

FICHE
3

CAPITALISATION ET DISTANCIEL : CAPITALISER À DISTANCE, EST-CE POSSIBLE ?

Le contexte

Visioconférence, messagerie instantanée, plateformes collaboratives, les outils numériques font partie des habitudes de travail dans le secteur de la solidarité internationale. Les restrictions imposées par la crise sanitaire liée au covid ont accéléré l'essor du travail à distance. Certains exercices paraissent pourtant plus complexes à réaliser à distance. Capitaliser consiste à transformer l'expérience en connaissances partageables et nécessite notamment une interconnaissance entre les acteurs et actrices impliqués pour instaurer un climat de confiance et permettre un

dialogue entre les expériences. Si ces dernières années ont montré que les organisations ont su adapter leurs démarches de capitalisation dans l'urgence de la crise sanitaire, cette rencontre vient interroger les leçons tirées d'expériences subies ou choisies, et la possibilité de développer des pratiques de capitalisation à distance.

> **Peut-on capitaliser à distance ?
Comment adapter les démarches ?**

> **Quelle est l'utilité de capitaliser à distance ?
Quels sont les points de vigilance ?**

La synthèse des interventions

Quand la capitalisation à distance se trouve imposée.

L'expérience de Mathieu LEBAS,
*Chef de projets internationaux
à la Fondation Apprentis d'Auteuil*

La Fondation Apprentis d'Auteuil déploie une partie de ses activités à l'international. Elle soutient les efforts de ses partenaires dans la protection et l'accompagnement des jeunes et des familles vulnérables à travers des missions d'expertise et des échanges de pratiques. Elle place la capitalisation au centre d'une démarche globale de qualité.

Récit de l'expérience

C'est dans la perspective de la 2^e phase d'un projet de soutien psychosocial à des jeunes filles en situation de vulnérabilité au Liban que l'équipe de la Fondation avait programmé une étude de capitalisation. L'objectif était de marquer un temps d'arrêt et d'analyser les accompagnements réalisés pour alimenter les termes de référence d'une étude prospective souhaitée par le bailleur. La mission de terrain initialement programmée n'a pas pu être réalisée, à cause de la crise sanitaire, sans toutefois que les échéances soient modifiées. La capitalisation à distance n'avait jamais été pratiquée par l'équipe de la Fondation et le partenaire local n'avait jamais entendu parler de capitalisation. S'agissant d'un projet de capitalisation de moyenne envergure, l'équipe a estimé qu'il était possible de la réaliser à distance.

Principales adaptations d'une démarche menée à distance

- Les travaux se sont déroulés en ligne sur une période de 15 jours au lieu d'une semaine de terrain. Des focus groups ont été menés avec trois groupes cibles (l'équipe de gestion, les travailleurs sociaux et les bénéficiaires) ainsi qu'un entretien avec la coordinatrice du projet.
- La coordinatrice a été sensibilisée à la capitalisation avant le démarrage. Elle assurait également l'interprétariat puisque les travaux étaient menés en 3 langues (français, anglais, arabe).
- Les participant·e·s étaient informé·e·s de la démarche de capitalisation et des enjeux en

amont de chaque rencontre.

- L'agencement de la salle chez le partenaire local était réfléchi au préalable afin de permettre à l'ensemble des participant·e·s réuni·e·s et des intervenant·e·s à distance d'échanger dans les meilleures conditions.
- Les outils de capitalisation utilisés en présentiel ont été expérimentés en distanciel.

Intérêts de la capitalisation à distance

- La démarche a permis de prendre du recul sur l'expérience avec les acteurs et actrices du projet, et de valoriser leurs expérience et expertise, malgré un contexte empêchant de se rassembler.
- Le livrable a pu être produit dans les délais et répondre aux objectifs fixés : Il fonde la réflexion préalable à l'élaboration de la prochaine phase du projet, il contient des éléments qui ont pu être intégrés aux termes de référence de l'étude prospective et a permis d'identifier des changements à apporter au projet à court terme.

“ **En présentiel, on travaille beaucoup la reformulation pour parler du vécu de l'expérience. A distance et avec un interprète c'est difficile.** ”

Points de vigilance

- L'échantillon des personnes impliquées dans la démarche s'est trouvé réduit avec peu de visibilité sur les personnes présentes en amont des ateliers puisque la mobilisation était entièrement gérée par les partenaires locaux. Ceci soulève la question de la représentativité. Les familles n'ont pas pu être rencontrées.
- Les sessions en lignes étaient longues, la gestion des trois langues de travail a alourdi les échanges.
- L'expression du « vécu de l'expérience » et la reformulation sont complexifiées par la distance, surtout lorsque s'y ajoute le biais de l'interprétariat.
- Le cadre de questionnement n'était pas suffisamment précis : Ce qui en présentiel n'est pas problématique car peut être précisé à l'oral est complexifié par la distance, couplée à l'interprétariat et à la méconnaissance de la méthodologie de capitalisation par le relais local. Cela a engendré une difficulté à obtenir des témoignages répondant à l'objectif de capitalisation.

LE BILAN DE L'EXPÉRIENCE

Les délais, la distance et la préparation en amont ont impacté la performance de la démarche. Le bilan ouvre néanmoins de nouvelles perspectives. Les résultats atteints dans les conditions contraintes incitent la Fondation à développer une méthodologie d'accompagnement à distance qui permettra de démultiplier les actions de capitalisation avec ses partenaires.

La capitalisation en réseau grâce au distanciel.

L'expérience de Nahuel DUMENIL et Marie BENKETAF de PARTAGE, appuyés par Gaël BELSOEUR du Ciedel

Partage est une association de solidarité internationale qui soutient des initiatives locales en faveur des enfants les plus démunis et de lutte pour le respect de leurs droits fondamentaux. L'association travaille en partenariat avec des acteurs et actrices locaux, s'inscrivant ainsi dans une logique de renforcement des capacités des sociétés civiles locales. Elle développe un réseau d'une 30^{aine} de partenaires locaux et anime dans ce cadre des échanges, des formations et plus récemment des capitalisations. Le Ciedel, est un institut de formation, de recherche et d'appui au développement local, travaillant en France et à l'international.

Récit de l'expérience

Les démarches de capitalisation entreprises par Partage se sont pendant un temps heurtées aux complexités de la distance et au manque d'appropriation de la part des partenaires. Au moment de la crise sanitaire de 2020, des sessions à distance ont été organisées à la demande des partenaires, tous les 3 mois, pour échanger sur les adaptations et innovations des méthodes d'enseignement et d'encadrement scolaire qui se sont faits à distance. Partage a alors souhaité valoriser ces adaptations autour de l'éducation à distance puis a eu l'idée de produire un livrable sur la base de ces échanges. L'association a souhaité être accompagnée dans la

démarche étant donnée l'ampleur du travail et les difficultés rencontrées lors des précédentes capitalisations. Ainsi le F3E et le Ciedel appuient Partage et ses partenaires dans le cadre d'une démarche de capitalisation intégrée.

Principales adaptations d'une démarche menée à distance

- Un comité de pilotage a permis d'associer un noyau dur de partenaires dès l'élaboration des termes de référence. Ils ont été formés à la capitalisation, installant une compréhension et un langage commun, puis ont participé au processus de capitalisation.
- L'implication du Ciedel et la multiplicité des moments de rencontre et outils (vidéo introductive et explicative, questionnaires, interviews, revue documentaire, ateliers collectifs, mails d'information et d'étape) ont facilité la mise en confiance des partenaires et leurs contributions à une dynamique collective.
- Le processus a été mené sur un temps plus long, qui a mieux fonctionné lorsque les échanges ont été plus réguliers. Différentes méthodes ont été employées pour maintenir le lien entre les sessions, par des contacts individuels et l'envoi de mails collectifs par exemple.

Intérêts de la capitalisation à distance

- Le distanciel a avant tout permis l'implication de partenaires issus de contextes différents, avec peu de contraintes financières.
- La flexibilité permise par le distanciel a aussi permis de moduler la démarche au fur et à mesure, en particulier avec des partenaires ou sur des thématiques qui n'avaient pas été identifiés au départ.
- Le temps long a facilité le cheminement des parties prenantes vers la compréhension de l'intérêt de la capitalisation. L'attention est plus facilement portée sur les expériences, plutôt que sur la finalité de production d'un livrable.

« Sans le distanciel la capitalisation n'aurait pas eu lieu. Il a permis un brassage plus large.

Points de vigilance

- D'un point de vue organisationnel, le distanciel se heurte aux problèmes de connexion et à la difficulté à trouver des créneaux correspondants aux différents fuseaux horaires.
- Le multilinguisme est une limite. L'interpréariat lors de sessions en ligne est lourd à gérer et à suivre. Les échanges sont complexifiés, même dans une langue commune quand le niveau de maîtrise n'est pas unifié.
- La difficulté de faire participer les personnes les plus adaptées. La parole des équipes de terrain est parfois supplantée par la présence de dirigeant·e·s disposant d'un meilleur accès aux équipements informatiques. Or ils sont les moins renseigné·e·s sur les aspects de mise en œuvre et souhaitent avant tout montrer les réussites.
- Le risque d'essoufflement de la dynamique sur le temps long, avec notamment le turnover dans les équipes.

À PARTIR DE CETTE EXPÉRIENCE

Partage entrevoit deux niveaux d'enjeux pour la suite. D'une part, l'application des apprentissages issus de cette capitalisation avec un intérêt double pour les partenaires qui pourront s'appuyer sur les résultats dans leurs démarches de financement à venir. D'autre part, la poursuite des démarches de capitalisation et la diffusion de la culture de la capitalisation au sein du réseau avec la possibilité de réaliser des processus d'apprentissage sur un temps long grâce au distanciel.

Déployer la capitalisation dans sa structure depuis un poste basé à distance.

L'expérience de Nabilah IBRAHIM CASSAGNEAU Coordinatrice de capitalisation à l'IECD

Créé en 1988, l'Institut Européen de Coopération et de Développement met en œuvre des projets de développement en partenariat avec des institutions locales pour permettre aux jeunes et personnes en situation précaire d'accéder à des emplois décents et durables, dans un environnement éducatif et sanitaire de qualité.

⁴ Issus de l'expérience

L'IECD opère dans 4 zones géographiques : Bassin méditerranéen, Afrique subsaharienne, Madagascar et Asie du Sud-Est.

Récit de l'expérience

En 2018, la structure élabore une stratégie à l'horizon 2025 pour renforcer la transversalité entre programmes à travers des mesures d'impact et de la capitalisation. La feuille de route dédiée à la capitalisation prévoit l'élaboration d'une boîte à outils pour chaque programme contenant : un guide méthodologique, des fiches pratiques et des documents de référence. A terme, les contenus seront mis à disposition de l'ensemble des collaborateur·rice·s de l'IECD et contribueront à diffuser les pratiques de capitalisation au fil de l'eau, dans le quotidien au siège et sur le terrain. Depuis 2 ans, Nabilah occupe à plein temps le poste de responsable de la capitalisation. Elle travaille entièrement à distance depuis la Réunion, en lien avec les coordinateurs programmes en France et les équipes pays et projets sur le terrain.

Principales adaptations d'une démarche menée à distance

- Un espace de travail collaboratif a été mis en place sur Sharepoint. Il permet à tous les collaborateur·rice·s de travailler directement sur les contenus de capitalisation. Une version plus élaborée est en cours de développement avec une expertise externe.
- La démarche inédite pour l'IECD de dédier un poste 100% à distance avec une forte autonomie a impliqué de travailler la posture de la responsable capitalisation. L'accompagnement des chantiers de capitalisation se fait avec flexibilité et rigueur pour susciter l'envie et la confiance.
- Il s'agit de proposer un regard objectif sur les contenus produits à partir des expériences de terrain.

« Le capital sympathie n'est pas à négliger.

Intérêts de la capitalisation à distance

- Le fait d'être présente au siège ou à distance a peu d'importance pour correspondre avec le terrain.
- Les échanges avec les pays asiatiques sont facilités par le décalage horaire moindre depuis la Réunion qu'au siège.

- La fonction assurée à distance est facilitée par le recrutement en interne d'une personne qui connaît la culture de l'organisation et les projets de terrain.
- L'expérimentation se nourrit des pratiques d'autres acteurs de la solidarité internationale et induisent/déclenchent des échanges.

Points de vigilance

- L'appétence des collaborateur-riche-s aux chantiers de capitalisation est très variable. Être convaincante est un enjeu fort. Des missions de terrains doivent nécessairement avoir lieu pour susciter l'adhésion et montrer de quelle manière la capitalisation peut être structurante pour un projet.
- L'animation des chantiers de capitalisation doit s'articuler avec une démarche plus globale et formalisée de communication interne sur les questions d'appropriation et d'impulsion des démarches.
- La nécessité de choisir des outils collaboratifs adaptés et performants. Des moyens suffisants doivent y être dédiés.

LA CAPITALISATION N'EST PAS UNE SCIENCE EXACTE

Chaque structure développe sa propre démarche. Il s'agit d'un apprentissage collectif qui doit impliquer l'ensemble des collaborateur-riche-s. Ce processus doit être flexible et évolutif. En particulier à distance, il faut faire preuve d'ingéniosité et de ténacité.

Le passage en tout distanciel après une première phase de capitalisation.

L'expérience de Delphine VINCENOT,
Consultante Co-Opus

Psychosociologue de formation avec une longue expérience professionnelle dans le secteur de la solidarité, Delphine accompagne des collectifs en France et à l'international dans l'analyse de leurs pratiques, pour capitaliser, faire de la médiation ou encore alimenter leur réflexion stratégique.

Récit de l'expérience

L'intervention porte sur un accompagnement de « capitalisation croisée continue » déployé durant 3 années par une équipe de consultance constituée de Delphine et Martin Vielajus. Il s'agissait de suivre la mise en œuvre de trois projets, chacun porté par un binôme d'organisations partenaires en Haïti, au Bénin et au Sénégal, sur le thème de la participation citoyenne. Le dispositif initial de capitalisation reposait sur une modalité mixte de présentiel et distanciel sur deux niveaux, individuel et collectif. Des rencontres avec les équipes projets ont été réalisées dans chaque pays, suivi quelques mois plus tard d'un premier regroupement organisé à Paris. Puis le covid a fait irruption, obligeant à réaliser à distance toute la suite du travail.

Principales adaptations d'une démarche menée à distance

- L'équipe a davantage investi dans les rendez-vous individualisés organisés tous les 6 mois. Ils ont permis d'associer davantage de personnes par projet, tout en ciblant 2 personnes par organisation pour assurer la continuité. Ces rendez-vous ont permis aux équipes projet de prendre du recul et aux consultant-e-s de collecter des informations. Ensemble, ils ont pu identifier des questions et expériences qui pouvaient faire l'objet d'un travail collectif par la suite.
- Les échanges collectifs annuels prévus sur 3 jours à Paris ont été remplacés par des rencontres en ligne d'une demi-journée deux fois par an. Ces temps étaient consacrés au partage d'expérience ou de difficultés autour d'un sujet principal.
- Parmi les produits de capitalisation, les vidéos de témoignages n'ont pu être réalisées faute de moyens techniques pour disposer d'interviews filmées de qualité. Elles ont été remplacées par une série de podcasts dont l'équipe est particulièrement fière ! Avec le recul, le format audio paraît plus adapté et complète adéquatement les livrets.

Intérêts de la capitalisation à distance

- Écologique ! Car travailler à distance limite les déplacements, en particulier en avion.
- Des séances de travail élargies aux équipes et décideurs. A condition d'avoir bien identifié les temps auxquels sont associés les différents profils de participant-e-s.

- La facilité à programmer les rencontres, et la simplicité de gestion administrative et logistique : une demi-journée de travail plutôt que trois jours d'atelier, avec voyage à l'étranger.
- La production de podcasts, outils qui n'avaient pas été pensés initialement et qui se sont avérés très pertinents.

Points de vigilance

- Les sessions de travail sont à adapter aux possibilités de travail en distanciel avec des formats plus courts et plus simples. Une excellente préparation des sessions est nécessaire. Il faut cibler et limiter les sujets abordés et bien prévoir les modalités de partage et prise de parole.
- En visioconférence les consignes doivent être claires pour les participant-e-s et des outils simples conservés d'une session à l'autre.
- Le distanciel demande un travail important de prise de notes et de formalisation des écrits par les consultant-e-s. Les productions sont à envoyer aux équipes après les rencontres pour maintenir le lien. L'avantage est que toute la matière est prête lorsqu'il faut produire les livrables.

“ Il faut être dans une relation où l'on a eu le temps de faire connaissance.

L'EXPÉRIENCE RICHE D'UNE CAPITALISATION MAJORITAIREMENT À DISTANCE

Cette adaptation réussie doit toutefois beaucoup au fait d'avoir pu effectuer les premières rencontres en présentiel. Ces temps ont permis d'instaurer la confiance, d'identifier l'intérêt de ce travail pour les équipes et de tester les outils ensuite utilisés durant le processus. Le distanciel a aussi beaucoup reposé sur le maintien d'un lien régulier avec les équipes.

Capitaliser à distance, un choix délibéré.

L'expérience de Laïla LOSTE,
Coordinatrice de la Plateforme ELSA

La Plateforme ELSA est un réseau associatif de lutte contre le VIH/sida et pour les droits et la santé sexuelle et reproductive en Afrique francophone.

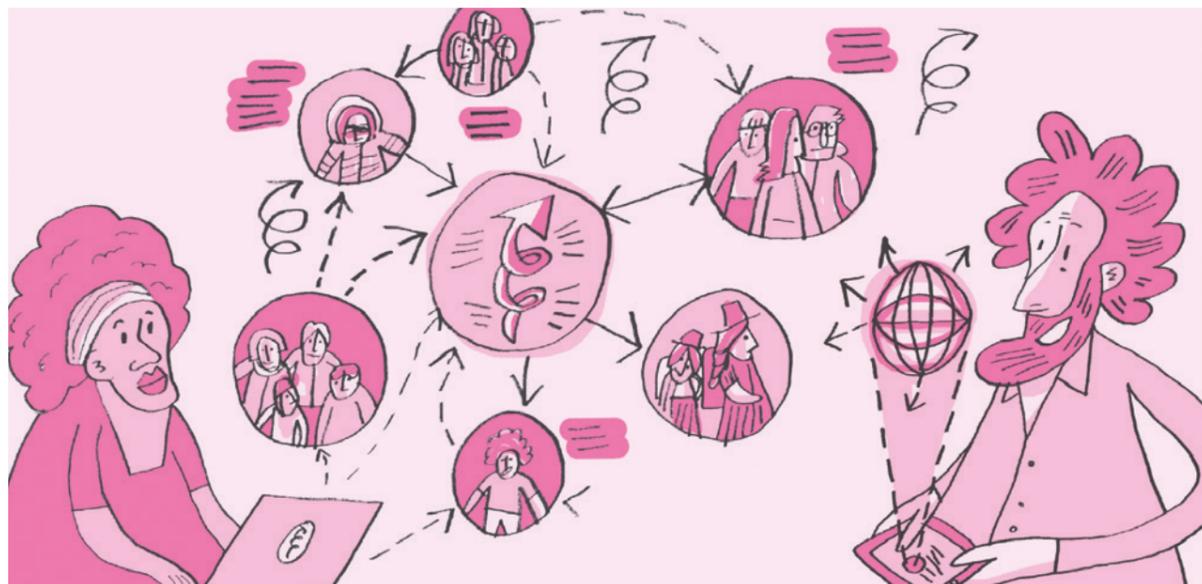
Récit de l'expérience

Après 20 ans d'existence, la Plateforme ELSA a décidé de réaliser une étude d'effets et d'impact. Afin d'inciter les membres de la plateforme à mener ce type d'étude, la Plateforme ELSA a souhaité capitaliser sur la réalisation de cette étude d'effets et d'impact. Dès l'élaboration des termes de référence, le choix a été fait de conduire l'ensemble de la démarche à distance. Ce choix était motivé par la volonté d'investir dans des supports didactiques facilitant le partage du processus et de ses résultats plutôt que dans les déplacements et autres moyens logistiques. Il répondait aussi à l'intention de permettre l'implication du plus grand nombre de personnes et de contribuer à essaimer la pratique des démarches d'apprentissages au sein du réseau associatif ELSA. A travers cette expérience, la Plateforme ELSA se veut à la pointe de l'innovation dans un secteur d'intervention où la capitalisation est encore peu développée.

Principales adaptations d'une démarche menée à distance

- La démarche mise en œuvre s'est appuyée sur des temps forts de lancement, de clôture et des séminaires en ligne.
- Entre les rencontres, le lien avec les parties prenantes a été maintenu à travers des actions d'information collective sur le processus et le partage de livrables intermédiaires.
- Le choix de livrables faciles d'accès tels que des infographies ou des montages de vidéos à partir des séminaires en ligne a été fait pour faciliter la continuité et l'adhésion des associations du réseau ELSA.

“ Penser le distanciel dès le départ était dans ce contexte une manière d'éviter de le subir.



Intérêts de la capitalisation à distance

- Les équipes associatives africaines ont pu participer activement au processus, sans souci de déplacements (gain de temps pour les équipes, diminution des coûts de participation des associations situées en Afrique francophone, mobilisation facilitée).
- La capitalisation intégrée à l'étude vient désormais nourrir les orientations stratégiques de la Plateforme ELSA. La co-écriture de la nouvelle stratégie du réseau ELSA entre ses parties prenantes s'en trouve facilitée.

Points de vigilance

Le choix délibéré du distanciel nécessite une préparation importante en amont. Cet investissement garantit une certaine fluidité dans la phase de réalisation. Il n'y a pas d'improvisation !

OUVERTURE

La stratégie du distanciel a été possible car la période du covid, avec l'appui de la Plateforme ELSA, a permis de répandre le travail à distance au sein des associations de ce réseau. Aujourd'hui, la Plateforme ELSA peut appuyer la mise en place d'études d'effets et d'impact au sein de son réseau. Elle est régulièrement sollicitée pour aider à l'élaboration d'outils, tels que les termes de références, dans des logiques de complémentarité et d'essaimage.

Les échanges de la table ronde

Le distanciel est-il un moyen au service de la capitalisation ou une démarche à part entière ? Où se situent les défis de la capitalisation à distance ? Quelles que soient les manières de faire, l'enjeu principal est d'abord de **rester fidèle au sens de la capitalisation**. Toute démarche entreprise doit avoir une intention claire et servir un intérêt commun. Cela implique d'interroger avant tout les motivations et les objectifs recherchés pour ensuite pourvoir définir une démarche appropriée. Encore plus à distance, le cadre doit être parfaitement compris et partagé avec toutes les parties prenantes engagées. Il faut d'autant plus faire preuve de créativité et de souplesse dans les méthodes au risque de faire de la capitalisation un outil normalisateur.

Animer la capitalisation nécessite en effet de **créer les conditions qui permettent de décentrer le regard porté sur les pratiques et expériences** et de sortir de la logique projet. La posture d'ouverture et d'écoute des personnes qui accompagnent les démarches est un prérequis fondamental. Elle sert à établir **un climat de confiance qui permet à chacun-e de réinterroger son positionnement par rapport à l'action**. Certains parlent de « déconstruire les postures pour construire de la connaissance partageable ». À distance, le temps social et d'interconnaissance est plus

complexe à réaliser. Les attitudes et ressentis sont difficilement perceptibles. Pourtant, c'est notamment en cela que la capitalisation se distingue des autres démarches d'apprentissages comme l'évaluation.

Le récap' des travaux de groupes

Les expériences le montrent, il y a des avantages à procéder à distance dans une démarche de capitalisation. La réduction de l'empreinte écologique des déplacements et la facilitation des rencontres grâce au temps économisé en organisation logistique sont parmi les plus notables. A cela s'ajoute la possibilité offerte d'impliquer une plus grande diversité d'acteurs et d'actrices. Attention toutefois à ne pas réduire la capitalisation à un enchaînement de rencontres en visioconférence, ni à simplement transposer une démarche initialement prévue en présentiel.

Les participant-e-s de la CP font part de quelques points de vigilance à avoir lorsque le distanciel s'invite dans la capitalisation et partagent leurs précieux conseils !

La consolidation des apprentissages. La capitalisation à distance interroge la possibilité de permettre aux participant-e-s d'apprendre tout au long du processus et de véritablement s'appropriier les apprentissages qui en découlent. Le risque est d'effectuer un travail sans moments marquants pour consolider les apprentissages tirés de l'expérience.

La perception des attitudes. La capitalisation implique un savoir-être qui permet de créer les conditions méthodologiques mais avant tout humaines du partage et de la confiance. A distance, les jeux d'acteurs, les non-dits et l'environnement sont difficilement observables. Il est alors plus difficile de s'assurer qu'une bonne dynamique de travail a été instaurée et que l'ensemble des contributeur-ice-s adhèrent à la démarche. Capitaliser à distance demande de faire preuve d'une attention particulière à cet aspect des dynamiques au risque de produire des résultats hors-sol et de ne pas aller suffisamment en profondeur dans les sujets.

Le moment de la capitalisation. La possibilité

de travailler à distance peut pousser à intégrer la capitalisation systématiquement dans chaque projet. Or si elle n'est pas reliée aux stratégies d'intervention des organisations, le risque de dérive vers la production de quantités de livrables sans processus d'apprentissages est réel. Cela peut même aller jusqu'à déposséder les acteurs et actrices du terrain de leur parole et de leur vécu sous prétexte de « récolter de la donnée ».

LES CONSEILS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

À distance, les biais potentiels se trouvent amplifiés. Bon nombre de ces conseils s'appliquent à toute démarche de capitalisation mais méritent d'être particulièrement considérés avec le distanciel.

L'exigence méthodologique

➔ Diffuser la culture de la capitalisation

- S'appuyer sur un relais local formé à la capitalisation pour transmettre et suivre la démarche.
- Former les personnes à la capitalisation, y compris les contributeur-ice-s et les interprètes, par des temps de sensibilisation, en amont et tout au long du processus.

➔ Assurer l'ancrage de la démarche

- Aller plus loin en individuel pour alimenter la réflexion collective.
- Créer des moments marquants par des mises en situations pour ancrer les apprentissages.
- Profiter de la flexibilité pour se permettre de faire évoluer la démarche en cours de route, sans toutefois dévier de l'objectif global.

L'importance de la posture

➔ Travailler les postures

- Clarifier les postures de toutes les parties prenantes (commanditaire, animateur-ice, contributeur-ice-s).
- Ne prendre qu'une seule casquette à la fois (animateur) et s'y tenir. A distance les postures doivent être encore plus précises et explicites.
- Favoriser les logiques horizontales et tenir compte du biais introduit par la possible présence de dirigeant-e-s ou financeurs en raison d'une moindre maîtrise sur la mobilisation des participant-e-s à distance.



→ Créer du lien pour établir la confiance

- Construire une relation et la maintenir via des échanges individuels et des messages groupés réguliers.
- Prendre le temps de l'interconnaissance à travers des animations « brise-glace » adaptées au distanciel.
- Avoir des petits temps d'échanges informels au démarrage des réunions et en individuel.
- Favoriser un sentiment d'appartenance collective en créant des références communes (temps forts, images).

Les adaptations pratiques

→ Adapter le travail en visioconférence

- Séquencer les temps de travail, plus fréquents mais plus courts pour maintenir l'attention.
- Être synthétique et préparer un cadre de questionnement limité pour chaque séance.
- Alternier les modalités de travail au cours d'une même séance.
- Prévoir des pauses, un ordre du jour précis et se tenir aux durées prévues.
- Corriger les biais de participation à distance en orientant des questions plus spécifiques vers des personnes ciblées.

→ Choisir les bons outils de travail à distance

- Adapter les outils utilisés en présentiel : par exemple **le photolangage** plutôt utilisé au lancement d'une démarche, ou **le journal de pratiques** où chacun colle des images et raconte son quotidien et poursuivre les échanges dans un groupe de discussion, ou encore **l'arbre à palabre** développé par Médecins du Monde où les partenaires sont filmés au siège pour parler de leurs projets, puis qui diffusé en ligne produit un levier d'échanges et de communication.
- Tenir compte des préférences, habitudes et capacités d'accès aux moyens numériques des parties prenantes.
- Adopter des outils de travail collaboratifs performants et adaptés et prévoir un budget dédié.

“ **Instituer des démarches mixtes : un temps en présentiel pour instaurer la dynamique et la confiance puis travailler à distance.** »



Les témoignages en images



lien vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=kofUwGJ5NmQ>

Le F3E remercie l'ensemble des contributeurs-trices à la réalisation de cette fiche :

Intervenant-e-s :

Gaël BELSOEUR, *Chargé de mission et de formation - CIEDEL*
 Marie BENKETAF, *Responsable de suivi de programmes Afrique - PARTAGE*
 Nahuel DUMENIL, *Responsable régional et réseau - PARTAGE*
 Nabilah IBRAHIM CASSAGNEAU, *Coordinatrice de capitalisation - IECD*
 Mathieu LEBAS, *Chef de projets internationaux- Fondation Apprentis d'Auteuil*
 Laïla LOSTE, *Coordinatrice - Plateforme ELSA*
 Delphine VINCENOT, *Consultante - Co-Opus*

Participant-e-s au groupe de travail :

Gaël BELSOEUR, *Chargé de mission et de formation - CIEDEL*
 Marie BENKETAF, *Responsable de suivi de programmes Afrique - PARTAGE*
 Nahuel DUMENIL, *Responsable régional et réseau - PARTAGE*
 Aurélie SOTON, *Fondation Apprentis d'Auteuil*
 Julien CHAUVÉAU, *Médecins du Monde*
 Nelly ALLARD, *France Volontaires*
 Mathieu LEBAS, *Chef de projets internationaux- Fondation Apprentis d'Auteuil*
 Laïla LOSTE, *Coordinatrice - Plateforme ELSA*
 Robin NAEL, *Consultant*