrement importantes.
↳ **Voir Outil 6**

Le référent technique doit entre autres vérifier que le sujet et les principaux messages de la capitalisation sont en phase avec la politique et le positionnement de Handicap International, et qu'ils pourraient être intéressants pour d'autres programmes.

Voici des exemples de critères génériques qui peuvent aider à choisir un sujet spécifique pour une capitalisation :
- Un aspect spécifique du projet a obtenu un impact qui a été démontré,
- Un aspect spécifique du projet pourrait être reproduit dans d'autres contextes,
- Un aspect spécifique du projet a été très efficace en termes de temps, de finances, de ressources humaines,
- Un aspect spécifique du projet s'est avéré pérenne,
- Une nouvelle technique ou approche testée au cours du projet s'est avérée très efficace,
- Un aspect du projet a été extrêmement difficile, et est donc important à analyser.

Points à vérifier
- Avez-vous consulté Skillweb ou le référent technique pour savoir s'il existe déjà des publications ou des documents de capitalisation sur ce sujet ?
- Un processus de capitalisation sur ce sujet représente-t-il vraiment une valeur ajoutée ?
- Pour le sujet en question, quels membres du personnel de Handicap International et/ou des partenaires possèdent les connaissances et le savoir-faire que vous souhaitez recueillir ? Peuvent-ils être impliqués dans le processus de capitalisation ?
- Vous faut-il une expertise ou un soutien particulier pour coordonner la capitalisation sur ce sujet ?
- Si vous sélectionnez un sujet très précis : quels membres de l'équipe projet sont concernés ? Comment pouvez-vous inclure les autres ?

B

Établir des termes de référence provisoires

Rédiger des termes de référence (TdR) clairs et réalistes constitue la partie **la plus importante** de tout processus de capitalisation. Cela permet de réfléchir très concrètement aux savoirs et savoir-faire que l'on souhaite recueillir, et comment et par qui on souhaite qu'ils soient utilisés par la suite.

Les TdR doivent être transmis au responsable opérationnel et aux équipes techniques pour obtenir un feedback et leur validation.
↳ **Voir Outil 1**

Une fois ces TdR rédigés, il est possible de sélectionner une des méthodologies proposées dans ce guide, puis de réviser les TdR pour établir un plan d'action plus détaillé.
↳ **Voir Outil 2**

Les grands principes pour la rédaction des TdR sont les suivants :

- Les TdR sont généralement rédigés dans un premier temps par les chefs de projet, mais cela doit se faire en concertation avec le responsable opérationnel, le coordinateur technique, le référent technique et le pôle Management des connaissances.
- S'il est important de rédiger des TdR le plus tôt possible, ceux-ci doivent être revus et améliorés au fil du temps.
- Un manque de soins ou de rigueur dans la rédaction des TdR peut avoir des conséquences très négatives sur la qualité du processus de capitalisation et sur la publication finale.
- Le formulaire des TdR prévoit de bien réfléchir au public cible. Ce point est crucial. Il faut décider à qui s'adresse la capitalisation et ce que l'on souhaite que ce public fasse avec les connaissances ou les savoir-faire formalisés.
- Le formulaire des TdR prévoit la description des activités qui créeront un changement. Le but de la capitalisation n'est pas de réaliser une publication, mais d'utiliser le contenu de cette publication pour informer, former et influencer les autres.
- Le formulaire des TdR prévoit d'examiner en détail les aspects organisationnels : qui doit conduire le processus de capitalisation ; qui détient les connaissances et le savoir-faire à recueillir ; les délais et échéances ; le temps et les ressources (financières, techniques) disponibles.
- Le référent technique peut vérifier si la capitalisation est en phase avec la politique et le positionnement de Handicap International, et donner son feu vert pour la poursuite du projet. Il peut de plus décider de suivre dans les détails le processus de capitalisation.

Dans la plupart des cas, le référent technique ne pourra pas superviser le processus, mais en suivra les progrès à distance.

Point important : Ces TdR doivent clarifier les objectifs et préciser quelles sont les ressources disponibles. En revanche, il ne faut pas nécessairement, à ce stade, avoir déjà choisi une méthodologie. Celle-ci, qui implique la description d'activités spécifiques, la révision des TdR et la formulation d'un plan d'action, est traitée dans la partie suivante du guide.

Choisir une méthodologie et réviser les termes de référence

La rédaction des TdR a permis de déterminer les objectifs du processus de capitalisation. L'étape suivante est de décrire plus précisément **comment** on va atteindre ces objectifs. Cela nécessite de choisir une méthodologie, puis d'identifier les activités à mettre en œuvre.
Cette section fournit une **vue d'ensemble** de différentes méthodologies de capitalisation, qui peuvent être adaptées à différents contextes.
Dans un premier temps, il est nécessaire d'identifier la méthodologie qui répond le mieux aux objectifs, puis d'enrichir ou **réviser les TdR** pour prendre en compte ce choix.

A

Choisir une méthodologie de capitalisation

Quelle que soit la méthodologie de capitalisation sélectionnée, il sera toujours nécessaire de l'adapter au contexte dans laquelle elle sera mise en œuvre.
Voici ci-dessous une brève présentation des méthodologies suivantes :
- Fiche de partage d'expérience,
- Études de cas (bonne pratique, innovation, échec),
- Processus approfondi de capitalisation.

Fiche de partage d'expérience (résumé)

Objectif : Tous les projets de Handicap International doivent effectuer un minimum de capitalisation afin d'identifier ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et ce qui pourrait être fait autrement à l'avenir… Les fiches de partage d'expérience, en constituant une forme simplifiée et rapide de capitalisation, remplissent cette fonction. L'information ainsi fournie par les équipes projets pourra être utilisée par les référents techniques, les desks, les directeurs de programme et les chefs de mission pour revoir et améliorer la planification de futurs projets.

Les fiches de partage d'expérience peuvent être complétées :
- à la fin du projet,
- au moment de l'analyse du projet à mi-parcours, puis révisées et finalisées à la fin du projet.

Principales activités :
- Les fiches de partage d'expérience doivent être complétées au cours d'un atelier de groupe composé de personnes qui connaissent le projet dans le détail (l'équipe projet, mais aussi éventuellement des partenaires).
- La fiche de partage d'expérience est une version simplifiée et rapide d'un processus de capitalisation.
- Si le projet couvre plusieurs zones ou pays, il peut être nécessaire d'organiser plusieurs ateliers, puis de rassembler ou fusionner l'ensemble des informations recueillies.
- La fiche de partage d'expérience contient 15 questions, mais il est possible d'en ajouter. Lors de l'atelier, l'animateur doit passer en revue chacune des questions avec le groupe, qui y apporte une réponse collective.
- Le document final ainsi rédigé au cours de l'atelier constitue la « fiche de partage d'expérience ». Elle est envoyée directement par e-mail au pôle Management des connaissances afin d'être partagée sur Skillweb.

Durée à prévoir : Un atelier doit durer 4 à 6 heures maximum.

Format final : Document Word au modèle standard, d'environ 5–10 pages.
↳ **Voir Outil 6**

Rôles, responsabilités et profils des collaborateurs : Le processus requiert qu'un animateur (en général le chef de projet, avec un soutien possible du coordinateur technique) réunisse le groupe, anime l'atelier et rédige le document final. Cet animateur doit avoir de bonnes compétences en communication et la capacité de mener un atelier, de susciter la participation de tous les membres du groupe, d'analyser le projet avec objectivité, de synthétiser l'information et de rédiger avec concision et clarté.

↳ Si la **fiche de partage d'expérience** permet de répondre aux objectifs de capitalisation fixés, il faut compléter les TdR pour y préciser la méthodologie qui sera utilisée, et se reporter à l'**Outil 6** pour la mise en œuvre.

Étude de cas de bonne pratique (résumé)

Les bonnes pratiques, innovations et échecs peuvent faire l'objet d'une étude de cas isolée, mais la vraie valeur ajoutée de cette méthodologie est généralement d'analyser et de compiler plusieurs études de cas.
Il est en effet plus efficace de trouver dans un document unique des exemples variés de bonnes pratiques, d'innovations et d'échecs, et qui propose des analyses et des recommandations.
L'objectif d'un processus de capitalisation peut donc être d'enrichir un document déjà existant avec une ou plusieurs nouvelles études de cas.

Objectif : L'étude de cas d'une bonne pratique a pour objectif de fournir un exemple d'action, approche, technique ou initiative observée lors d'un projet de Handicap International et ayant manifestement eu des effets positifs. Il ne s'agit pas d'un outil de communication ou de promotion : les études de cas de bonnes pratiques doivent porter sur des aspects concrets, techniques, décrivant non seulement ce qui a été fait mais aussi comment cela a été fait. Pour cela, il faut analyser dans le détail les principaux changements, facteurs favorables, obstacles ou difficultés, et proposer des conseils pratiques pour pouvoir reproduire ou développer ces pratiques dans d'autres contextes.

Les études de cas de bonnes pratiques doivent permettre de faire évoluer les pratiques, à commencer par celles du personnel de Handicap International. Les raisons les plus courantes pour documenter des études de cas de bonnes pratiques sont, entre autres, que :

- Une fiche de partage d'expérience a révélé des bonnes pratiques que l'équipe projet estime pouvoir être utiles ou importantes à partager, en interne, avec le personnel de Handicap International (dans un format concis et facile d'emploi).
- Le directeur de programme ou le chef de mission souhaite attirer l'attention sur une pratique particulière afin de la partager avec certains partenaires.
- Le référent ou coordinateur technique souhaite améliorer une présentation ou un document en y ajoutant une pratique particulière ou une expérience de projet qui illustre bien la politique ou le positionnement de Handicap International sur un sujet précis.
- Le référent ou coordinateur technique souhaite améliorer un module de formation ou un guide méthodologique en présentant des exemples pratiques et réels de la façon dont les politiques de Handicap International peuvent être appliquées.
- Le référent technique souhaite réunir, par exemple dans le cadre d'un séminaire thématique, le personnel et/ou les partenaires d'un programme (souvent de différents pays) afin d'améliorer la compréhension et de favoriser les pratiques professionnelles sur des thématiques importantes.

Bien sûr, décider de ce qui est « bon » relève d'un jugement de valeur requérant des critères que le référent technique ou tout autre expert doit aider à établir. De plus, « bon » ne veut pas dire « parfait » : on peut toujours améliorer ou développer davantage

une pratique. Une bonne pratique est juste une action particulière qui a engendré des résultats positifs et qui peut être adaptée ou reproduite dans d'autres contextes.

Activités principales :

- Identifier une thématique précise.
- Déterminer le public cible : à qui est destinée l'étude de cas de bonne pratique ?
- Établir avec un expert technique certains critères permettant de décider de ce qu'est une « bonne pratique ».
- Recenser les exemples précis du projet à étudier.
- Recueillir la « bonne pratique », en conduisant des entretiens semi-directifs ou des discussions de groupe avec les acteurs clés de la pratique (prestataires et bénéficiaires de services, personnel du projet, etc.).
- Documenter la bonne pratique en utilisant un modèle standard.

↳ **Voir Outil 7**

- Éventuellement, réaliser plusieurs études de cas et les rassembler dans un document avec un résumé, une conclusion et des recommandations générales.
- Utiliser les études de cas de bonnes pratiques pour influencer les pratiques d'autres personnes, en particulier celles du personnel de Handicap International, que ce soit par une présentation, un atelier de formation, un séminaire ou toute autre activité.

Délai à prévoir : On peut décrire une seule étude de cas ou en compiler plusieurs. On peut aussi intégrer des études de cas de bonnes pratiques dans une analyse de capitalisation plus approfondie. Les études de cas peuvent être réalisées assez rapidement ou décrites plus en détail. Délai minimum à prévoir pour produire 5 études de cas : 2 mois.

Format final : Chaque étude de cas doit être un document Word court au modèle standard, d'environ 5–10 pages.

Rôles, responsabilités et profils des collaborateurs : Il faut, pour réaliser une étude de cas, une personne qui dispose du temps et des aptitudes nécessaires pour effectuer des visites de terrain. Les compétences requises sont une bonne compréhension du sujet, la capacité de mener des entretiens semi-directifs et d'animer des groupes de discussion, ainsi que d'excellentes capacités rédactionnelles, qui permettent de synthétiser l'information recueillie et de la présenter avec clarté et concision.

Un étude de cas de bonne pratique destinée à une capitalisation interne ne doit pas être confondue avec la méthodologie Making it Work, qui fournit une approche plus complète, basée sur les projets, permettant de décrire de manière « collaborative » des exemples de bonnes pratiques sur un sujet précis, et d'utiliser les résultats comme base d'activités de plaidoyer auprès d'acteurs externes : www.makingitwork-crpd.org

Étude de cas d'innovation (résumé)

Afin de s'adapter à des contextes qui évoluent, Handicap International doit analyser et formaliser les nouvelles méthodes ou façons de travailler sur le terrain.

↳ **Voir Outil 8**

Les raisons les plus courantes menant à des études de cas d'innovation sont, entre autres, que :

- Une fiche de partage d'expérience ou un processus approfondi de capitalisation a mis en évidence une approche ou une technique innovante et fructueuse,
- Un référent technique souhaite documenter de nouvelles façons de travailler sur un sujet particulier,
- Un projet pilote a montré dès le début des effets positifs.

Une innovation est une approche, technique, initiative ou action nouvelle dans un contexte précis, qui donne des premiers résultats positifs et peut être développée

et évaluée plus en profondeur. Il ne s'agit pas nécessairement d'une invention ou de quelque chose de totalement inédit pour l'ensemble de l'organisation, cela peut simplement être une technique ou une approche différente à tester pour améliorer un processus existant.

Une innovation peut être un projet pilote ou une activité pilote au sein d'un projet.

Une étude de cas d'innovation est un moyen rapide et facile de documenter les innovations issues des expériences de terrain, lesquelles peuvent être discutées et analysées avec le personnel du projet, les partenaires et les référents techniques concernés, afin de voir comment tester plus avant ou appliquer l'action dans des contextes différents. Décider de ce qui est « innovant » relève d'un jugement de valeur qui peut exiger notamment l'aide d'un référent technique.

Comme pour les bonnes pratiques, les études de cas d'innovation ne sont pas des outils de communication ou de promotion.
Elles doivent porter sur des aspects concrets, techniques, décrivant non seulement ce qui a été fait mais aussi comment cela a été fait. Pour cela, il faut analyser dans le détail les principaux changements, facteurs favorables, obstacles ou difficultés, et proposer des recommandations pour pouvoir reproduire ou développer ces pratiques dans d'autres contextes.
La méthodologie, les délais à prévoir et les collaborateurs requis pour documenter une étude de cas d'innovation sont globalement les mêmes que pour les bonnes pratiques (voir précédemment).

Étude de cas d'échec (résumé)

Il est souvent difficile de parler « d'échec » dans le milieu de l'humanitaire et du développement. Et pourtant, il est essentiel, dans le cadre de la capitalisation, de documenter et d'analyser ce qui n'a pas bien fonctionné afin d'améliorer les stratégies futures et d'éviter de reproduire les mêmes erreurs[7].
↳ Voir Outil 9

Une étude de cas d'échec est un moyen rapide et facile de documenter les principaux problèmes, difficultés et obstacles rencontrés sur le terrain, que ceux-ci aient été surmontés ou non. Ce doit être un **processus constructif orienté vers la recherche d'une solution**, par lequel le personnel technique et le personnel du projet essaient ensemble de comprendre comment les principales difficultés sont survenues et comment les éviter ou les surmonter à l'avenir.

Les raisons courantes poussant à mener des études de cas d'échec sont, entre autres, que :
- Un directeur de programme, chef de mission, référent ou coordinateur technique observe une répétition des mêmes échecs ou difficultés dans l'exécution des projets, et souhaite en examiner de près les causes pour trouver des solutions.
- Un référent technique souhaite comparer et opposer les bonnes pratiques, les innovations et les échecs sur un thème précis.
- Une fiche de partage d'expérience ou un processus approfondi de capitalisation met en évidence un échec précis ou des difficultés qu'il importe d'analyser en profondeur.

Décrire une étude de cas d'échec demande à peu près les mêmes délais et ressources que les études de cas de bonnes pratiques et d'innovation. Les activités sont également assez semblables, mais le contenu peut être sensible et il faudra veiller à recueillir l'information de manière appropriée, notamment en surveillant dans quelle mesure les collaborateurs et partenaires arrivent à discuter ensemble des principaux problèmes et difficultés à résoudre.

↳ Si l'élaboration d'études de cas permet de répondre aux objectifs de capitalisation, il faut compléter les TdR pour y préciser la méthodologie qui sera utilisée, et se reporter aux **Outils 3, 5, 7, 8, 9, 10** pour la mise en œuvre.

Processus approfondi de capitalisation (résumé)

Objectif : Un processus approfondi de capitalisation est une analyse détaillée multi-acteurs de la façon dont un changement s'est produit au sein d'un projet, dans le but de modéliser l'expérience acquise pour servir de source d'inspiration dans d'autres contextes. Cette méthodologie s'applique en général à un aspect précis d'un projet. Le processus approfondi de capitalisation aboutit souvent à la rédaction de recommandations pratiques pour permettre aux équipes de Handicap International travaillant dans d'autres pays de reproduire un modèle grâce à des indications claires.
Un processus approfondi de capitalisation peut inclure les autres méthodologies figurant dans ce guide : fiche de partage d'expérience, études de cas de bonne pratique, d'innovation et d'échec.

Voici quelques exemples de situations pour lesquelles un processus approfondi de capitalisation peut être indiqué :

- Le chef de projet ou le coordinateur technique d'un projet particulièrement concluant de Handicap International quitte son poste, et le directeur de programme, le chef de mission, le référent technique ou le coordinateur technique souhaite recueillir ses connaissances et son savoir-faire pour que d'autres puissent poursuivre le projet de façon adéquate (a minima, étape 1 du processus).
- Un projet a été mis en œuvre avec succès durant plusieurs années et a conduit à des effets positifs, et l'équipe technique estime que c'est un modèle intéressant à adapter dans d'autres contextes.
- Un aspect précis d'un projet s'est révélé particulièrement concluant, et le référent ou le coordinateur technique estime qu'il doit être analysé et documenté pour être reproduit dans le même pays ou dans d'autres contextes.
- Un projet particulièrement concluant arrive à son terme, et il a été officiellement décidé qu'il sera transféré aux acteurs locaux pour que ceux-ci le poursuivent.
- Le référent ou le coordinateur technique estime qu'un projet pilote ou qu'une nouvelle approche (quelque chose de différent des activités habituelles) donne des premiers résultats positifs et doit être davantage analysé et documenté en vue d'un développement futur.

Activités principales : Un processus approfondi de capitalisation requiert des ateliers et des interviews soigneusement menés, avec la participation du personnel du projet et des partenaires. La difficulté consiste à réfléchir, au-delà des activités officielles du projet et du cadre logique, aux facteurs plus complexes qui ont induit un changement positif. Cette méthodologie s'organise autour des étapes suivantes :

- Production d'une fiche de partage d'expérience afin de guider le personnel du projet (et éventuellement les partenaires) dans le processus de capitalisation d'expérience.
- Ateliers et/ou entretiens afin d'identifier les moments clés du thème choisi, à savoir les moments où sont intervenus les principaux changements dans les comportements ou les activités des groupes cibles du projet, la résolution des principaux obstacles ou difficultés pendant le projet, et les moments où de nouvelles approches ou tactiques ont été mises en place.
- Ateliers et/ou entretiens afin d'identifier les facteurs de réussite, à savoir les actions spécifiques qui ont conduit aux moments clés, c'est-à-dire ce qui a permis de faire avancer le projet et comment.
- Ateliers et/ou entretiens afin de résumer et de généraliser les leçons apprises identifiées lors du processus de capitalisation.

- Ateliers pour développer des recommandations pratiques destinées à aider le personnel de Handicap International (voire d'autres organisations) à s'inspirer de ce modèle dans d'autres contextes.
- Production d'une publication (document, film ou tout autre format).
- Diffusion efficace de la publication auprès du groupe cible.
- Activités précises et efficaces pour transférer les connaissances et le savoir-faire (présentations, séminaires, ateliers, etc.).

Délai à prévoir : Minimum 3 mois.

Format final : En général, il s'agit d'une publication écrite respectant le modèle standard de la collection Retour d'expérience (maximum 50 pages), mais cela peut aussi être un film ou un document sur un autre support.
↳ **Voir Outil 12**

Rôles, responsabilités et profils des collaborateurs : Le chef de projet et l'équipe sont au cœur du processus de capitalisation, et doivent superviser la coordination et participer pleinement au processus. Il est possible de recruter un consultant externe pour faciliter les entretiens, les réunions, la collecte de données, ou l'écriture de documents – mais pas pour gérer l'ensemble du processus de manière indépendante. Ce consultant devrait connaître sur les plans théoriques et pratiques le sujet ; pouvoir effectuer des entretiens semi-directifs et animer des groupes de discussion ; travailler en liaison – à tous les niveaux – avec le personnel technique, le personnel du projet et les partenaires ; conduire des évaluations ou des activités de capitalisation d'expérience ; animer les ateliers ; coordonner et rédiger des publications de bonne qualité ; assurer des formations et des activités de plaidoyer et de sensibilisation.

↳ Si le processus approfondi de capitalisation permet de répondre aux objectifs de la capitalisation, il faut compléter les TdR pour y préciser la méthodologie qui sera utilisée, et se reporter aux **Outils 3, 4, 5, 11** pour la mise en œuvre.

B

Réviser les termes de référence et élaborer un plan d'action précis

Après avoir sélectionné une méthodologie, il faut réviser les TdR pour y préciser la méthodologie qui sera utilisée et en faire un plan d'action final. Cela suppose de collaborer avec les responsables opérationnels et les référents techniques (et, si nécessaire, le pôle Management des connaissances) pour clarifier ou préciser définitivement les activités du projet, les résultats attendus, les ressources du projet et les délais à prévoir. Il n'y a pas de modèle standard pour le plan d'action car, en général, des TdR détaillés suffisent. Pour un exemple néanmoins, voir **l'Outil 2**. Consultez aussi les **Outils 12, 13, 14** pour vous aider à déterminer le format de la publication, les stratégies de diffusion et les actions pour le changement.

Points à vérifier lors de la planification de tout processus de capitalisation d'expérience :
- Êtes-vous sûr(e) que cette capitalisation d'expérience est vraiment nécessaire ?
- Les savoirs ou le savoir-faire sont-ils utiles et intéressants pour l'organisation dans son ensemble ?
- Le processus de capitalisation est-il réaliste ? Disposez-vous du temps et des ressources (techniques, financières et humaines) nécessaires ?
- Le processus de capitalisation porte-t-il sur un sujet précis, plutôt que sur le projet entier ?
- Les principaux messages sont-ils en accord avec la politique et le positionnement de Handicap International ?
- Avez-vous rédigé et fait valider des termes de référence précisant clairement les objectifs, le groupe cible, les résultats attendus, le format de la publication, les ressources et les délais à prévoir ?
- Avez-vous sélectionné une méthodologie de capitalisation appropriée ?
- Avez-vous formulé un plan d'action clair et réaliste ?

Cambodge, 2011

Outils de mise en œuvre

OUTILS PRÉPARATOIRES

OUTILS SPÉCIFIQUES PAR MÉTHODOLOGIE

UTILISATION DES CAPITALISATIONS D'EXPÉRIENCE

1. Rédiger des termes de référence

- Rédiger des TdR clairs et réalistes constitue la partie la plus importante de tout processus de capitalisation d'expérience.
- Cela doit vous permettre de réfléchir très concrètement aux connaissances et au savoir-faire que vous souhaitez recueillir, et comment et par qui vous souhaitez que ce savoir soit ensuite utilisé.
- Les TdR doivent être rédigés par la personne qui entame le processus de capitalisation d'expérience, mais le document doit être :
  • élaboré aussi par les autres personnes contribuant à recueillir les connaissances et le savoir-faire,
  • validé par les personnes exerçant une responsabilité technique ou managériale vis-à-vis des résultats globaux.
- Les TdR doivent être rédigés le plus tôt possible et, surtout, être revus et améliorés au fil du temps, en fonction des changements de priorités et de circonstances.
- Dès que les TdR sont rédigés, vous pouvez contacter le pôle Management des connaissances (capitalisation@handicap-international.org) afin qu'il vous aide à les affiner pour en faire un plan d'action plus détaillé.

Nom :

Fonction :

Adresse e-mail :

Projet/Programme/Département :

A. Objectifs généraux

1. Identifier le sujet précis de la capitalisation d'expérience
Conseils : En général, il ne convient pas de capitaliser sur l'ensemble d'un projet. Mieux vaut choisir un aspect précis du projet que l'on peut analyser en détail. Cela peut être :
- Un aspect précis du projet qui s'est révélé particulièrement concluant,
- Une nouvelle technique ou approche testée durant le projet et qui s'est révélée très efficace,
- Un aspect du projet ayant posé une difficulté ou un problème particulier et, donc, important à analyser.

De même, il est possible aussi de ne faire porter l'analyse que sur une période de temps précise, plutôt que sur toute la durée du projet.
Demandez au coordinateur technique et/ou au référent technique s'ils estiment que le sujet retenu est pertinent ou important.

2. Pourquoi faire cette capitalisation d'expérience : à quelle nécessité répond-elle ?
Conseils : En quoi ce sujet précis est-il important ? N'est-il important que pour le programme, ou pour l'organisation dans son ensemble ? Une capitalisation sur ce sujet a-t-elle déjà été réalisée par Handicap International ? Faut-il en refaire une ? L'expérience de projet en question a-t-elle été spécialement importante ou innovante ? Le référent ou coordinateur technique estime-t-il qu'il est intéressant de continuer ?

3. Déterminer le principal public cible et définir les résultats attendus pour ce public
Conseils : Pour qu'une capitalisation d'expérience soit utile, il faut identifier un public précis. Il ne suffit pas de dire « tout le personnel de Handicap International et les partenaires », il faut savoir qui précisément dans l'organisation (ou en dehors) a le plus besoin de ces connaissances et de ce savoir-faire ; mais aussi pourquoi ce public en a besoin ; comment souhaite-t-on qu'il utilise ces connaissances et ce savoir-faire ; et ce qu'on espère qu'il fera ensuite autrement.

Le but de la capitalisation d'expérience est de faire évoluer les pratiques, en particulier celles du personnel de Handicap International. (N.B. : Il est possible, en plus du public cible principal, de déterminer aussi un groupe cible secondaire ou indirect, par exemple les personnes qui doivent recevoir un rapport visant à les informer d'une manière générale…).

4. Quelle approche envisager pour cette capitalisation d'expérience ?
Conseils : Avez-vous une idée des principales activités à entreprendre pour recueillir et décrire les leçons apprises ?
Si à ce stade vous ne savez pas encore quelle méthodologie utiliser, vous pouvez en discuter avec le pôle Management des connaissances.

5. Dans quel format publier la capitalisation ?
Conseils : Après avoir déterminé le groupe cible, demandez-vous quel type de publication ou quel support sera le plus approprié pour partager la capitalisation avec ce public. Le plus souvent, ce sera une publication au format « Retour d'expérience » de Handicap International. Mais, selon le public, on peut aussi utiliser le support visuel/audio (photo/film) ; oral (théâtre, histoires individuelles) ; interactif (DVD, site Internet) ; pédagogique (module de formation) ; ou d'autres formats écrits (études de cas, documents de travail internes, posters, synopsis). Il faut aussi prévoir les délais, le budget et les ressources techniques nécessaires à la production de la publication.

6. Quelle stratégie de diffusion choisir ? Y a-t-il des limitations ou des risques associés à ce choix ?
Conseils : Comment s'assurer que la publication touchera le public cible principal et secondaire ? Il faut envisager la diffusion interne et externe au sein du projet ou du programme, mais aussi globalement au sein l'organisation dans son ensemble. Options possibles : les e-mails, la plateforme de Skillweb consacrée à la capitalisation, les envois par la poste, les remises en main propre, les réunions de lancement, etc.
Demandez-vous combien d'exemplaires sous forme papier sont véritablement nécessaires. Concernant les risques associés à la diffusion, n'oubliez pas que la capitalisation d'expérience ne porte pas que sur les bonnes pratiques et les innovations. Elle peut aussi mettre en évidence des difficultés, échecs ou obstacles importants. Si le sujet est délicat, il faut réfléchir à la façon dont la diffusion doit être effectuée, et avoir conscience que cela peut affecter le type de publication à produire.

7. Définir les actions à entreprendre pour faire évoluer les pratiques
Conseils : Il ne suffit pas de diffuser la publication. La capitalisation d'expérience est un processus actif, dont le but est de transformer une expérience particulière en un savoir organisationnel plus large. L'objectif est de faire évoluer positivement le comportement, les relations ou les activités du groupe cible. Retour à la question 3 : comment souhaitez-vous que le groupe cible utilise ces connaissances ou ce savoir-faire ? Une fois que l'on a répondu à cette question, il faut se demander quel type d'activités permettra le mieux d'atteindre cet objectif. Faut-il, par exemple, envisager un séminaire, un groupe de travail, un module de formation… ?

B. En termes d'organisation…

1. Délais et échéances
Conseils : Pour quand faut-il achever le processus ? Existe-t-il une date précise ? Avez-vous d'autres projets à terminer dans les mêmes délais ?
Réexaminez vos objectifs : sont-ils réalisables dans ces délais ?

2. Ressources disponibles
Conseils : De quel budget disposez-vous pour cette capitalisation d'expérience ? Est-il suffisant ? Avez-vous du personnel pouvant s'y consacrer ou devez-vous recruter un consultant par exemple pour aider le chef de projet ?
Il faut aussi prendre en compte le coût du personnel, l'hébergement, les per diem, l'organisation de réunions ou d'ateliers,

les frais de traduction, les impératifs en termes d'accessibilité, la production d'un rapport ou d'un film, les frais de diffusion, etc. Reconsidérez vos objectifs : sont-ils réalisables avec les ressources dont vous disposez ?

3. Qui détient les connaissances ou le savoir-faire ?
Conseils : À qui faut-il parler pour recueillir les connaissances et/ou le savoir-faire ?
Qui possède des connaissances approfondies sur ce sujet ? Qui connaît en détail l'expérience du projet (succès notables, échecs, obstacles, difficultés rencontrées, innovations, tactiques utilisées) ? Qui, parmi les collaborateurs de Handicap International, faut-il charger de recueillir ces connaissances et/ou savoir-faire ? Quels acteurs externes (tâchez d'énumérer des personnes ou des organisations) ?
Remarque : on peut ne consulter que le personnel de Handicap International, mais il est évidemment plus profitable de s'adresser aussi aux acteurs externes qui pourraient connaître des éléments du projet ou avoir acquis un savoir-faire que Handicap International ignore.

4. Comment travailler avec différents groupes ou personnes ?
Conseils : Selon les connaissances ou savoirs à recueillir, faut-il prévoir des entretiens individuels ou des ateliers collectifs ?
Si le sujet est particulièrement sensible ou complexe, il peut être préférable de ne pas consulter certains partenaires.
Pour recueillir l'information, il y a, entre autres options, les questionnaires, les entretiens semi-directifs ou encore les groupes de discussion.

5. Qui doit gérer le processus de capitalisation d'expérience ?
Conseils : Il faut définir les principaux rôles et responsabilités.
Qui doit mener le processus de capitalisation d'expérience ? Qui doit recueillir les leçons apprises en animant des interviews ou des groupes de discussion ? Qui peut rédiger la publication finale ? Qui peut assurer la formation, la présentation ou les activités d'atelier après la publication ?
Faut-il un consultant ? Le cas échéant, quel genre de profil faut-il chercher ? Avez-vous été en contact avec les ressources humaines et les référents techniques au siège ?

6. Qui a validé vos objectifs de capitalisation ?
Conseils : Avez-vous fait part de vos idées concernant la capitalisation au personnel opérationnel et technique et au pôle Management des connaissances ?
Dans quelle mesure s'impliqueront-ils dans la supervision ou le suivi du processus ?
Qui est responsable des résultats globaux ?

7. Quel support technique ou méthodologique vous faut-il ?
Conseils : Il vous faudra peut-être un soutien du pôle Management des connaissances pour développer votre plan d'action, un soutien technique de la Direction des Ressources Techniques pour choisir la thématique et élaborer les principaux messages et recommandations pour la publication finale, et un consultant pour aider au processus sur le terrain ou effectuer une activité précise (par exemple, filmer).

8. Travail préparatoire à prévoir
Conseils : Avant d'entamer tout processus de capitalisation d'expérience, il est conseillé de consulter Skillweb pour savoir si le sujet a déjà été traité auparavant par Handicap International, et dans quelle mesure cela pourrait modifier votre ambition de capitaliser.
Il est conseillé aussi de passer en revue la littérature sur le sujet et, éventuellement, de faire des recherches pour savoir si d'autres organisations ont mené des études semblables.

2. Exemple de plan d'action de capitalisation

Il est vivement conseillé de mettre sur pied un plan d'action de capitalisation d'expérience, mais ce n'est pas pour autant une obligation. Un plan d'action de capitalisation a pour objectif d'aider à reformuler les termes de référence finaux sous la forme d'un cadre logique, afin de préciser l'ordre des activités et les résultats attendus.
L'exemple ci-dessous provient d'un processus approfondi de capitalisation pour un projet portant sur les systèmes de santé publique incluant les personnes handicapées au Gujarat, en Inde. Il a été adapté pour les besoins de ce guide.

Objectif général

Faciliter l'accès des personnes handicapées à des services de santé publique inclusifs et de qualité.

Objectifs spécifiques du processus de capitalisation

1. Le personnel de Handicap International en Inde (et celui d'autres programmes en Asie du Sud) peut concevoir et mettre en œuvre des projets de promotion de systèmes de santé publique incluant les personnes handicapées, en s'inspirant du projet réussi du Gujarat.

2. Le personnel de Handicap International a accès à des ressources méthodologiques et basées sur l'expérience pour développer des projets liés aux systèmes de santé publique incluant les personnes handicapées.

Résultats attendus

1. Des outils et ressources utiles émanant du projet du Gujarat sont recueillis et organisés (boîte à outils projets). **Durée : 4 semaines.**

2. Un processus approfondi de capitalisation est mené par le personnel responsable du projet de Handicap International et d'importants acteurs externes pour analyser les différentes manières dont les changements positifs sont survenus. **Durée : 6 semaines.**

3. Les recommandations issues de la capitalisation font l'objet d'une publication, et incluent des recommandations pratiques qui permettent de reproduire, en Inde et dans d'autres pays, le modèle du Gujarat étape par étape. **Durée : 2 mois.**

4. L'expérience et les connaissances pratiques obtenues grâce à la capitalisation sont transmises par diverses activités de diffusion, de formation et d'appropriation au niveau régional et au siège. **Durée : 1 mois.**

Activités principales

1.1 Recruter un consultant pour soutenir le processus (avec, pour la sélection, le soutien des ressources humaines, du référent technique et du pôle Management des connaissances).
1.2 Fournir au consultant un briefing pertinent sur le projet et la méthodologie de capitalisation.
1.3 Effectuer une analyse des documents importants du projet (propositions de projet, présentations du projet, cadres logiques, plans de mise en œuvre, ressources et outils pratiques, documents d'évaluation).
1.4 Sélectionner les ressources les plus importantes et utiles.
1.5 Organiser les ressources en un tout cohérent, avec des informations synthétiques.

2.1 Identifier les principales personnes ressources, à savoir les acteurs qui connaissent bien (en partie ou dans sa totalité) le projet et qui peuvent en

commenter le processus de mise en œuvre et/ou ses effets.

2.2 Informer les acteurs sélectionnés de la planification de la capitalisation et organiser les visites de terrain, les groupes de discussion et les interviews.

2.3 Planifier les ateliers de capitalisation et les entretiens avec les acteurs.

2.4 Mener un processus approfondi de capitalisation, dans un premier temps avec le personnel de Handicap International qui connaît bien le projet.

2.5 Organiser des groupes de travail avec les hauts responsables de santé publique et le coordinateur national du projet ; mener des entretiens individuels et collectifs avec les responsables locaux de santé et les responsables du projet 'Integrated Child Development Scheme', les responsables médicaux et les travailleurs de la santé, les partenaires du 'District rehabilitation' et leur personnel, les partenaires des ONG locales et les membres de leurs équipes, les membres du 'District Advocacy Group', les personnes handicapées et leurs familles ayant bénéficié des activités de plaidoyer et des autres activités soutenues par Handicap International et ses partenaires. Enfin, rassembler des témoignages.

2.6 Généraliser et formuler des recommandations en se basant sur les informations collectées lors des groupes de travail et des entretiens mis en œuvre pour la capitalisation.

3.1 À partir des leçons apprises et des recommandations générales, ébaucher des recommandations pratiques « étape par étape » expliquant comment reproduire le modèle du projet depuis l'analyse de la situation et des acteurs en passant par la conception du projet/du cadre logique, la mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation.

3.2 Faire valider les recommandations par le directeur de programme et le référent technique.

3.3 Produire une publication définitive avec le contenu suivant :

– Introduction : buts et objectifs de ce projet de capitalisation d'expérience et public visé,
– Principes et repères : définir l'importance des systèmes de santé publique inclusifs et en quoi ils concernent Handicap International, expliquer la situation en Inde et plus spécifiquement au Gujarat,
– Vue d'ensemble du projet,
– Vue d'ensemble du processus de capitalisation et résumé des principales leçons apprises,
– Présentation des recommandations pratiques : comment reproduire le modèle,
– Annexe : boîte à outils « projets ».

4.1 Avec le soutien du pôle Management des connaissances, produire une publication en tant que « document satellite », en utilisant le format proposé par la collection « Retour d'expérience ».

4.2 Organiser deux réunions de restitution/appropriation sur le programme de Handicap International concerné : la première pour restituer les résultats de la capitalisation à tout le personnel ; la seconde pour un atelier de formation intensif de 5 jours à l'attention du personnel concerné de Delhi, avec la participation du personnel d'autres programmes d'Asie du Sud.

4.3 Diffusion de la publication au sein de Handicap International via la plateforme Skillweb, et diffusion locale, en Inde, de la version papier par l'intermédiaire des programmes de l'Asie du Sud.

4.4 Organisation par les référents techniques d'un « Talk & Breakfast » au siège à Lyon pour présenter la capitalisation et la publication associée.

3. Rendre les réunions, les interviews et les publications accessibles à tous

Cet outil explique comment faire en sorte que les réunions, interviews et publications soient accessibles aux personnes handicapées. **L'information présentée ici n'est pas exhaustive.** Pour plus de précisions, contactez le référent technique concerné par ce sujet.

Avant d'entamer un processus de capitalisation, il faut examiner attentivement les questions liées à l'accessibilité

Tout processus de capitalisation implique des réunions avec des équipes de Handicap International et des acteurs externes, individuellement ou en groupe, afin de recueillir leurs connaissances, savoir-faire ou expériences.

Tout processus de capitalisation implique la production d'une publication, qu'il s'agisse d'un film, d'un document papier ou électronique.

Tout processus de capitalisation implique de partager et de diffuser les connaissances, que ce soit à travers des présentations, des formations ou des séminaires.

Les personnes handicapées, qu'elles soient collègues, partenaires ou bénéficiaires des projets de Handicap International, doivent pouvoir entièrement contribuer au processus de capitalisation et en tirer un maximum de bénéfices. On parle ici de tout type d'incapacité : physique, sensoriel, psychosocial ou intellectuel.

Comment faire en sorte que les interviews et les réunions soient accessibles aux personnes handicapées ?

Avant d'organiser un entretien ou une réunion, il est important de vérifier si certains participants ont besoin d'aménagements spécifiques pour pouvoir contribuer pleinement au processus.

Pour cela, il faut abandonner toute idée préconçue sur les personnes handicapées et les effets potentiels de leurs déficiences sur la communication. En effet, tous les individus sont différents, à l'image des degrés et types d'incapacités qui, de toute façon, affectent différemment chaque individu. Ne pas croire, par exemple, que toutes les personnes avec une incapacité auditive savent lire sur les lèvres, que toutes les personnes avec une incapacité visuelle lisent le Braille ou que les personnes handicapées, en général, doivent être traitées différemment des autres.
La « clé », c'est d'interroger à ce sujet les personnes que vous allez interviewer ou rencontrer : ce sont elles qui connaissent leurs besoins et savent s'il faut prévoir ou non un ajustement.

Il existe des normes générales d'accessibilité s'appliquant à toutes les interviews et réunions, que l'on sache ou non si une personne de l'assistance est en situation de handicap. De fait, de nombreuses personnes interviewées ne révèlent pas qu'elles ont une incapacité ou ne se considèrent pas comme des personnes handicapées.

Un bon niveau d'accessibilité profite à tout le monde. Par exemple, un lieu facilement accessible, contrairement à un bâtiment auquel on n'accède que par une longue volée de marches d'escalier, profitera non seulement aux personnes à mobilité réduite mais aussi aux personnes âgées, aux femmes enceintes et aux parents avec de jeunes enfants.

Recommandations générales pour rendre accessibles les interviews et les réunions

Lors de la planification d'une interview ou d'une réunion :

- Demandez à l'expert (c'est-à-dire la personne handicapée) s'il lui faut un quelconque aménagement pour participer à l'interview ou à la réunion (a-t-il besoin, par exemple, de faire un plus grand nombre de pauses ou d'un soutien pour la communication ?).
- Arrangez-vous pour pouvoir fournir, le cas échéant, l'aide requise en matière de communication, par exemple de bons interprètes en langue des signes, des services de transcription audio ou Braille, des « CART providers », etc.
- Si vous proposez un soutien, attendez qu'il soit accepté avant de demander des précisions sur la manière de procéder. Et si vous ne savez pas comment fournir cet accompagnement, encore une fois, demandez à la personne concernée.
- Dans la mesure du possible, organisez les interviews et réunions dans un lieu accessible, à savoir un endroit où vont les transports publics, situé au rez-de-chaussée (sauf s'il y a un ascenseur), pourvu de couloirs suffisamment larges pour les fauteuils roulants, d'une signalétique adaptée, de toilettes, tables ou postes de travail accessibles, ou encore d'une salle de réunion bien éclairée et libre d'obstacles et de nuisances sonores.
- Prévoyez assez de temps et de pauses pour les interviews et les réunions.
- Assurez-vous aussi que les assistants personnels de certains participants disposent de sièges et qu'ils aient été prévus pour les repas.

Pendant les réunions ou interviews :

- Veillez à parler clairement et simplement.
- Veillez à vous adresser directement aux participants ou aux personnes interviewées, et à maintenir avec eux un contact visuel, plutôt que d'interagir seulement avec les éventuels interprètes ou assistants.
- Assurez-vous que les animateurs ou modérateurs sont bien placés dans la salle, de façon à ce que tout le monde puisse les voir.
- Si des personnes en fauteuil roulant doivent s'exprimer, évitez l'usage de podiums. Invitez plutôt tous les intervenants à s'installer autour d'une table.
- Expliquez clairement l'ordre du jour et le plan des réunions au début de celles-ci.
- Les graphiques, tableaux et autres images de présentation doivent être clairement conçus, avec des polices de caractère assez grandes et un contraste suffisant.
- Si vous travaillez avec des personnes avec des incapacités visuelles, veillez à bien annoncer tout support écrit présenté sur écran que vous jugez important, en fournissant une description verbale de toutes les images, animations ou vidéos présentées pendant la réunion.
- Songez également, si vous travaillez avec des personnes avec incapacités auditives, à équiper la salle de dispositifs d'assistance auditive.

Accessibilité des publications

Les consignes suivantes expliquent comment produire des documents universellement accessibles (Clear Print). Elles ont été adaptées du site Internet du Royal National Institute for the Blind (RNIB) : www.rnib.org.uk/professionals/accessibleinformation.
Le site du RNIB propose de nombreux autres outils pour assurer l'accessibilité des réunions, sites web, images et documents électroniques aux personnes avec incapacités visuelles.

Conçu pour tous les documents, Clear Print a des avantages considérables. En effet, un document clair, bien réalisé et facile à lire transmet en un coup d'œil l'information au lecteur, et donne une image positive de la personne ou organisation qui l'a rédigé. Principales recommandations pour réaliser un document Clear Print :

- La taille du texte doit se situer entre 12 et 14 points (de préférence 14 points).
- La police utilisée doit être claire. Évitez toute police stylisée.
- Le corps du texte doit être aligné à gauche.
- N'utilisez le gras qu'avec modération, mettre en évidence certains mots plutôt que tout un paragraphe.
- La présentation du texte doit être simple, claire et cohérente.
- Évitez d'écrire des mots entiers en lettres capitales, et d'utiliser l'italique ou le soulignement.
- Évitez de superposer textes et images.
- La surface de la publication ne doit pas être brillante ni réfléchissante.
- Le papier doit être suffisamment épais pour qu'il n'y ait pas de transparence.
- Le contraste entre le texte et le fond du document doit être le plus élevé possible.
- Tout le texte de la page doit avoir la même orientation.
- Les colonnes de texte doivent être clairement séparées les unes des autres.
- Toutes les informations transmises par de la couleur ou des images doivent être expliquées.

Quelques sites utiles pour vous aider à produire des documents accessibles

- Source : une mine d'informations, classées par thèmes, sur le handicap et l'inclusion des personnes handicapées dans le domaine de l'humanitaire et du développement : http://asksource.ids.ac.uk/cf/keylists/keylist2.cfm ?topic=dis&search=QL_ICT12
- Global Web Accessibility Initiative : http://www.w3.org/WAI
- United Kingdom Office for Disability Issues : Producing better information for disabled people : A toolkit for local authorities : http://odi.dwp.gov.uk/docs/wor/imp/toolkit.pdf
- United Kingdom Equality and Human Rights Commission : Web accessibility guidances : http://www.equalityhumanrights.com/footer/accessibility-statement/general-web-accessibility-guidance

Remarque : Lors de l'élaboration d'une nouvelle publication, il n'est généralement pas nécessaire de produire un grand nombre de formats alternatifs (Braille, versions audio, etc.), mais il faut :

- clairement offrir la possibilité, si la demande en est faite, de produire cette publication dans un format alternatif ;
- disposer des ressources humaines et financières nécessaires pour répondre rapidement à cette demande.

4. Effectuer une revue de la littérature préalable à tout processus de capitalisation

Pourquoi effectuer une revue de la littérature ?

Éviter de reproduire ce qui existe
Avant d'entamer le processus de capitalisation, il faut savoir quelles informations existent déjà sur le sujet, qu'il s'agisse de documents produits par Handicap International ou par d'autres organisations. S'il existe déjà des documents sur le sujet, il faut décider s'il est utile ou intéressant d'en développer d'autres. Par exemple, le processus de capitalisation peut-il compléter les documents existants ?

Améliorer sa propre connaissance du sujet
Idéalement, la personne qui effectue un processus de capitalisation doit déjà connaître le sujet à traiter. Dans tous les cas, un recensement rapide des bons documents ou ressources sur le sujet (quels que soient le pays et le contexte) fournira une base très utile au travail de capitalisation, et renforcera la qualité et la pertinence des recommandations. Mais pour ce faire, il importe de lire et organiser les documents, et non simplement les recenser !

Améliorer la publication finale
Une bibliographie claire et concise, avec des références de qualité, améliore généralement la publication finale en fournissant des documents utiles et pratiques pour le travail à effectuer ultérieurement.

Délai à prévoir : L'analyse d'une revue de la littérature est capitale, mais il est recommandé de la considérer comme une activité préparatoire dont la durée ne doit pas dépasser 5 à 10 jours.

Comment effectuer une revue de la littérature ?

Principes de base :
- Le nombre de documents sélectionnés ne doit pas dépasser 20.
- Ne retenez que les documents directement liés au sujet de la capitalisation à mener.
- Tâchez d'arriver à un équilibre entre les documents portant spécifiquement sur le pays concerné et ceux qui sont plus généraux.
- Tâchez d'arriver à un équilibre entre « politique » et « pratique », de sorte que les documents fournissent d'une part un cadre et des normes internationales, d'autre part des outils pratiques ou des modes d'emploi.
- Ne retenez que les documents disponibles dans la langue de la publication finale, et que l'on peut facilement trouver sur Internet.

Étape 1 : Consultez Skillweb, site interne de Handicap International (http://www.hiproweb.org), pour savoir s'il existe des documents sur le sujet, notamment des documents de capitalisation.

Étape 2 : Demandez au référent technique concerné s'il existe des documents de référence sur le sujet.

Étape 3 : Cherchez des publications locales sur le sujet en consultant le personnel du programme, le personnel technique et les experts locaux (universités locales ou régionales, par exemple). Il peut s'agir de documents locaux ou nationaux de politiques publiques ou de législation.

Étape 4 : Effectuez une recherche sur Internet.

Sites internet utiles

Source : Centre international de ressources en ligne sur le handicap et l'inclusion : http://www.asksource.info/index.htm
Gérée par Handicap International, Source est une vaste base de données sur divers sujets liés au handicap et à l'inclusion, et propose notamment des bibliographies annotées.

Pubmed :
http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed
Pubmed est une base de données bibliographiques qui couvre tous les champs médicaux depuis 1966 jusqu'à aujourd'hui. Elle contient plus de 21 millions de références tirées de Medline, de journaux scientifiques et de livres en ligne, la plupart en anglais. Certains articles sont disponibles en intégralité (« free articles »).

Hinari : http://www.who.int/hinari/fr
Le Programme HINARI d'accès à la recherche dans le domaine de la santé est une base de données regroupant les principaux périodiques couvrant les domaines de la médecine, de la biologie et des sciences sociales. L'accès est gratuit (ou presque) pour les services publics et les organisations à but non lucratif des pays en développement, ainsi que pour la plupart des partenaires locaux de Handicap International.

Making it Work :
http://www.makingitwork-crpd.org/good-practice-database
Ce site contient des centaines d'études de cas de bonnes pratiques sur divers sujets liés au handicap et à l'inclusion.

Mobility International :
http://www.miusa.org/build/development

The Global Disability Rights Library :
http://www.widernet.org/eGranary/GDRL

Étape 5 : Organisez et classez les documents, en veillant à ne retenir que les 20 meilleurs. Pour faire cette sélection, pensez au public cible de la publication finale, en vous demandant quels documents lui seraient utiles.
Assurez-vous aussi que vous disposez, pour chaque document, des informations suivantes : Titre, auteur, éditeur, date de publication, type de document, nombre de pages, langues, lien vers le document sur le web.
Faites ensuite la liste des documents, en les regroupant par type ou thématique (par exemple : « politiques publiques », « manuels pratiques », « sites web », etc.).

Étape 6 : Tâchez de lire les documents et de prendre des notes, de façon à renforcer les principaux messages de votre publication de capitalisation. Il peut être utile de faire une grille pour analyser les différentes publications, par exemple :
- Titre, auteur, date
- Type de document
- Public cible
- Sujets couverts
- Principale valeur ajoutée du document
- Quelles sont les informations importantes que vous estimez manquer dans le document.

Étape 7 : Inclure la bibliographie à la fin de votre publication de capitalisation.

5. Organiser des ateliers de groupe et/ou des entretiens semi-directifs pour capitaliser sur un projet[8]

Toutes les méthodologies de capitalisation nécessitent de conduire des ateliers collectifs et/ou des entretiens individuels. Cet outil fournit quelques règles de base.
Avant tout, assurez-vous que vous avez bien pris connaissance de l'**Outil 3** du guide : Rendre les réunions, les interviews et les publications accessibles à tous. En effet, il s'agit là d'une question transversale qui s'applique à tous les sujets, contextes et méthodologies.

Qui doit mener le processus de capitalisation d'expérience ?

Le chef de projet et le personnel du projet concerné sont au cœur du processus de capitalisation, et doivent consacrer suffisamment de temps pour y participer pleinement. Le chef de projet doit coordonner la capitalisation et superviser les résultats. Cependant, si les ressources sont disponibles, il peut être envisagé de recruter un consultant externe ou une personne en soutien pour faciliter les rencontres et les entretiens, la collecte de données et peut-être l'écriture du document de capitalisation. Toutefois, cette personne ne doit pas mener seule le processus de capitalisation et doit donc travailler en étroite collaboration avec l'équipe du projet. Quoiqu'il en soit, le rôle primordial de la personne responsable du processus est d'identifier comment le changement s'est produit. Elle doit donc accompagner les individus ou le groupe à répondre à la question : « comment, précisément, avez-vous réalisé cela ? ».

Ateliers de groupe à des fins de capitalisation

Les ateliers collectifs offrent une approche dynamique permettant à un petit groupe de personnes de partager et d'arriver à une vision commune quant à la façon dont le changement s'est opéré. Ils permettent le croisement d'idées et d'opinions diverses. Il faut cependant veiller à équilibrer le groupe, pour faire en sorte que toutes les personnes présentes participent au mieux à l'atelier.
En général, un processus approfondi de capitalisation démarre par un groupe de travail constitué de l'équipe du projet, suivi par des entretiens semi-directifs avec des acteurs ou partenaires externes. Il est toutefois possible d'inviter des partenaires externes à rejoindre le groupe de travail de capitalisation s'ils connaissent bien le projet et peuvent contribuer efficacement au processus.
Des conseils à l'usage des groupes de travail apparaissent tout au long de ce guide, en particulier pour les fiches de partage d'expérience et du processus approfondi de capitalisation.

Voici quelques conseils généraux :

- Quelque temps avant la réunion, fournissez aux participants les questionnaires de façon à ce qu'ils se sentent prêts à partager, le jour de la réunion, leurs points de vue.
- Au début de l'atelier, assurez-vous que les attentes des participants concernant la session sont claires et qu'ils ont une bonne idée de la façon dont cela s'intègre dans l'ensemble du processus de capitalisation.
- Assurez-vous que les membres du groupe sont capables de respecter des opinions différentes et de ne pas incriminer des autres personnes ou organisations.
- Le fait que des partenaires ou acteurs externes ne fassent pas partie du groupe de travail ne doit pas empêcher que l'on recueille leur avis lors d'autres réunions de groupe ou d'entretiens semi-directifs. Les avis doivent ensuite être partagés avec le principal groupe de travail, afin de produire un compte rendu complet et objectif.

Entretiens semi-directifs à des fins de capitalisation

Les entretiens semi-directifs sont un autre moyen de recueillir informations et témoignages auprès du personnel et des partenaires du projet. Ils sont particulièrement utiles pour documenter des études de cas de bonnes pratiques, d'innovation et d'échec (**Outils 7, 8, 9**). On peut aussi les utiliser pour approfondir certaines leçons apprises identifiées lors de groupes de travail.
On dit d'un entretien qu'il est semi-directif lorsqu'il est mené sous la forme d'une discussion plus ou moins structurée.
La personne qui conduit l'entretien a pré-identifié les sujets sur lesquels elle souhaite recueillir des réponses, et va donc orienter la conversation en rebondissant sur les propos de la personne interrogée.

Quel protocole utiliser pour les entretiens ?
Lorsqu'on analyse une pratique ou une intervention liée à un projet, il convient d'interroger plusieurs acteurs. Cela permet de recouper les informations et de dégager une vision commune des principaux changements. Par exemple, pour une étude de cas de bonne pratique, il est conseillé d'interroger au moins trois acteurs différents (une ou deux personnes ayant exercé la pratique, et une ou deux personnes qui en ont bénéficié).

Avant l'entretien ou au début de celui-ci :
- Présentez-vous et expliquez quelles informations vous souhaitez recueillir et comment elles seront utilisées.
- Précisez que toute information que la personne interrogée ne souhaite pas partager restera confidentielle.
- Enregistrez si possible l'entretien avec un dictaphone ou tout autre enregistreur numérique. La présence de deux personnes lors de l'entretien est recommandée : une pour poser les questions, et une autre pour prendre des notes.
- Si vous photographiez ou filmez les personnes interrogées, demandez-leur une autorisation écrite.
- N'oubliez pas non plus de noter et conserver les coordonnées des personnes interrogées.

Pendant l'entretien :
- Ne posez qu'une question à la fois.
- Posez des questions ouvertes plutôt que des questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non.
- Tâchez de rendre l'entretien aussi fluide qu'une conversation, en rebondissant sur l'information donnée par la personne interrogée, plutôt qu'en enchaînant les questions que vous avez prévues.
- Utilisez des questions incitant les personnes interrogées à approfondir, par exemple : « pouvez-vous en dire davantage sur cet aspect, ou le décrire plus en détail ? ».

Comment recueillir des témoignages individuels ?

Les documents de capitalisation, et notamment les études de cas de bonnes pratiques, doivent comporter des témoignages individuels ou des déclarations personnelles illustrant les opinions des bénéficiaires sur la façon dont une action ou une pratique a influé sur leurs conditions de vie. C'est le moyen de vérifier si une pratique a véritablement produit un changement positif.

Voici quelques conseils généraux pour recueillir des déclarations personnelles :
- Expliquez à la personne interrogée que son témoignage sera utilisé pour une étude de cas destinée à appuyer des activités de formation ou de plaidoyer.
- Expliquez à la personne que le but de la demande de témoignage est d'examiner ou de vérifier les effets d'un projet ou d'une pratique.
- Demandez à la personne d'expliquer en quoi le projet ou la pratique concerné a modifié sa vie au quotidien.
- Veillez à recueillir des expériences tant positives que négatives, et à demander à la personne son avis sur la façon dont la pratique peut être modifiée ou améliorée.

6. Fiche de partage d'expérience

Tous les projets de Handicap International doivent effectuer un minimum de capitalisation afin d'identifier ce qui a bien fonctionné, ce qui a moins bien fonctionné et ce qui pourrait être fait autrement à l'avenir… Les fiches de partage d'expérience, en constituant une forme simplifiée et rapide de capitalisation, remplissent cette fonction. L'information est recueillie par les équipes projets et utilisée par les référents techniques, les desks et les directeurs de programme, ce qui permet de revoir et d'améliorer la planification de futurs projets.

Il est donc vivement recommandé, lors du développement de tout nouveau projet de Handicap International, de vérifier s'il existe des fiches de partage d'expérience en rapport avec le sujet ou le pays (voir Skillweb), afin d'apprendre des expériences passées.
Les fiches de partage d'expérience doivent être complétées à la fin du projet (ou éventuellement pendant le projet, puis révisées en fin de projet), et envoyées au pôle Management des connaissances à l'adresse suivante : capitalisation@handicap-international.org. Toutes les fiches sont alors partagées en interne via Skillweb.

Recommandations

- Les fiches de partage d'expérience doivent être complétées par un groupe de travail qui connaît bien le projet, par exemple l'équipe projet mais aussi, si cela est approprié, les partenaires externes. Il peut être difficile pour certaines personnes d'exprimer leur point de vue en présence de certains acteurs. Aussi vaut-il mieux parfois décider de travailler en groupes séparés.
- Les fiches de partage d'expérience constituent un travail de capitalisation rapide, le groupe de travail doit y passer de 4 à 6 heures. Quant au document final, il doit faire entre 5 et 10 pages.
- Si le projet couvre plusieurs zones ou pays, il peut être nécessaire d'organiser plusieurs ateliers et donc rédiger plusieurs fiches, puis de rassembler ou de combiner le tout.
- La fiche de partage d'expérience comprend 15 questions, mais il est possible d'en ajouter.

Suggestions

- Un animateur passe en revue les questions, une à une, avec le groupe.
- Les participants sont invités à s'exprimer sincèrement, tout en restant constructifs et respectueux envers tous les acteurs.
- Les participants sont invités à réfléchir à l'ensemble de l'expérience du projet, pas seulement aux événements récents.
- Pour chaque question posée, chaque participant est prié pendant 10 minutes de réfléchir et d'écrire son point de vue, puis de le partager avec le groupe.
- Chaque question est ensuite discutée pendant 20 minutes, afin d'élaborer une réponse commune.
- S'il n'y a pas de consensus, les différents points de vue peuvent tous être présentés.
- Le document final (voir le format ci-dessous) doit être réalisé durant l'atelier, puis être envoyé au pôle Management des connaissances (capitalisation@handicap-international.org) pour le partager sur Skillweb.

A. Informations essentielles sur le projet

Nom et lieu du projet

_____

Durée du projet

_____

_____

Objectif général du projet et résultats attendus

_____

_____

_____

Nom de la personne en charge de la fiche de partage d'expérience

_____

_____

Contributeurs à la fiche de partage d'expérience

_____

_____

Cette fiche de partage d'expérience porte-t-elle sur l'ensemble du projet ou sur un aspect particulier de celui-ci ?

B. Questions de la fiche de partage d'expérience

1. Décrivez au moins 3 réussites importantes de ce projet. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Si possible, expliquez les facteurs qui y ont contribué...

2. Décrivez au moins 3 difficultés ou échecs du projet. Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ? Si possible, expliquez-en les raisons...

3. Ce projet a-t-il produit des changements ou résultats inattendus ? Détaillez votre réponse (en disant notamment pourquoi vous ne vous attendiez pas à ces changements).

4. Si vous deviez refaire ce projet, en changeriez-vous la durée ? Si oui, pourquoi ?

5. Impliqueriez-vous d'autres acteurs ou partenaires dans ce projet ? Si oui, qui et pourquoi ? (énumérez aussi, si possible, les partenaires avec lesquels vous choisiriez de retravailler et de ne pas retravailler).

6. Le budget a-t-il été suffisant ? Si non, pourquoi ?

7. Avez-vous eu assez de collaborateurs ? Si non, pourquoi ? Quelles autres compétences auraient aidé à la réalisation du projet ?

8. Quel autre soutien du siège aurait pu aider à la réalisation du projet ?

9. Que changeriez-vous dans les activités pour rendre le projet plus efficace ? Recommanderiez-vous des activités nouvelles ou différentes ?

10. Changeriez-vous l'ordre ou la chronologie des activités ? Pourquoi ?

11. Globalement, si vous deviez refaire ce projet, que feriez-vous différemment ? (il peut s'agir de la conception du projet, de sa planification, de sa mise en œuvre, de son suivi et de son évaluation).

12. Suite à la réalisation de ce projet, qu'est-ce que Handicap International devrait maintenant entreprendre sur cette thématique dans ce pays ? Dans quel(s) domaine(s) devrions-nous investir notre temps et nos ressources ? Avec qui devrions-nous travailler ? Qu'est-ce qu'il ne faudrait pas faire ?

13. Faut-il, pour ce projet, mener un processus de capitalisation plus approfondi ? Y a-t-il une bonne pratique, une innovation, une approche ou une technique qu'il est important d'analyser plus en détail et de partager avec d'autres ?

14. Y a-t-il des outils ou ressources créés lors de ce projet qui pourraient être utiles au personnel de Handicap International dans d'autres contextes ? Si oui, décrivez-les et indiquez où l'on peut se les procurer.

15. Êtes-vous globalement satisfait de la qualité et du rendement du projet ? Avez-vous d'autres remarques ?

7. Étude de cas de bonne pratique[9]

À ce stade, vos termes de référence et votre plan d'action devraient avoir clairement déterminé :

- Le sujet précis et l'objectif général de vos études de cas de bonnes pratiques,
- Le principal public cible,
- La façon dont vous envisagez de partager vos études de cas de bonnes pratiques avec le public cible.

Cet outil se compose de trois grandes parties :
A. Un modèle rédactionnel d'étude de cas de bonne pratique,
B. Des conseils et consignes pour recueillir l'information par des entretiens semi-directifs ou des groupes de discussion,
C. Des conseils pour tirer des recommandations ou des conclusions de plusieurs études de cas.

A. Modèle pour rédiger une étude de cas de bonne pratique

Titre et thématique

- Domaine général d'intervention, par exemple l'éducation ou l'emploi.
- Objet précis de la bonne pratique et lieu où elle s'est déroulée.

Public cible
Précisez quel type d'acteurs cette étude de cas devrait intéresser et pourquoi.

Description du contexte avant la mise en œuvre de la pratique
Décrivez brièvement la situation initiale avant que la mise en œuvre de la pratique n'entre en jeu.

Description de la bonne pratique
Expliquez comment la bonne pratique a débuté et comment elle a été développée : quelles personnes étaient impliquées et quels étaient leurs rôles ?

Principaux changements
Décrivez les principaux changements dus à la bonne pratique, à savoir les moments précis où les acteurs ou organisations ont modifié leur comportement, leurs relations ou leurs activités.

Témoignages individuels
Commentaires ou témoignages de personnes qui ont pris part à la bonne pratique, ou qui en ont bénéficié. Deux ou trois peuvent suffire.

Facteurs ayant contribué au succès de cette pratique
Expliquez les facteurs qui ont permis aux changements de se produire.
Quels acteurs ou organisations ont joué un rôle ? Lesquelles de leurs actions ont été décisives ?

Obstacles ou difficultés
Expliquez s'il y a des obstacles ou difficultés qui ont été surmontés, ou qui doivent encore l'être.

Analyse
Comment cette pratique est-elle en lien avec les critères génériques suivants ?

- **Effet/impact tangible :** réalisation effective des résultats attendus et d'un impact positif. Ce n'est pas seulement Handicap International qui définit s'il y a bien un impact, mais aussi les partenaires et les bénéficiaires.
- **Reproductible :** action, approche ou technique que Handicap International pourrait facilement reproduire, adapter ou développer dans d'autres contextes/programmes.
- **Efficace :** pratique efficace en termes de temps, de finances et de ressources humaines.
- **Pérenne :** potentiel des acteurs locaux à développer ou soutenir cette action, approche ou technique à l'avenir.
- **Centrée sur la personne :** pratique liée à la prestation de services respectant le concept d'usagers impliqués dans les décisions qui les concernent.

- **Conforme aux principes et repères énoncés dans le document cadre concerné par le sujet :** la pratique peut être nouvelle ou innovante pour Handicap International, mais elle doit toujours être conforme à la philosophie globale décrite dans le document cadre.
- **Conforme à un ensemble plus large de principes directeurs et de valeurs communes :** par exemple, principes généraux de la CDPH :
  • Le respect de la dignité intrinsèque, de l'autonomie individuelle, y compris la liberté de faire ses propres choix, et de l'indépendance des personnes,
  • La non-discrimination,
  • La participation et l'intégration pleines et effectives à la société,
  • Le respect de la différence et l'acceptation des personnes handicapées comme faisant partie de la diversité humaine et de l'humanité,
  • L'égalité des chances,
  • L'accessibilité,
  • L'égalité entre les hommes et les femmes,
  • Le respect du développement des capacités de l'enfant handicapé et le respect du droit des enfants handicapés à préserver leur identité.

Recommandations
Qu'est-ce que Handicap International ou d'autres acteurs devraient faire pour poursuivre ou reproduire la pratique dans ce pays ?
Si Handicap International souhaite encourager la mise en œuvre de cette pratique dans d'autres contextes, qu'est-il conseillé de faire pour y parvenir ? (essayez aussi d'expliquer comment renforcer ou améliorer la pratique).
Au sein de Handicap International, avec qui et comment faut-il partager cette expérience et nos recommandations ?

Coordonnées
Transmettre toutes les coordonnées en rapport avec la bonne pratique : nom, organisation, adresse, numéro de téléphone, adresse e-mail, site Internet, etc.

B. Comment conduire et documenter une étude de cas de bonne pratique

Fixer des critères
Avant d'effectuer des visites de terrain et des entretiens avec différentes parties prenantes, vous devez vous assurer, concernant le sujet identifié, d'avoir une vision commune de ce qui est appelé « bon ». Pour cela, vous devez mettre en place des critères de bonnes pratiques. Comme pour le modèle présenté précédemment, les critères génériques suivants doivent être étudiés :
- **Effet/impact tangible :** réalisation effective des résultats attendus et d'un impact positif. Ce n'est pas seulement Handicap International qui définit s'il y a bien un impact, mais aussi les partenaires et les bénéficiaires.
- **Reproductible :** action, approche ou technique que Handicap International pourrait facilement reproduire, adapter ou développer dans d'autres contextes/programmes.
- **Efficace :** pratique efficace en termes de temps, de finances et de ressources humaines.
- **Pérenne :** potentiel des acteurs locaux à développer ou soutenir cette action, approche ou technique à l'avenir.
- **Centrée sur la personne :** pratique liée à la prestation de services respectant le concept d'usagers impliqués dans les décisions qui les concernent.
- **Conforme aux principes et repères énoncés dans le document cadre concerné par le sujet :** la pratique peut être nouvelle ou innovante pour Handicap International, mais elle doit toujours être conforme à la philosophie globale décrite dans le document cadre.
- **Conforme à un ensemble plus large de principes directeurs et de valeurs communes :** par exemple, principes généraux de la CDPH :
  • Le respect de la dignité intrinsèque, de l'autonomie individuelle, y compris la liberté de faire ses propres choix, et de l'indépendance des personnes,
  • La non-discrimination,

- La participation et l'intégration pleines et effectives à la société,
- Le respect de la différence et l'acceptation des personnes handicapées comme faisant partie de la diversité humaine et de l'humanité,
- L'égalité des chances,
- L'accessibilité,
- L'égalité entre les hommes et les femmes,
- Le respect du développement des capacités de l'enfant handicapé et le respect du droit des enfants handicapés à préserver leur identité.

La personne chargée de coordonner la collecte des études de cas devrait assurer la liaison entre l'équipe du projet et le référent technique concerné pour envisager d'établir des critères supplémentaires plus spécifiques au sujet identifié.

Exemple – Définir des critères pour les études de cas de bonnes pratiques

Thématique générale :
L'éducation pour les enfants handicapés.

Thématique spécifique :
L'accès des enfants handicapés à l'école primaire ordinaire au Burkina Faso.

Critères plus spécifiques et concrets :

- **Ce qu'on recherche plus spécifiquement :** des exemples d'écoles ordinaires accompagnant véritablement vers le succès scolaire des enfants ayant différents types d'incapacités ; un taux élevé de rétention à l'école d'enfants handicapés ; des enseignants ayant acquis de bonnes compétences en communication et formés aux problématiques du handicap ; des parents s'impliquant dans l'éducation de leurs enfants handicapés ; des enfants handicapés progressant avec succès vers l'enseignement secondaire classique ou la formation professionnelle.
- **Ce qu'on ne cherche pas :** des cas d'enfants handicapés dans des écoles spécialisées ; uniquement des cas d'enfants avec incapacités physiques ; des enfants handicapés séparés des autres enfants dans l'enseignement classique ; tous les enfants handicapés regroupés dans une même classe ; des cas d'enfants handicapés accédant au système éducatif ordinaire, sans prise en compte du taux de rétention.

Sélectionner les pratiques à analyser
Une fois que les critères ont été établis (et bien appropriés par les personnes chargées de la collecte), il faut identifier certaines pratiques qui se sont déroulées au cours du projet et qui ont été mises en œuvre par Handicap International ou un partenaire. Il faudra certainement effectuer une sélection parmi tous les exemples proposés par l'équipe projet.
L'étape suivante est de recueillir les bonnes pratiques par le biais d'entretiens sur le terrain. Afin d'avoir une vue d'ensemble, il est essentiel d'interroger plusieurs acteurs pour chaque bonne pratique. Le minimum recommandé est de trois acteurs différents (par exemple une ou deux personnes ayant exercé la pratique, et une ou deux personnes en ayant bénéficié).

Point à vérifier – qui interviewer ?
Allez-vous interroger les personnes chargées de mettre en œuvre la pratique ? Les responsables chargés de soutenir la pratique ? Les prestataires de services ? Les bénéficiaires ?

Exemple de questionnaire
L'outil suivant est un exemple de questionnaire **correspondant au modèle d'étude de cas de bonne pratique**. Il s'agit d'un document de référence pour les analystes de terrain lors des entretiens ou des groupes de discussion. Les questions sont indicatives et ne sont pas forcément posées mot pour mot.

N'oubliez pas de recueillir les informations de base suivantes :

Informations de base
Nom et coordonnées de la personne interviewée
Lieu de la bonne pratique
Date de l'interview
Permission d'enregistrer l'interview et d'utiliser l'information dans la publication de l'étude de cas
Questions à poser
La personne peut-elle être contactée pour un suivi ultérieur ?
La pratique se déroule-t-elle sur un ou plusieurs lieux ?
La personne interviewée est-elle d'accord pour être enregistrée ? Vous autorise-t-elle à utiliser dans votre rapport ce qu'elle a dit ?

1. Introduction : description du contexte avant le démarrage de la pratique

Cette partie doit rester brève. Elle doit expliquer en quoi la pratique était nécessaire.

Questions de clarification :

- Quelle était la situation avant que la pratique n'entre en jeu ? Quels étaient les défis ou difficultés à surmonter ?
- En quoi cette pratique était-elle nécessaire ?
- Quels changements la bonne pratique devait-elle apporter ?

2. Description de la bonne pratique et de son développement

Cette partie doit décrire la façon dont la bonne pratique a été développée. Elle doit préciser comment elle a commencé, qui était impliqué dans le processus et quels facteurs ont permis sa mise en place.

Questions de clarification :

- Décrivez la pratique.
- Comment la pratique a-t-elle commencé ?
- Quelles ont été les principales raisons de sa mise en place ?

3. Principaux changements

Cette partie vise à comprendre quels sont les principaux changements que la pratique a entraînés. Elle vise aussi à savoir en quoi la pratique était nécessaire.

Questions de clarification :

- Quels types de changements se sont produits depuis que la pratique a commencé ?
- À votre avis, quels ont été les principaux changements ? Expliquez pourquoi.
- Quelles personnes, quels groupes et/ou quelles organisations sont les plus concernés par ces changements ?
- En quoi ont-ils changé ? Que font-ils autrement ?

4. Facteurs qui ont permis le succès de cette pratique : comprendre le processus de changement

Cette partie vise à comprendre comment et par quels facteurs ces changements se sont produits.

Questions de clarification :

- En réfléchissant aux principaux changements, qu'est-ce qui, selon vous, a permis qu'ils se produisent ?
- Quels sont les principaux facteurs ayant contribué à ces changements ? (par exemple, le soutien du gouvernement ou d'une communauté, une législation forte, une personne militant pour l'inclusion des personnes handicapées, une politique ou stratégie en faveur de l'inclusion des personnes handicapées, la ratification de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, un plaidoyer efficace d'organisations de personnes handicapées, un élan populaire en faveur d'un changement, le soutien de bailleurs internationaux, des agences de développement internationales luttant pour l'inclusion des personnes handicapées, etc.)
- Qui, en particulier, a contribué à l'apparition de ces changements ?
- Qu'est-ce que cette/ces personne(s) a/ont fait pour cela ?

5. Analyse

Dans cette partie, il s'agit de voir comment cette pratique est conforme à un ensemble plus large de critères. Cela peut être difficile pour la personne interrogée, mais il est possible d'essayer d'en discuter.

Questions de clarification :
- À votre avis, cette pratique est-elle reproductible, efficace, pérenne, centrée sur la personne, etc. ?
- Selon ces différents critères, dans quels domaines cette pratique pourrait-elle être améliorée ?

6. Recommandations
Cette partie vise à connaître l'opinion des personnes interviewées sur la manière dont la pratique pourrait être pérennisée ou adaptée/reproduite ailleurs.
Questions de clarification :
- Selon vous, qu'est-ce qui, précisément, pourrait permettre de poursuivre cette pratique ? Qui devrait être impliqué ? Et comment ?
- Si un autre groupe souhaitait reproduire cette pratique dans une autre région ou un autre pays, quels conseils lui donneriez-vous ? Que devrait-il savoir avant de commencer ?

Recueillir des témoignages auprès des bénéficiaires de la pratique

Pour chaque bonne pratique, une partie essentielle du processus de recueil de l'information consiste à interviewer les personnes qui ont bénéficié de la pratique pour savoir comment celle-ci les a impactées et sur quel aspect de leur vie en particulier. Il est conseillé d'interviewer au moins trois personnes.
Questions de clarification :
- Comment avez-vous été impliqué(e) dans la pratique ou comment en avez-vous entendu parler ?
- Quels sont les points positifs engendrés par la pratique ?
- Qu'est-ce qui a changé pour vous ?
- Qui n'était pas impliqué dans la pratique et qui, selon vous, aurait dû l'être ?
- Pensez-vous que ce soit une bonne pratique ? Pourquoi ?
- Que faudrait-il changer pour améliorer cette pratique ?

C. Recueil et analyse de plusieurs études de cas

Dans vos termes de référence ou votre plan d'action, vous avez déterminé comment vous pensiez utiliser vos études de cas, et avez donc identifié le type et l'objectif du document final.
Il est possible de ne réaliser qu'une seule étude de cas et de l'utiliser pour améliorer un autre document (par exemple une présentation ou du matériel pédagogique). Toutefois, il est plus intéressant de rassembler plusieurs études de cas sur le même thème, de faire une analyse comparative et d'en tirer des conclusions et recommandations sur la manière de poursuivre, adapter ou reproduire la pratique dans d'autres contextes.

Documenter des études de cas offre une occasion de réunir des praticiens et experts sur un même sujet, et de s'appuyer sur une expérience concrète pour stimuler la discussion, le débat et faire émerger des recommandations pour de futurs programmes. Les recommandations émises dépendront en grande partie du principal public cible de la publication finale.

Élaborer des recommandations : analyse comparative de plusieurs études de cas

En comparant plusieurs études de cas, on peut se poser les questions suivantes afin d'identifier les tendances générales et élaborer des recommandations.
Pour chacune des questions suivantes, il faut notamment se demander quelles sont les similitudes et les différences entre les différentes pratiques recueillies, et quelles tendances peuvent être dégagées :

- **Quels ont été les principaux « catalyseurs » pour initier ces pratiques ?**
  Le financement de bailleurs ? Des initiatives de la société civile ? Un activiste ou un militant en particulier ? Une initiative gouvernementale ou communautaire ?
- **Quels ont été les principaux facteurs qui ont permis aux organisations ou individus de mettre en place ces pratiques ?**
  Un savoir technique ? Le financement de bailleurs ? Le soutien d'autres organisations ou réseaux ?
  La connaissance des problématiques du handicap ?
- **Qui conduisait cette bonne pratique ? Qui d'autre était activement impliqué ?**
  Des personnes handicapées ? Des femmes handicapées ? Des organisations de personnes handicapées ? Des parents ou familles ? Des membres d'une communauté ? Les autorités locales ou nationales ? Des prestataires de services ? Des ONG ? Des organisations de développement ?

Une fois les tendances des différentes bonnes pratiques analysées, il faut élaborer les messages clés et les recommandations en gardant à l'esprit le public cible que l'on souhaite atteindre (se reporter à l'**Outil 10** pour voir comment les études de cas peuvent être utilisées pour les séminaires thématiques de Handicap International).

8. Étude de cas d'innovation

Le processus consistant à documenter les innovations observées dans les projets de Handicap International est globalement le même que pour les études de cas de bonnes pratiques. Vous pouvez donc vous référer à la préparation et aux questions des interviews de l'**Outil 3**, ainsi qu'aux conseils spécifiques de l'**Outil 7**, facilement adaptables au recueil d'études de cas d'innovation.
Cependant, il convient de pointer quelques différences essentielles :

- Pour les **bonnes pratiques**, l'objectif est de documenter des actions précises issues des projets qui illustrent la politique ou le positionnement de Handicap International sur une thématique en particulier.
- Pour les **innovations**, l'objectif est de présenter des pratiques nouvelles ou différentes par rapport à l'approche habituelle de Handicap International, pouvant éventuellement inspirer des futurs projets.

Exemple A – Pratique innovante ou différente de l'approche standard de Handicap International

Sujet général : la formation des agents de réadaptation physique et fonctionnelle.

Sujet spécifique : la formation professionnelle continue.

L'approche standard de Handicap International
Pour renforcer les compétences des professionnels de la réadaptation physique et fonctionnelle, Handicap International procède généralement à une évaluation locale des besoins en matière de formation. Une formation professionnelle propre à chaque discipline (donc adaptée aux différents types de professionnels) est ensuite animée par des formateurs. Ces formations répondent aux demandes des usagers des services de réadaptation physique et fonctionnelle, et intègrent des compétences généralement absentes des formations officielles, en

concevant des modules sur mesure, avec l'appui d'experts internationaux.

L'approche innovante de Handicap International en Asie du Sud
Une initiative pilote régionale pour renforcer le secteur de la réadaptation physique et fonctionnelle a été lancée dans 4 pays d'Asie en 2011 : Bangladesh, Afghanistan, Sri Lanka et Inde (État d'Orissa).
Alors que l'évaluation des besoins en matière de formation est généralement assurée par Handicap International, la tâche, pour ce projet, a été confiée directement aux associations professionnelles nationales existantes.
La formation professionnelle a été élaborée en modules, tous destinés à un public composé de différents spécialistes de la réadaptation physique et fonctionnelle : kinésithérapeutes, ergothérapeutes, ortho-prothésistes, etc. Ces derniers n'ont donc pas été séparés en différents groupes. Il s'agit là d'une approche multidisciplinaire qui favorise la collaboration et l'échange, et qui contribue à développer le secteur de la réadaptation physique et fonctionnelle dans son ensemble, plutôt que des filières de métiers spécifiques.
Cela a été rendu possible par la dimension régionale (regroupant plusieurs pays) du projet, qui a permis la participation aux formations d'un large éventail de spécialistes de la réadaptation physique et fonctionnelle. Les modules ont été dispensés à la fois en présence de formateurs et par des moyens d'apprentissage à distance, c'est notamment ce qui rend cette expérience innovante.

Exemple B – Pratique innovante ou différente de l'approche standard de Handicap International

Sujet général : VIH/sida.

Sujet spécifique : l'inclusion des personnes handicapées dans les services de soins liés au VIH/sida.

L'approche standard de Handicap International
L'approche standard de Handicap International pour garantir l'accès aux services de soins liés au VIH/sida par les personnes handicapées consiste à renforcer les capacités des prestataires de soins de santé, notamment sur les questions liées au handicap. Cela suppose aussi une meilleure adaptation des outils d'information, de communication et de sensibilisation, de manière à les rendre accessibles aux personnes handicapées et ainsi sensibiliser les femmes, les hommes et les jeunes en situation de handicap aux risques liés au VIH/sida et à d'autres maladies sexuellement transmissibles.

L'approche innovante de Handicap International au Mali et au Sénégal
Il y a quelques années, dans le cadre d'un projet régional de lutte contre le sida au Mali et au Sénégal, Handicap International a piloté une nouvelle approche consistant à intégrer les personnes handicapées dans les services de dépistage volontaire et de consultation. Cela implique le développement de microprojets visant à coupler un service lié au VIH/sida et une organisation de personnes handicapées. Afin d'assurer une bonne qualité de mise en œuvre, un comité multi-acteurs a été mis en place pour sélectionner et suivre les initiatives locales les plus intéressantes à financer. De nombreux « couplages » ont ainsi été réalisés, afin d'encourager le partage de connaissances et d'expériences, et pour développer un travail commun sur des initiatives locales visant à favoriser l'accessibilité. Les différentes organisations impliquées ont ainsi été sensibilisées aux forces et aux difficultés des unes et des autres. Cela a permis aussi à ces organisations d'améliorer leur compréhension des droits des personnes présentant différents types d'incapacités vis-à-vis du VIH/sida, et d'accroître considérablement l'accès des services de dépistage et de consultation du VIH/sida aux personnes handicapées, ainsi que leur

capacité à répondre aux besoins de ces personnes.
Concrètement, 22 centres de dépistage volontaire et de consultation ont participé au projet ; 91 activités d'information et des centaines de discussions de groupes ont permis à plus de 20 000 femmes et hommes handicapés d'être mieux sensibilisés, tandis que de nombreux dépistages et consultations ont été effectués.
Il s'agit là d'une avancée considérable en matière d'inclusion des personnes handicapées, dont la plupart étaient exclues des campagnes d'information sur les risques d'infection du VIH/sida.

Nouvelles pistes et opportunités
Cette innovation pourrait être analysée puis reproduite dans d'autres contextes afin de favoriser l'inclusion des personnes handicapées dans les services de soins liés au VIH. Elle pourrait par exemple être adaptée aux pays d'Afrique australe et de l'Est, qui comptent des organisations de personnes handicapées influentes et où la prévalence du VIH est nettement plus élevée.

Une innovation n'est pas nécessairement une invention. Il s'agit d'une nouvelle approche ou technique visant à produire des résultats positifs dans un contexte donné.
Le but de l'étude de cas d'innovation est de mettre en évidence une expérience nouvelle qui fera l'objet de discussions, afin de voir s'il est intéressant de tester l'approche dans d'autres contextes ou de reconsidérer la politique ou le positionnement de Handicap International sur la thématique liée à l'innovation.
Comme pour les études de cas de bonnes pratiques, on peut ne recueillir qu'un seul exemple d'innovation mais, généralement, il est plus profitable de comparer plusieurs cas, afin d'effectuer une analyse plus complète (voir les consignes données pour les études de cas de bonnes pratiques).

Modèle pour rédiger une étude de cas d'innovation

Titre et thématique
- Domaine général d'intervention, par exemple l'éducation ou l'emploi.
- Objet précis de l'innovation et lieu où elle s'est déroulée.

Approche standard de Handicap International
Expliquez comment Handicap International intervient habituellement sur cette thématique (pratique standard, lien avec la politique ou norme en vigueur dans le pays).

Description du contexte dans lequel l'innovation s'est produite
Expliquez brièvement la situation avant que l'innovation n'intervienne.

Description de la pratique innovante
Expliquez brièvement en quoi l'innovation dans ce domaine était nécessaire. Expliquez qui a développé l'approche innovante et les différentes étapes. Expliquez en quoi cela représente quelque chose de différent, de nouveau ou d'innovant pour Handicap International (en quoi est-ce différent de ce que Handicap International fait habituellement ?).

Principaux changements
Décrivez les principaux changements dus à l'innovation, à savoir les moments précis où les acteurs ou organisations ont modifié leur comportement, leurs relations ou leurs activités.

Témoignages individuels
Commentaires ou témoignages de personnes qui ont participé à l'innovation, ou qui en ont bénéficié (environ deux ou trois témoignages).

Facteurs ayant contribué au succès de cette innovation
Expliquez les facteurs qui ont permis aux changements de se produire.
Quels acteurs ou organisations ont joué un rôle ? Lesquelles de leurs actions ont été décisives ?

Obstacles ou difficultés
Expliquez s'il y a des obstacles ou difficultés qui ont été surmontés ou qui doivent encore l'être.

Recommandations : qu'est-ce que Handicap International peut apprendre de cette innovation ?
Qu'est-ce que cette nouvelle approche suggère pour la politique/pratique de Handicap International sur cette thématique ? Comment tester ou développer cette innovation au sein de l'organisation ?
Qu'est-ce que Handicap International ou d'autres acteurs doivent faire pour poursuivre ou reproduire cette innovation dans ce pays ?
Si Handicap International souhaite répliquer cette pratique dans d'autres contextes, qu'est-il conseillé de faire pour y parvenir (émettez des conseils pour renforcer ou améliorer la pratique) ?
Avec qui, au sein de Handicap International, faut-il partager cette expérience et les recommandations qui lui sont associées ?

Coordonnées
Transmettre toutes les coordonnées en rapport avec l'innovation : nom, organisation, adresse, numéro de téléphone, adresse e-mail, site Internet, etc.

9. Étude de cas d'échec ou de difficultés

La description et l'analyse de cas d'échec ou de difficultés rencontrés lors d'interventions humanitaires ou dans un contexte de développement sont rares. Pourtant, cela peut être utile pour améliorer l'organisation et le contenu des programmes.
Conformément à de nombreuses initiatives internationales liées à cette question[10], nous utilisons le terme « échec », qui désigne tout défi, difficulté, barrière ou obstacle important, surmonté ou non au cours d'un projet.
Le format suggéré ici est une analyse assez rapide des difficultés ou échecs rencontrés, sous la forme d'une brève étude de cas. Si une analyse plus détaillée est requise, nous recommandons d'effectuer un processus approfondi de capitalisation.
Dans ce guide, les études de cas d'échecs, de bonnes pratiques et d'innovations sont regroupées, mais étant donné le contenu souvent complexe et délicat des études de cas d'échecs, celles-ci requièrent généralement une approche différente.

Conseils pour la réalisation de l'étude

- En rédigeant les TdR ou le plan d'action, vous avez identifié l'objectif ou le contexte qui sous-tend la réalisation de l'étude de cas d'échec.
- Le plus souvent, vous entreprendrez une étude de cas d'échec dans le cadre d'un processus de capitalisation plus général, par exemple lors d'un séminaire de Handicap International (cf. **Outil 10**) où plusieurs bonnes pratiques, innovations et échecs sur un thème précis sont documentés et analysés.
- Recueillir les informations relatives à l'échec d'un projet peut être difficile. Il est préférable que le processus soit mené par quelqu'un de neutre, à même d'orienter le groupe vers une analyse objective.
- Les études de cas d'échec peuvent être abordées par des entretiens semi-directifs, mais les discussions en petits groupes constituent souvent le moyen d'échange le plus dynamique.

- Le plus souvent, il s'agira d'un petit groupe constitué par le personnel de Handicap International, mais il est possible d'inviter des acteurs externes si vous avez collaboré étroitement avec eux, et que vous pouvez discuter ensemble librement et ouvertement.
- Le processus doit être constructif et centré sur la recherche de solutions, c'est-à-dire que le groupe doit se garder de critiquer certaines personnes et plutôt tenter d'examiner les systèmes et les procédures pour voir comment ils peuvent être améliorés.
- La meilleure méthode est de passer en revue les questions du modèle d'étude de cas d'échec (voir plus loin) au sein d'un petit groupe de travail. Les questions sont posées une à une au groupe, et chacun y répond par écrit puis partage ses réponses. Le but est d'arriver à une vision commune de ce qu'il s'est passé, pourquoi, et comment cela pourrait être évité ou atténué à l'avenir. S'il n'y a pas de consensus, il faut recueillir sur un même document les différents points de vue.
- Il est important que l'étude de cas soit validée par l'ensemble du groupe de travail, même si sa version finale est rédigée par une seule personne.
- Le document final peut être utilisé de diverses manières par l'équipe du programme et le référent technique pour voir comment les programmes à venir peuvent tirer des enseignements de l'expérience.

Modèle d'étude de cas d'échec et de difficultés

Titre et thématique
- Domaine général d'intervention, par exemple l'éducation ou l'emploi.
- Objet précis de l'échec et lieu.

Quel est l'objectif principal du projet dans son ensemble ?
Expliquez brièvement le projet dans son ensemble, les principales activités prévues et leur justification.

Échec ou difficulté majeure
Décrivez l'échec ou la difficulté.
Expliquez ce qui n'a pas fonctionné.
Cette difficulté avait-elle été évoquée auparavant sur le projet/programme/pays, ou était-ce la première fois ?
Comment a-t-elle affecté d'autres aspects du projet ou du programme ? Quels en ont été les effets ?

Analyse
Tâchez d'expliquer pourquoi ces problèmes sont survenus, en envisageant différents facteurs (l'environnement, le contexte socio-économique, le système, les procédures…). Qu'est-ce que Handicap International aurait pu faire pour mieux anticiper ces problèmes ? Et pour mieux y répondre ?

Mesures prises
Des mesures ont-elles été prises pour faire face à ce problème ? Décrivez-les, et expliquez lesquelles ont fonctionné et lesquelles ont échoué.
Dans quelle mesure le problème a-t-il été résolu ?
Dans quelle mesure est-ce encore un problème aujourd'hui ?

Recommandations : qu'est-ce que Handicap International peut apprendre de cet échec ?
Qu'est-ce que cette expérience suggère à l'égard de la politique ou de la pratique future de Handicap International dans ce domaine ?
Quelles mesures doivent être prises, d'une façon générale, pour éviter de telles difficultés à l'avenir, ou pour mieux y répondre dès qu'elles apparaissent ?
Avec qui, au sein de Handicap International, faut-il partager cette expérience et les recommandations qui lui sont associées ?

Coordonnées
Les coordonnées pertinentes comprennent le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le mail…

10. Exemple de processus de compilation d'études de cas pour un séminaire thématique

Cet exemple se rapporte à un séminaire de Handicap International sur l'éducation inclusive programmé pour 2013. Il montre comment on peut se servir d'études de cas pour mobiliser un groupe de praticiens au cours d'un séminaire afin de créer un processus de capitalisation vivant et dynamique. Le contenu présenté ci-dessous a toutefois été largement adapté pour les besoins de ce guide.
Remarque : bien que cette approche porte sur les études de cas, il est également possible d'utiliser les fiches de partage d'expérience (**Outil 6**) pour faciliter, lors de séminaires thématiques, les échanges entre les équipes projets de différents pays ou régions sur ce qui a été appris de part et d'autre.

Objectif général du séminaire

Réunir les chefs de projet de Handicap International en éducation inclusive travaillant dans différents pays et contextes, ainsi que quelques experts internationaux, afin d'élaborer une vision commune de ce que signifie, précisément, l'inclusion des enfants handicapés dans le système éducatif, et comment cela se traduit effectivement dans notre travail au quotidien.

Objectifs spécifiques du séminaire

- Présenter et discuter le positionnement de Handicap International de 2012 sur l'éducation inclusive.
- Partager des études de cas de bonnes pratiques qui illustrent ce positionnement par l'action.
- Identifier les innovations et nouvelles approches à même d'influencer le positionnement et les actions futures.
- Discuter de nos échecs et difficultés en termes opérationnels et comment y remédier.

Organisation du séminaire

- Les référents techniques Éducation Inclusive identifient les principales thématiques du positionnement de Handicap International sur l'éducation inclusive pouvant faire l'objet d'une discussion approfondie durant le séminaire.
- Les chefs de projet d'éducation inclusive (issus de 12 pays) examinent ces thématiques et proposent des exemples courts de bonnes pratiques, innovations ou échecs de leurs projets, qui pourraient être développés en études de cas.

Suite du processus

- En fonction des propositions des chefs de projet, les référents techniques sélectionnent six thématiques prioritaires.
- Pour chaque sujet, deux pays documentent une étude de cas (bonnes pratiques, d'innovations ou d'échecs[11]).
- Les équipes de projet utilisent les **outils 7, 8, 9** de ce guide pour réaliser leurs études de cas.
- Pendant le séminaire, chaque thématique est étudiée pendant au moins une demi-journée : présentation de deux études de cas, suivie d'une discussion au sein du groupe de travail.
- On demande aux participants de partager leur propre expérience de terrain sur le sujet, puis le groupe dégage les grandes tendances des différentes expériences et rédige les principaux messages et recommandations.
- À la suite du séminaire, une publication est produite, rassemblant les 12 études de cas et présentant les recommandations issues des discussions du séminaire.
- La publication finale sert de base à la formation des équipes des projets d'éducation inclusive, et à des activités de plaidoyer dans différents forums nationaux et internationaux.

Principales thématiques de l'éducation inclusive	**Étude de cas de bonne pratique :** une action ou activité spécifique du projet qui illustre clairement la politique de Handicap International en matière d'éducation inclusive	**Étude de cas d'innovation :** une action ou activité spécifique qui met en évidence une approche totalement nouvelle pour le pays ou le contexte, et qui peut donner de nouvelles idées en matière de politique d'éducation	**Étude de cas d'échec :** un échec ou une difficulté majeure survenu lors du projet, qui a été résolu ou non
Approche centrée sur l'enfant	ex. Togo	ex. Cambodge	
Approche centrée sur la communauté			
Approche multisectorielle			
Approche genre			
Travail avec les parents ou les groupes familiaux	ex. Maroc		ex. Burkina Faso
Travail avec les organisations de personnes handicapées	ex. Togo		ex. Niger
Travail avec des écoles spécialisées		ex. Corée du Nord	ex. Sénégal
Travail avec des enfants sévèrement handicapés dans des écoles ordinaires			
Formation des enseignants	ex. Viêtnam	ex. Burkina Faso	
Travail avec des décideurs			
Liens avec l'éducation informelle			
Développement local inclusif positif			
Liens avec le secteur de la réadaptation	ex. Algérie		ex. Indonésie
Liens avec l'emploi, la formation professionnelle, les moyens de subsistance	ex. Madagascar	ex. Kenya	
Liens avec les services de santé et de soins liés au VIH			
Éducation pour les enfants handicapés en situation d'urgence ou de conflit			

Remarque : la place des pays dans ce tableau est purement fictive, le but étant de donner un exemple. Elle ne correspond pas à la réalité.

11. Processus approfondi de capitalisation

L'objectif principal d'un processus approfondi de capitalisation est d'examiner en détail et avec plusieurs acteurs la façon dont le changement s'est produit au sein d'un projet, et de voir comment l'expérience peut être modélisée pour être adaptée ou reproduite dans d'autres contextes.
Cette méthodologie comporte six grandes étapes, chacune devant être adaptée aux circonstances particulières et aux priorités de votre projet. N'hésitez pas à contacter le pôle Management des connaissances si vous avez besoin d'un soutien supplémentaire.
Un processus approfondi de capitalisation nécessite des discussions en profondeur avec le personnel du projet et les partenaires de Handicap International qui connaissent bien le projet. Dans vos termes de référence, vous devriez avoir identifié les personnes ou organisations devant participer au processus de capitalisation.
En général, les processus approfondis de capitalisation impliquent surtout des ateliers avec l'équipe projet concernée. Toutefois, des partenaires externes peuvent être inclus dans le groupe ou interviewés séparément afin de recueillir des témoignages ou un feedback sur l'expérience de projet.

Avant de commencer, assurez-vous que :

- vous avez rédigé complètement les termes de référence en précisant clairement les objectifs, le public cible et les résultats attendus,
- vous disposez du temps et des ressources nécessaires (financières, techniques…),
- vous avez consulté les responsables opérationnels et référents techniques concernés, et le pôle Management des connaissances,
- vous avez pris connaissance des outils préparatoires de ce guide (**Outils 3, 4, 5** sur l'accessibilité, les revues de la littérature et les ateliers et interviews),
- vous avez trouvé la personne qui se chargera de mener l'ensemble du processus de capitalisation, idéalement le chef de projet, mais il peut aussi travailler avec un consultant externe.

Étape 1 – Commencez par une fiche de partage d'expérience

La fiche de partage d'expérience, telle que décrite dans l'**Outil 6** de ce guide, est une première étape importante pour orienter le groupe vers une capitalisation d'expérience et une réflexion sur son expérience de projet. En outre, elle va vous aider à choisir un sujet spécifique pour une capitalisation approfondie.
En résumé, la fiche de partage d'expérience nécessite une réunion ou un atelier de groupe, et demande 4 à 6 heures pour sa réalisation. Elle peut ensuite être diffusée sur Skillweb sous la forme d'un document séparé interne résumant les principales leçons apprises au cours du projet.
Après avoir réalisé la fiche de partage d'expérience, il faut ensuite entamer un processus approfondi de capitalisation.

Étape 2 – Identifiez les moments clés et les principaux changements

Les étapes 2 et 3 nécessitent aussi une réunion ou un atelier, mais plus longtemps (au moins 2 à 3 jours, qui peuvent être répartis sur plusieurs semaines).
N'oubliez pas que vous avez identifié dans les termes de référence l'aspect précis du projet que vous allez approfondir. Votre équipe de projet doit garder à l'esprit que le processus de capitalisation porte uniquement sur cet aspect tout au long des étapes 2 à 6.
Commencez par représenter graphiquement la chronologie du projet qui, selon vos TdR, porte sur le projet tout entier ou sur une période plus limitée.
Vous devez représenter cette chronologie sur une surface suffisamment grande (feuilles de paper-board collées les unes aux autres, ou un tableau blanc), car vous devrez y ajouter des notes.

Début du projet

Fin du projet

Demandez au groupe d'identifier 5 moments clés concernant le sujet spécifique identifié. Les moments clés constituent les principaux changements, c'est-à-dire les moments où le projet a avancé de manière significative ou a subi des changements importants. Cela renvoie plus particulièrement aux éléments qui ont été déterminants dans la réussite du projet, mais éventuellement aussi aux problèmes ou obstacles rencontrés. Cette activité peut être effectuée par brainstorming. Demandez aux participants d'écrire (sur des post-It par exemple) quels sont pour eux les moments clés du projet, puis de les afficher sur le graphique chronologique. Ensuite, discutez-en tous ensemble et faites une sélection.
Important : l'animateur doit véritablement pousser le groupe à réfléchir au-delà du cadre logique et des résultats attendus. Il ne s'agit pas de répertorier toutes les activités du projet, mais de se concentrer sur un aspect précis de celui-ci et de se poser les bonnes questions, dans trois domaines en particulier.

1. Changements de comportement

- Concernant l'aspect précis sur lequel porte la capitalisation, essayez de penser aux grands changements qui se sont produits durant le projet. Quels ont été, par exemple, les principaux changements dans le comportement, les relations et les activités des principaux partenaires ou acteurs ?
- À quels moments ces partenaires ou acteurs ont-ils réellement compris le projet, et ont commencé à y jouer un rôle actif ? Concernant l'aspect précis qui nous intéresse, quand le projet a-t-il commencé à bien marcher ?

2. Résolution de conflits et dépassement des obstacles

- Sur l'aspect précis à capitaliser, quels ont été les principaux conflits ou problèmes au cours du projet ?
- Quand se sont-ils produits ?

3. Approches ou tactiques nouvelles ou innovantes

- Y a-t-il eu des moments où l'équipe a tenté une approche ou une tactique différente pour convaincre ou influencer un acteur important, ou pour faire avancer le projet ?
- Y a-t-il eu des moments où il a fallu imaginer des solutions à des problèmes compliqués qui empêchaient le projet d'avancer ?
- L'équipe du projet a-t-elle eu besoin d'acquérir de nouvelles compétences techniques ou de mettre en œuvre d'autres approches durant le projet ? Lesquelles ?

Choisissez cinq moments clés et écrivez un court paragraphe sur chacun d'eux.

Étape 3 – Identifiez les facteurs de réussite

Après avoir dressé la liste des moments clés, il faut examiner en détail la façon dont ils ont été induits.
Pour chaque moment clé, citez trois facteurs de réussite, c'est-à-dire des actions ou interventions constitutives de ces moments qui ont fait avancer le projet, qu'elles viennent du personnel de Handicap International ou d'acteurs ou partenaires externes.
Cela doit vous permettre d'expliquer non seulement ce qui s'est passé, mais aussi comment cela s'est passé. Par ailleurs, cette analyse vous aide à déterminer quelles aptitudes, quelles compétences et quels savoir-faire ont été développés pendant le projet. De nouveau, il ne s'agit pas de répertorier les activités prévues du projet, mais de voir quelles actions ou interventions ont rendu possible la réussite du projet sur l'aspect concerné.

Pour chaque moment clé identifié, posez-vous les questions suivantes, couvrant là encore trois domaines.

1. Changements de comportement

- Qu'avons-nous fait exactement pour créer les principaux changements dans le comportement, les relations et les activités des principaux acteurs et partenaires ?
- Comment exactement sommes-nous arrivés à convaincre telle personne ou organisation ?
- Qu'ont fait les principaux acteurs et partenaires pour créer le changement ? Comment se sont-ils enrichis les uns les autres ? Et comment les avons-nous soutenus pour qu'ils arrivent à créer ce changement ?
- Qui a mené les actions qui ont conduit aux principaux changements ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont permis aux partenaires ou acteurs de comprendre vraiment le projet, et de commencer à y jouer un rôle actif ? Il est nécessaire ici de détailler le processus et de se demander comment exactement nous avons réalisé ou favorisé ces changements.

2. Résolution de conflits et dépassement des obstacles

- Pour chaque conflit majeur ou obstacle rencontré autour du moment clé considéré, qu'avons-nous fait exactement pour le résoudre ?
- Qu'ont fait nos principaux partenaires et acteurs ?

3. Approches ou tactiques nouvelles ou innovantes

- Au sujet du moment clé considéré, quelles ont été précisément les nouvelles approches ou tactiques utilisées pour convaincre ou former un acteur important, ou pour faire avancer le projet ?
- Comment avons-nous développé ces approches ?
- Les partenaires ou acteurs ont-ils développé eux-mêmes de nouvelles approches ou tactiques ? Comment ?
- Lorsqu'il a fallu trouver des solutions à des problèmes compliqués, qu'avons-nous fait exactement ? À qui avons-nous parlé ? Qui nous a aidés ?
- Qu'ont fait les partenaires et acteurs pour résoudre ces difficultés ? Comment les avons-nous aidés dans cette tâche ?
- Comment avons-nous fait pour acquérir les nouvelles aptitudes ou compétences ? Qui nous a assistés dans cette tâche ?
- Concernant les partenaires et acteurs, ont-ils apporté au projet de nouvelles compétences ou un autre savoir-faire ?

Pour chaque moment clé, rédigez au moins trois facteurs de réussite. Donnez autant de détails que possible.
Avant de passer à l'étape 4 ci-dessous, tâchez de recueillir la vision des partenaires ou acteurs externes (s'ils n'étaient pas présents aux ateliers des étapes 2, 3, 4). Utilisez l'**Outil 5** du guide pour vous aider à organiser les entretiens.

Étape 4 – Résumez ce qui a été appris des étapes 2 et 3, et généralisez à partir de ces données

Cette étape demande plus de temps, certainement plusieurs réunions ou discussions, suivies d'un travail individuel mené par le responsable du processus de capitalisation.
Le but est d'arriver à résumer puis à généraliser ce que vous avez appris, de manière compréhensible pour d'autres équipes de Handicap International, mais aussi pour des acteurs externes.
Il s'agit d'un processus complexe qui nécessite d'être objectif. Pour vous aider, demandez à des collègues exerçant dans d'autres contextes de vérifier si vos généralisations sont exprimées de façon suffisamment claire pour un public externe au projet et au contexte local.
Replongez-vous dans ce que vous avez appris aux étapes 1, 2, 3, et faites la comparaison avec le feedback des partenaires ou acteurs externes.

Quelles sont les similitudes et différences ? Le point de vue de l'équipe projet de Handicap International coïncide-t-il avec celui des partenaires ou acteurs externes ? Vous faut-il revoir ou développer ce que vous avez rédigé aux étapes 1, 2, 3 ?
Examinez ce que vous avez rédigé pour les moments clés et les facteurs de réussite. Tâchez ensuite de relier le tout et de rédiger un ensemble cohérent et détaillé en utilisant la structure suivante, qui s'appuie sur les trois domaines précédemment utilisés.
Remarque : il s'agit ici d'un exemple de projet de Handicap International aux Philippines.

1. Afin de développer des services efficaces pour les personnes diabétiques aux Philippines, les changements suivants dans le comportement, les relations et les activités des principaux acteurs se sont révélés déterminants pour la réussite du projet :

   _____

   _____

   Voici comment ces changements se sont produits :

   _____

   _____

2. Durant le projet de Handicap International aux Philippines, les types de conflits ou d'obstacles suivants sont survenus :

   _____

   _____

   Voici comment ils ont été surmontés :

   _____

   _____

3. Afin de développer avec succès des services pour personnes diabétiques aux Philippines, les approches ou tactiques nouvelles ou innovantes suivantes se sont révélées particulièrement utiles :

   _____

   _____

   Voici comment ces nouvelles approches ou tactiques ont été développées :

   _____

   _____

Pour chaque point, tâchez d'intégrer la vision (témoignages, commentaires...) des partenaires ou acteurs. Si ceux-ci avaient une opinion différente, vous pouvez l'inclure sans problème.
À ce stade, il est également possible d'inclure des études de cas afin de disposer d'exemples supplémentaires. Reportez-vous, pour cela, aux **Outils 7, 8, 9** sur les bonnes pratiques, innovations et échecs. Il peut en effet être très profitable d'intégrer des exemples précis dans votre analyse de capitalisation finale, même si cela est facultatif.

Étape 5 – Recommandations pratiques

L'objectif ici est d'élaborer des recommandations pour votre public cible, pour l'aider à poursuivre, adapter ou reproduire ce que vous avez accompli, qu'il s'agisse du modèle d'un aspect particulier de votre projet ou du projet dans son ensemble.

Vous devez donc ici vous éloigner des leçons spécifiques apprises pour penser à des recommandations plus générales qui pourraient être appliquées par les équipes de Handicap International travaillant dans d'autres pays ou contextes. Cette étape demande un certain temps pour être réalisée correctement : il faut un minimum de 3 à 4 semaines, pour organiser les réunions ou ateliers, et rédiger le document. Il est important à ce stade d'échanger avec le référent technique et le coordinateur technique, afin de valider le fait que ces recommandations finales sont utiles et pertinentes pour l'organisation dans son ensemble.
Les recommandations pratiques couvrent généralement toutes les phases du cycle du projet (conception, planification, mise en œuvre, suivi et évaluation), tel que l'exemple suivant, basé sur le projet de Handicap International aux Philippines, l'illustre.
Ici, les recommandations visent à modéliser le projet tout entier, mais n'oubliez pas que c'est aussi possible de mettre un focus sur un aspect spécifique d'un projet.

EXEMPLE DE RECOMMANDATIONS PRATIQUES : comment développer des services efficaces pour les personnes diabétiques aux Philippines – d'après l'expérience du projet de Handicap International de 2007 – 2012

Pour chaque partie ci-dessous, basée sur les résultats des étapes 1 à 4, demandez à l'équipe d'élaborer un guide qui traite des questions suivantes :

1. Conception/planification du projet

- Quels sont les principaux effets ou résultats à réaliser avec ce type de projet ? À quels changements peut-on raisonnablement s'attendre ?
- Quel type de contexte (systèmes, services ou pratiques) convient bien au développement de ce type de projet ?
- Quels sont les principaux sujets ou questions à examiner lors d'une étude de faisabilité, d'une analyse préliminaire (*baseline*) ou d'une mission d'exploratoire ?
- Que faut-il surtout prendre en compte au moment de décider du lieu ou de l'étendue géographique de ce type de projet ?
- Quels acteurs doivent être impliqués dans la planification de ce type de projet ?
- Quel support technique faut-il pour la planification et la mise en œuvre ?
- Qui sont les principaux acteurs locaux pour ce type de projet ?
- Quel type de partenariat doit être envisagé ?
- Quel personnel faut-il pour ce type de projet ? Quelles compétences sont requises ?
- Existe-t-il des outils ou ressources méthodologiques particulièrement utiles pour développer ce type de projet ?
- Quel délai peut être considéré comme raisonnable pour développer ce type de projet ?
- Que faut-il surtout prendre en compte pour élaborer le budget ?
- Quelles stratégies de suivi et d'évaluation sont recommandées pour ce type de projet ?
- Autres éléments clés de cette étape identifiés au cours du processus de capitalisation…

2. Mise en œuvre du projet

La présentation de cette partie offre différentes options. La plus indiquée est sans doute de développer un cadre logique modèle et un plan de mise en œuvre pour ce type de projet, avec des explications supplémentaires (notamment pour les activités et indicateurs). Ainsi, il peut suffire d'enrichir le cadre logique original avec ce qu'a appris l'équipe du projet depuis. On peut aussi ajouter des études de cas de bonnes pratiques, d'innovations ou d'échecs en guise d'exemples.

3. Suivi et évaluation du projet

Il vous faut ici proposer des méthodes concrètes de suivi et d'évaluation, en fonction de votre expérience du projet. Réexaminez les différentes façons dont vous avez évalué les progrès du projet et mesuré son effet final. Comment cela peut-il être amélioré ?

4. Résumé des leçons apprises

Copiez et collez ce que vous avez analysé pour l'Étape 4 précédente.

Étape 6 – Rassembler toutes les ressources intéressantes issues du projet

Pour clore le processus, vous pouvez rassembler les principaux outils et ressources développés lors de votre projet. Cela peut être un complément utile à votre publication finale de capitalisation.

À noter : cette étape est facultative. Elle n'est conseillée que si le projet a généré du matériel, des outils ou des guides pratiques que le référent ou le coordinateur technique juge utilisables, intéressants et en rapport avec votre publication finale.

En effet, s'il existe un gros volume d'outils et de matériel, il peut être plus approprié de les rassembler dans une « boîte à outils projets », séparée de votre publication de capitalisation.

Principales activités à prévoir

- Archiver les principales ressources constituées durant le projet ne doit pas prendre beaucoup de temps. Délai approximatif : 2 à 4 semaines.
- Rassemblez les publications, outils et matériel utiles générés par le projet (manuels de formation, présentations de projet, outils pratiques, documents d'évaluation). Ces ressources peuvent aussi être des publications écrites, du matériel audiovisuel, des sites web, etc.
- Ne retenez que les ressources les plus importantes et utiles en rapport avec la publication finale de capitalisation, et qui peuvent être diffusées sans restriction.
- « Nettoyez » les documents : retirez les informations confidentielles ou trop liées à un contexte particulier, afin de produire une version utile et intéressante pour des personnes travaillant dans d'autres contextes.
- Au sein d'un même document, listez les ressources retenues avec, pour chacune, un résumé expliquant ce qu'elle contient et comment elle peut être utilisée.
- Si vous décidez de ne pas intégrer ces ressources dans votre publication finale de capitalisation, mais que vous souhaitez tout de même les partager, vous pouvez les mettre sur Skillweb, où pour chaque thématique il existe une liste de projets par pays, et où les documents de projet peuvent donc être déposés.
- Par exemple, voici un lien vers des documents issus d'un projet de prévention du VIH/Sida au Burundi : http://www.hiproweb.org/fr/accueil/secteurs-de-competence-et-dactivites/sante-et-prevention/vihsida/projets/liste/burundi.html
- Pour mettre votre publication de capitalisation sur Skillweb, merci de contacter le Responsable de capitalisation : capitalisation@handicap-international.org

Votre processus approfondi de capitalisation est terminé ! Vous pouvez à présent préparer votre publication finale.

12. Formalisation et publication des leçons apprises

A. Indications générales

Une fois les leçons apprises recueillies, il faut les publier afin de les diffuser. Le format de votre publication finale a, en principe, été choisi dans les termes de référence (**Outil 1**), mais il convient de le reconsidérer tout au long du processus. On peut envisager plusieurs formats, l'essentiel étant de choisir un format qui convienne au public cible, qui facilite la réalisation des résultats escomptés, et qui ne soit ni trop long ni trop détaillé afin de faciliter son appropriation.

Pensez au public cible : quel format serait le plus approprié ou utile ? Par exemple, si l'objectif principal est d'utiliser la capitalisation pour offrir une formation aux équipes projet, la publication finale peut prendre la forme d'un manuel de formation (des présentations PowerPoint, des exercices en ateliers, etc.).

Il peut aussi être nécessaire (si les ressources le permettent) de décliner la publication finale dans un second format. Par exemple, si vous avez publié votre capitalisation sous la forme d'une publication technique de 50 pages pour les équipes de Handicap International travaillant sur le VIH/sida en Afrique de l'Est, et que vous souhaitez que l'essentiel de votre capitalisation profite aussi à des acteurs locaux dans des communautés rurales, mieux vaut, pour ce deuxième public, présenter l'essentiel du contenu sous la forme d'un film en langue locale, d'une pièce de théâtre, d'un spot radio ou d'une affiche. Voici, d'après les méthodologies proposées dans ce guide, un résumé des formats possibles :

- La **fiche de partage d'expérience** doit être un document électronique, de format Word, de 5 à 10 pages maximum.
- Les **études de cas** (qu'il y en ait une ou plusieurs) sont souvent présentées sous forme de publications écrites brèves, mais elles peuvent aussi prendre la forme de petits films, podcasts, spots radio, etc.

- Le **processus approfondi de capitalisation** aboutit le plus souvent à une publication écrite de 30 à 50 pages. Mais certaines des leçons apprises peuvent être transmises sous la forme d'un film, d'un podcast, d'un manuel de formation, d'un site web[12] ou d'un CD-Rom.

Le choix du format et de la mise en page des publications de capitalisation revient aux programmes de Handicap International. Pour les accompagner dans ce processus de production d'une publication, le guide méthodologique « Le projet d'écriture : de l'idée à la mise en œuvre »[13] de Handicap International contient toutes les informations nécessaires pour gérer le processus de production d'une publication.

Il arrive, notamment lorsque le référent technique s'est impliqué dans le processus de capitalisation, que le document final aboutisse à une publication professionnelle, qui intègre la collection « Retour d'expérience ». Ces publications sont soumises à un processus de production spécifique : http://www.hiproweb.org/fr/accueil/management-des-connaissances/publier/processus-de-publication.html

Dans tous les cas, en accord avec le référent technique, toute publication de capitalisation peut être formatée en « document satellite », afin de stimuler sa diffusion au sein de la fédération de Handicap International. Dans ce cas, le pôle Management des connaissances (équipe chargée des publications) peut faciliter le processus.

Points à vérifier pour toute publication de capitalisation produite par Handicap International

- Vos principaux messages sont-ils cohérents avec le positionnement de Handicap International sur le sujet ? Validez cet aspect auprès du référent technique, et appuyez-vous sur le document cadre concerné.
- La publication finale respecte-t-elle les normes d'accessibilité de base ? (cf. **Outil 3**)
- La publication est-elle conforme aux règles de Handicap International sur l'identité visuelle ? Voir à ce sujet le document « Mission, Champ d'action, Principes d'intervention, Charte, Identité visuelle » : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/PIMissionChampActionPrincipesInterventionCharteImpression.pdf

Suivez-vous bien les principes de base en matière de publication ? Voir à ce sujet le guide aux auteurs « Le projet d'écriture : de l'idée à la mise en œuvre » de Handicap International : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/GM06_Guide_aux_auteurs_A4_01.pdf

B. Format standard

Nous proposons ici un plan type pour une publication « Retour d'expérience », qui correspond à la méthodologie du processus approfondi de capitalisation (cf. **Outil 11**), et suit l'exemple du plan d'action de l'**Outil 2**. Ce plan peut vous servir de source d'inspiration, mais il n'est pas obligatoire de le suivre précisément. En effet, il sera souvent nécessaire de l'adapter aux priorités et au contexte de votre projet.

Exemple de structure de la publication[14]

Projet : Services de santé publique inclusifs, Gujarat, Inde.
Objectif de la capitalisation : Former et accompagner les équipes projets de Handicap International basées dans d'autres régions de l'Inde, ainsi que le personnel technique d'Asie du Sud, afin d'adapter ou reproduire ce type de projet.

Partie	Contenu proposé
Introduction Env. 2–3 pages	Expliquez que cette publication est le produit d'un processus de capitalisation sur le projet de services de santé publique inclusifs au Gujarat, en Inde. Expliquez brièvement les principaux objectifs, le principal public cible et les résultats attendus de ce processus de capitalisation d'expérience et, plus spécifiquement, comment cette publication peut être utilisée.
Principes et repères Env. 5 pages	Définissez brièvement les systèmes de santé publique. Expliquez en quoi c'est une question importante à la fois pour les personnes handicapées et pour Handicap International (et en quoi cela se rapporte au travail de Handicap International en général). Décrivez brièvement le système de santé publique en Inde, et plus spécifiquement celui du Gujarat. Expliquez les principaux obstacles rencontrés par les personnes handicapées lorsqu'elles tentent d'accéder aux services de santé publique et leurs besoins précis en la matière (= principales raisons de mener ce projet).
Aperçu général du projet Env. 5 pages	Donnez un bref aperçu général du projet (durée, lieu, principaux résultats attendus). Expliquez brièvement que ce projet ayant bien fonctionné, des acteurs techniques et opérationnels de Handicap International, de même que certains partenaires, ont souhaité savoir comment l'adapter ou le reproduire ailleurs en Inde, et éventuellement aussi en Asie du Sud.
Processus de capitalisation et résumé des résultats Env. 10 pages	Expliquez brièvement comment vous avez identifié les leçons apprises : décrivez le processus approfondi de capitalisation, la méthodologie utilisée, l'organisation des ateliers et les acteurs impliqués. Présentez les principales leçons apprises du projet du Gujarat. Expliquez brièvement comment le processus de capitalisation a mené à la création de recommandations pratiques permettant à Handicap International et d'autres organisations de reproduire ce modèle dans d'autres contextes.
Recommandations pratiques Env. 20–25 pages	Rédigez un outil clair et concis intitulé « Comment élaborer des projets visant à promouvoir des systèmes de santé publique incluant les personnes handicapées, d'après l'expérience menée par Handicap International au Gujarat, en Inde ». Cette partie doit être organisé en trois : la conception et la planification de ce type de projet ; la mise en œuvre de ce type de projet ; le suivi et l'évaluation de ce type de projet. Intégrez toutes les études de cas que vous aurez réalisées lors du processus de capitalisation (cf. **Outils 7, 8, 9**).
Conclusion Env. 1–2 page(s)	Expliquez comment vous souhaitez que cette publication soit utilisée. Ajoutez éventuellement, en guise de conclusion, des commentaires du responsable opérationnel et du référent technique sur la valeur de cette expérience et comment elle peut être mise à profit dans les programmes à venir.
Annexes Env. 10 pages	Annexe 1 : Bibliographie basée sur la revue de la littérature : cf. **Outil 4** de ce guide. Annexe 2 : Créer une « boîte à outils » avec les principales ressources pratiques générées par le projet : cf. l'étape 6 de l'**Outil 11**.

Toutes les publications de capitalisation peuvent être téléchargées depuis Skillweb : www.hiproweb.org

C. Utiliser des films pour présenter une capitalisation d'expérience

Les films peuvent être un support attractif et efficace pour transmettre les leçons apprises d'un projet. Ils sont particulièrement adaptés pour partager les études de cas de bonne pratique et d'innovation. Pour les processus approfondis de capitalisation, il faut généralement se concentrer sur un aspect précis pour que le film ait un impact.

Les films fonctionnent surtout pour des sujets particulièrement visuels ou des messages qui peuvent être efficacement véhiculés par l'image : par exemple, lorsqu'on veut montrer une technique de kinésithérapie, ou des installations sanitaires accessibles aux personnes handicapées.

Les films permettent de faire entendre la voix réelle des détenteurs de connaissances, à la différence du format écrit qui peut sembler manquer d'authenticité. C'est un outil efficace de transfert du savoir depuis et vers des communautés où prédomine la culture orale.

Les films sont très utiles pour sensibiliser à une thématique particulière, en permettant à des acteurs de s'exprimer sur un sujet dans le but de faire changer les pratiques.

On peut aussi utiliser les films en complément de formations techniques et de séminaires professionnels. Généralement, ils ne permettent pas de présenter de façon suffisamment détaillée les informations techniques et doivent donc s'intégrer à un ensemble plus vaste d'outils et de ressources (manuels de formation, modes d'emploi, etc.). Le principal enjeu avec les films de capitalisation est donc de trouver un bon équilibre entre communication (attractivité pour un large public et présentation du projet sous un jour positif) et contenu technique (nécessité d'avoir des informations pratiques et une expertise suffisante pour intéresser les praticiens).

Principaux points à prendre en compte avant de réaliser un film de capitalisation

1. La réalisation d'un film est un processus hautement technique, pour lequel il faut engager une personne possédant le savoir-faire et le matériel nécessaires. Le réalisateur doit aussi avoir une formation suffisante sur le sujet et sur la méthodologie du processus de capitalisation.
2. Il faut déterminer avec soin les rôles et responsabilités : le réalisateur n'est généralement pas la personne chargée de conduire les entretiens semi-directifs ou d'animer les groupes de discussion, mais celui qui va montrer ce processus à travers un film cohérent, avec l'aide de la personne conduisant le processus de capitalisation.
3. La réalisation d'un film ne dispense pas d'écrire un document : il faut préparer un *story-board* et un script, et cela prend du temps. Si cette étape est négligée, la durée de la production et de la post-production augmentera considérablement.
4. Il faut bien réfléchir à la langue utilisée dans le film et à la nécessité éventuelle de traductions (traduction en langue locale, interprétation dans la langue des signes, sous-titrage, etc.).
5. Conformément à vos TdR, il faut décider quel type de film aura le plus d'impact sur votre groupe cible, et choisir un mode de diffusion (Internet, DVD, projection...).
6. Il faut décider de la longueur du film : S'il doit être diffusé sur Internet, optez pour un format court (6 minutes). Mieux vaut faire plusieurs petits films de capitalisation sur différents sujets qu'un long film qui les contient tous. S'il doit être projeté lors d'événements : optez pour un format plus long, de 20 à 40 minutes. S'il doit être sur DVD : vous pouvez profiter du format du DVD pour montrer plusieurs séquences courtes (présentation du projet et du contexte, partage de savoirs techniques) ainsi que des documents de projet.
7. En écrivant le script, évitez d'aborder trop de choses en même temps. Une scène = un sujet. Le support audiovisuel véhicule en effet déjà beaucoup d'informations : la personne qui parle (ou le commentaire),

les éléments graphiques (titres, sous-titres, logos…), les images, les bruits de fond. N'oubliez pas non plus que des images fortes accaparent toute l'attention, et qu'il ne faut pas hésiter à réaliser des scènes sans commentaire.
8. Il faut aussi pouvoir résumer le savoir à partager en une seule phrase simple. Si vous n'y arrivez pas, cela signifie que votre propos est trop complexe, et votre message ne sera qu'en partie reçu.
9. Si possible, transformez vos explications en actions : une vidéo est plus illustrative qu'explicative. Votre message doit avant tout être visuel et ne doit pas nécessairement s'accompagner d'un commentaire pour être saisi.
10. Pour tirer pleinement profit du support vidéo, le film ne doit pas contenir de scènes d'interview. En revanche, vous pouvez plaquer des extraits audio d'interviews sur certaines scènes pour faciliter leur compréhension. Dans ce cas, il faut varier les types d'acteurs interviewés, et ne pas perdre de vue le message à faire passer (trop d'interviews peuvent vite entraîner de l'incompréhension !).
11. Si du personnel de Handicap International apparaît dans le film, veillez à ce que le public le distingue bien des partenaires ou des bénéficiaires, par exemple en portant un badge, ou un tee-shirt Handicap International.
12. Il vous faudra aussi obtenir une autorisation écrite de chacune des personnes figurant dans le film et, le cas échéant, la permission ou le droit d'utiliser certaines musiques.

Méthode de rédaction d'un script de film de capitalisation

Remarque : ce qui suit se limite à des conseils de base. Il ne s'agit pas d'un document expliquant en détail comment faire un film. S'il vous faut l'aide d'un spécialiste, consultez le pôle Management des connaissances pour qu'il vous oriente vers des personnes compétentes.

Objectif du film de capitalisation : le but d'un tel film est de transmettre des connaissances à un public. Il ne doit pas présenter le projet dans son ensemble mais plutôt porter sur des éléments précis que l'on souhaite partager.

Définissez les éléments spécifiques du film : les éléments que vous souhaitez partager ont déjà été déterminés au cours du processus de capitalisation. Il s'agit généralement d'une approche, technique, bonne pratique ou innovation.

Définissez les principaux messages : pour chaque approche, technique, bonne pratique ou innovation, écrivez une phrase qui contient le message à faire passer auprès de votre public.

Cherchez des images et des scènes : pour chaque phrase, essayez de trouver les images ou scènes les plus efficaces pour faire passer votre message. Si celles-ci sont suffisamment expressives, on doit pouvoir comprendre la scène juste en voyant le titre, sans le moindre son.

Déterminez les lieux et personnes à interviewer : pour chaque scène, il faut déterminer où vous allez filmer, qui prendra part à la scène et la durée approximative de celle-ci.

Éléments spécifiques à partager	Approche	Technique	Bonne pratique	Innovation
Message à faire passer (une phrase)				
Scène à filmer				
Durée approximative de la scène				
Lieu				

Une fois que vous avez écrit le brouillon du script, soumettez-le à l'équipe de tournage afin d'en discuter et de l'améliorer.
Après avoir décidé quelles scènes filmer, vous pouvez établir un calendrier de tournage précisant pour chaque scène le jour de tournage, la durée du transport et toute autre question logistique.

Handicap International a produit plusieurs films de capitalisation, visibles sur Skillweb : www.hiproweb.org, notamment le film Réunir les solitudes : L'exemple d'un projet de Santé Mentale Communautaire au Rwanda, qui a pour but de partager et de développer l'expérience d'un projet communautaire de santé mentale au Rwanda.

13. Stratégies de diffusion

Diffuser signifie faire en sorte que le public cible visé prenne connaissance et utilise les leçons apprises identifiées au cours de la capitalisation.
Cet outil est délibérément bref et non prescriptif. Il offre aux équipes projet une base pour développer leur propre stratégie de diffusion en fonction de leur contexte.

Indications générales pour une diffusion efficiente

- Mettre en place une stratégie structurée donnant au personnel du programme concerné une vision claire du processus, des rôles et responsabilités.
- Adapter les dépenses en fonction du budget global.
- Utiliser au mieux l'expertise et le temps de l'équipe projet.
- Rendre les publications disponibles le plus rapidement possible.
- Choisir entre des publications papier ou électroniques.
- Calculer le nombre nécessaire d'exemplaires papier, au format et dans les langues qui conviennent.
- S'assurer de disposer des contacts et ressources financières permettant de produire la publication dans un format accessible.

Indications générales pour une diffusion efficace

- Diffuser la publication de façon à ce qu'on y prête attention !
- Faire en sorte que le principal public cible soit le premier à recevoir la publication.
- Veiller à ce que le public cible sache ce qu'est cette publication et comment l'utiliser.
- Rendre la publication accessible à long terme, en la mettant en ligne ou en la laissant en un lieu où les personnes potentiellement intéressées sont non

seulement susceptibles de la remarquer, mais peuvent aussi y accéder.
- Envoyer la publication à un moment approprié, qui coïncide par exemple avec un événement international.
- Voir la diffusion non pas comme un événement isolé mais comme un processus continu permettant d'exploiter sans cesse de nouvelles opportunités ou événements pour promouvoir le travail.

Risques

Comme expliqué dans les TdR, il est important de déterminer les risques liés à la diffusion. La capitalisation d'expérience n'a pas seulement pour objet les bonnes pratiques et les innovations. Elle peut aussi mettre en évidence les principaux échecs et difficultés. Si le sujet est sensible ou ne convient pas à certains publics (ou à certains partenaires), il faut réfléchir préalablement à la question de la diffusion, et voir comment cela peut influencer le type de publication à produire.

Canaux de distribution

Il existe évidemment de nombreux canaux de distribution, à la fois au niveau des programmes et au niveau international. Il est conseillé de travailler avec les référents techniques, les coordinateurs opérationnels et le pôle Management des connaissances pour maximiser les effets.
Voici des options possibles :
- **Au niveau du programme :** le courrier postal, les bulletins d'informations électroniques, les newsletters, les sites web, les emails (liste de distribution) et les réseaux techniques qui existent déjà au niveau du programme.
- **Diffusion internationale :** contactez le pôle Management des connaissances pour pouvoir diffuser sur les sites Internet de Handicap International (Skillweb et SOURCE).

Il convient de collaborer étroitement avec le référent technique concerné, déjà activement impliqué dans divers réseaux internationaux importants, qui peut donc vous accompagner dans la diffusion. Le pôle Management des connaissances peut aussi vous mettre en relation avec d'autres acteurs internes à la fédération de Handicap International.

Destinataires possibles des publications de capitalisation

Niveau programme	
Interne	**Externe**
Directeur de programme/ Chef de mission	Partenaires du projet
Coordinateur d'unité technique	Organisations locales de personnes handicapées ou autres groupes représentatifs de la société civile
Coordinateur technique	Personnes handicapées et autres bénéficiaires
Coordinateur de projet	ONG nationales et internationales travaillant sur le sujet à l'intérieur du pays
Chef de projet et équipe de projet	Prestataires de services et praticiens concernés
Coordinateur opérationnel	Autres acteurs du sujet en question (écoles, professeurs, parents, etc.)
Coordinateur de communication	Autorités locales/pouvoirs locaux compétents
Coordinateur management des connaissances	Ministères/autorités/ pouvoirs nationaux compétents
Coordinateur logistique	Universités ou établissements d'enseignement locaux ou nationaux
	Médias locaux ou nationaux (TV, radio, journaux)
	Bailleurs locaux
	Agences à l'intérieur du pays : Nations Unies, etc.

Destinataires possibles des publications de capitalisation

Niveau international	
Interne	**Externe**
Équipes projet de Handicap International travaillant sur d'autres programmes dans la région	Réseaux et consortiums internationaux
Équipes projet de Handicap International travaillant sur cette thématique ailleurs dans le monde	Liste de distribution internationale (email)
Référents techniques : Direction des Ressources Techniques, Direction de l'Action contre les Mines, Direction de l'Action d'Urgence	Agences des Nations Unies
Desks et directeurs de programme régional	Lobbys internationaux
Pôle Management des connaissances	Conférences internationales
Département international du plaidoyer de Handicap International	Sites web et centres de ressources documentaires internationaux
	Bailleurs internationaux
	Universités et établissements d'enseignement et/ou de recherche

Dans tous les cas, il faut prioriser pour la diffusion le principal public cible de la publication et suivre les conseils concernant les actions à entreprendre pour favoriser le changement (voir **Outil 14**).

14. Actions pour le changement

Les publications de capitalisation finissent trop souvent sur des étagères dans un bureau et ne sont lues par personne. L'objectif de ce guide est de répondre à ce problème en :

- réduisant le nombre de publications de capitalisation : il ne faut mener de capitalisation approfondie que là où elle constitue une vraie valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation.
- améliorant la qualité générale des publications de capitalisation : il faut favoriser l'homogénéité des approches et des formats.
- veillant à ce que toutes les initiatives de capitalisation soient avant tout conçues pour faire évoluer les pratiques, comportements ou attitudes d'un groupe cible précis.

Ce troisième élément est ce qu'on appelle « l'action pour le changement », à savoir utiliser les leçons apprises pour influencer les pratiques professionnelles et les performances organisationnelles de Handicap International, ainsi que celles d'autres organisations.

Les termes de référence ont défini les résultats attendus et le principal public cible. Il faut maintenant mettre en œuvre les activités devant permettre d'atteindre ces résultats...

Il existe tout un ensemble d'actions pour le changement envisageables au sein des projets de capitalisation. Mais ces actions sont toujours étroitement liées au contexte, de sorte que chaque projet doit établir sa propre stratégie.

Cet outil propose donc des recommandations de base, sans toutefois se vouloir prescriptif étant donné le large éventail d'options et de contextes possibles. Il n'est ni possible ni utile de répertorier toutes les activités à même de produire un changement, mais voici quelques principes sur lesquels on peut s'appuyer.

Actions pour le changement au niveau du terrain/programme

- Les actions pour le changement étant la finalité du processus de capitalisation, il faut veiller à bien les planifier, en prévoyant suffisamment de temps et de ressources.
- Dans la mesure du possible, les actions pour le changement sur le terrain doivent s'insérer dans les projets et programmes existants. Il est important, en effet, de profiter autant que possible des occasions de partager et de mettre en avant la publication. Pour ce faire, tâchez de repérer les formations en cours ou les activités de sensibilisation ou de plaidoyer en rapport avec la thématique de votre capitalisation. Cela peut toutefois nécessiter une déclinaison de la publication pour développer des outils de formation complémentaires à même de répondre aux besoins de différents publics.
- La publication issue du processus de capitalisation a aussi pour objectif d'influencer la planification stratégique au niveau du pays. Handicap International possède des mécanismes de planification stratégique pluriannuelle (COP) et il importe que les principales leçons apprises d'une expérience de terrain s'intègrent à ce processus. Par exemple, votre capitalisation peut fournir des recommandations importantes pour de futurs partenariats ou recherches de financement.
- Les programmes devraient se servir activement des publications de capitalisation pour essayer de créer de nouveaux partenariats ou rallier des réseaux existants sur le terrain. De même, la publication peut être utilisée pour établir des contacts avec des acteurs clés, ainsi que des alliances avec d'autres organisations concernées par les mêmes thématiques.

Actions pour le changement au niveau global

- Il est essentiel de collaborer avec le référent technique concerné pour mettre en place des activités de promotion et de partage de la publication. Ce dernier aura en effet déjà établi des réseaux globaux et des contacts grâce auxquels votre publication pourra être utilisée comme outil de formation, de plaidoyer ou de sensibilisation.
- Il existe aussi divers canaux internes pouvant permettre à votre publication d'avoir un impact au sein de la fédération de Handicap International :
  • **En matière de diffusion :** la publication peut être promue via Skillweb et Source, et leurs produits de diffusion dérivés.
  • **En matière d'actions pour le changement :** la publication peut servir à élaborer des formations ou des séminaires thématiques au siège, en ayant recours aux moyens d'échange et d'appropriation existants (réunions REACT et Talk & Breakfast, séminaires, vidéo conférences, etc.). On peut aussi l'adapter pour en faire un module d'e-learning ou de formation technique, ou encore un sujet de recherche.

Travailler en concertation avec le pôle Management des connaissances et le référent technique permettra d'identifier les opportunités les plus appropriées pour produire le changement.

Cambodge, 2000

Annexes

Bibliographie

Documents officiels (internes) de Handicap International

- **Mission, Champ d'action, Principes d'intervention, Charte Identité visuelle** (2012) : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=186&cHash=0d8212c71b
- **Politique de suivi et évaluation des projets Handicap International** (2010) : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=243&cHash=44930ac859
- **Les collections de publications professionnelles** : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=632&cHash=100849b6c8
- **Le projet d'écriture : de l'idée à la mise en œuvre** (2011) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/GM06_Guide_aux_auteurs_A4_01.pdf
- **L'accès aux services pour les personnes handicapées** (2010) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/HI_GM_Accessibilite_screen_A4.pdf

Sites Internet gérés par Handicap International

- **Making it Work :** www.makingitwork-crpd.org
- **Source :** www.asksource.info
- **Skillweb :** http://www.hiproweb.org/nc/en/home/home.html

Ressources externes

- **Admitting Failures :** http://www.admittingfailure.com
- **Knowledge Management for Development** (KM4Dev) : http://www.km4dev.org
- **Knowledge Management and Organisational Learning – An International Development Perspective : An Annotated Bibliography,** Overseas Development Institute (2003) : http://www.odi.org.uk/resources/docs/170.pdf

Diffuser/partager des publications

- **International Disability Alliance Forum** : http://www.internationaldisabilityalliance.org/en/ida-crpd-forum-listserve
- **The Global Partnership for Disability and Development** (GPDD) : http://www.gpdd-online.org/mailing-list
- **Disability JISCmail** : https://www.jiscmail.ac.uk/cgi-bin/webadmin ?A0=disability-research

Exemples récents d'initiatives de Handicap International en matière de capitalisation d'expérience

- **Leçons apprises du Projet Turi Kumwe Réinsertion socio-économique des anciens combattants handicapés au Burundi 2010 – 2013** (2013) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/HIProgramme_Burundi_Lecons_apprises_Projet_Turi_Kumwe.pdf
- **How to support local government to integrate CVD and diabetes prevention and management into existing health systems – the Davao City experience, Philippines** (2013) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/SdLL10Philippines.pdf

- **Strengthening communities to integrate persons with disabilities in the HIV & AIDS response in Rwanda** (2013) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/HILessons_Learned_Collection_Strengthening_communities_to_integrate_persons_with_disabilities.pdf

- **Réunir les solitudes : l'exemple d'un projet de Santé Mentale Communautaire au Rwanda** (2012) : http://www.youtube.com/watch?v=9qw2PRWr3Y0

- **Access to water, hygiene and sanitation for persons with disabilities in the locality of Mandiakuy (Tominian Circle in Mali)** (2012) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/CaseStudy09_Access_water_hygiene_sanitation_PWDs.pdf

- **Fighting against epilepsy in Rwanda : An efficient patient-centred experience** (2012) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/HANDICAP_International_SD-LL-04MAJ_light.pdf
  Existe en format brief : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/HANDICAP_International_SD-LL-04-BRIEF.pdf

- **Impulser et accompagner le changement dans les pouponnières algériennes** (2012) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/AlgerieDsExp05_02.pdf

- **Everybody's Business : Sharing Responsibility in the Response to HIV and Gender-Based Violence in the 2007 - 2008 Kenya Post-Election Violence** (2012) : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=624&cHash=24c4b1372d

- **Access to drinking water for people with disabilities in the town of Tenkodogo (Burkina Faso)** (2012) : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=709&cHash=b8c5415544

- **Experiences from Handicap International's HIV and Disability Project in Cambodia. Part 1 & Part 2** (2012) : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=668&cHash=71fe3b4195

- **La scolarisation des enfants sourds et malentendants dans les écoles ordinaires du Burkina Faso** (2011) : http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/ScolarisationEnfantsSourdsBFDs03_01.pdf

- **Road Safety Reference Information** (2011) : http://www.afd-ld.org/~handicap-csr/index.htm

- **Persons with Disabilities and Sexual Violence Prevention and Response** (2011) : http://www.hiproweb.org/en/annexes/document-search/docs/liste.html ?tx_hidrtdocs_pi1%5BuidDoc%5D=576&cHash=1409460805

Notes

1. Pierre de Zutter. Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital. Paris, Charles Léopold Mayer, 1994.

2. Si le but premier d'une capitalisation est de dégager des bonnes pratiques pour mener des actions de plaidoyer destinées à influencer le comportement, les relations et les activités d'acteurs ou organisations externes, il est peut-être plus indiqué d'utiliser la méthodologie Making it Work de Handicap International : www.makingitwork-crpd.org

3. Le responsable de la capitalisation du Pôle Management des connaissances peut, au minimum, assurer un soutien à la planification initiale, définir les rôles et responsabilités, et orienter si nécessaire.

4. Il est possible de faire une compilation des bonnes pratiques, innovations et échecs.

5. Pouvant comprendre une fiche de partage d'expérience, ou des études de cas de bonnes pratiques/d'innovations/d'échecs.

6. Idéalement, sous la forme d'un entretien de fin de projet sur les savoirs acquis.

7. De nombreuses ONGI s'efforcent de découvrir les causes de leurs échecs, d'en tirer des leçons et de partager cet enseignement.
Voir par exemple, à ce sujet, l'initiative « Admitting failure » : http://www.admittingfailure.com

8. Une grande partie des informations de cet outil a été adaptée du guide Making it Work : www.makingitwork-crpd.org

9. Le processus présenté ici a été adapté de la méthodologie Making it Work : www.makingitwork-crpd.org

10. Exemple : http://www.admettrelechec.com, une initiative globale visant à établir un niveau plus élevé de transparence, de collaboration et d'innovation au sein de la société civile.

11. Remarque : partager les échecs est un exercice extrêmement profitable, mais il est important de bien faciliter le processus de façon à ce que chacun dans le séminaire ou le groupe de travail (et pas seulement ceux qui présentent les études de cas) soit prêt à partager son expérience, et à discuter de manière constructive des problèmes et erreurs de son projet.

12. Si vous prévoyez de développer un site internet, merci de contacter le Pôle Management des connaissances pour s'assurer de sa cohérence avec les autres sites de Handicap International, et discuter de la pérennité de ce site.

13. http://www.hiproweb.org/uploads/tx_hidrtdocs/GM06_Guide_aux_auteurs_A4_01.pdf

14. Exemple issu du projet de Handicap International « Services de santé publique incluant les personnes handicapées » du Gujarat (Inde), mais fortement adapté pour les besoins de ce guide.

Crédits

Crédits photographiques
Couverture : © Brice Blondel/Handicap International (Pakistan, 2012)
Page 8 : © Stanislas Bonnet/Handicap International (Burundi, 2009)
Page 14 : © Corentin Fohlen/Handicap International (Philippines, 2011)
Page 32 : © Nicolas Axelrod/Handicap International (Cambodge, 2011)
Page 74 : © Nicolas Axelrod/Handicap International (Cambodge, 2000)

Éditeur
Fédération Handicap International
138, avenue des Frères Lumière
CS 88379
69371 Lyon cedex 08
publications@handicap-international.org

Imprimeur
NEVELLAND
GRAPHICS c.v.b.a.–s.o
Industriepark-drongen 21
9031 Gent
Belgium

Imprimé en juillet 2014
Dépôt légal : Juillet 2014

Mener une capitalisation d'expérience

Ce guide méthodologique s'adresse à toute personne ou équipe de Handicap International souhaitant mener une capitalisation sur un projet ou un programme.

Ce guide est divisé en trois grandes parties.

Principes et repères – Cette partie propose les concepts et les explications de base nécessaires pour comprendre comment se déroule une capitalisation au sein des programmes de Handicap International.

Guide pratique – Cette partie offre des conseils pratiques pour planifier le processus de capitalisation. Elle explique comment formuler des termes de référence clairs, comment choisir une méthodologie et comment préparer un plan d'action détaillé.

Outils de mise en œuvre – Cette partie propose des outils pratiques pour mener un processus de capitalisation efficace, à savoir : comment recueillir, formaliser et publier des leçons apprises, comment ensuite diffuser la publication et produire le changement.

FÉDÉRATION HANDICAP INTERNATIONAL
138, avenue des Frères Lumière
CS 88379
69371 Lyon cedex 08
France

T. +33 (0) 4 78 69 79 79
F. +33 (0) 4 78 69 79 94
publications@handicap-international.org

HANDICAP INTERNATIONAL