



FICHE
4

CAPITALISATION ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Le contexte

Capitaliser consiste à collecter, organiser et analyser de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager avec des supports adaptés. Autrement dit, il s'agit de créer de la connaissance à partir de l'expérience. Si la culture de la capitalisation se répand au sein des organisations de solidarité internationale, sa déclinaison en interne, de façon plus systématique, au service de la pertinence et de la qualité des actions relève d'enjeux stratégiques et organisationnels. Partant des parcours d'« organisations apprenantes » venues témoigner, la Communauté de Pratiques capitalisation s'interroge sur :

> **Comment passe-t-on de la capitalisation de projets, de programmes à une vision stratégique de la capitalisation au sein d'une organisation ?**

> **Quels sont les leviers pour inscrire la capitalisation dans une stratégie organisationnelle ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?**

> **Comment la capitalisation peut-elle renforcer la dimension apprenante de l'organisation ? De quoi parlons-nous quand nous associons capitalisation et management des connaissances ?**

La synthèse des interventions

Le parcours d'Expertise France.

Emmanuelle MAISONNAVE
et **Eugénie PARJADIS**,
Coordinatrices Suivi, Évaluation et Apprentissage des départements Développement durable et Gouvernance, Justice et Droits humains

Expertise France est l'agence française de coopération technique internationale. Née en 2014 de la fusion de 6 opérateurs publics, elle est en charge de mettre en œuvre la stratégie française de développement.

L'organisation est structurée en 6 départements techniques avec des modalités opératoires assez proches : renforcement de capacités des institutions publiques, appui aux ONG, travail sur les cadres nationaux, etc. L'harmonisation des pratiques de suivi et évaluation est en cours, mais s'est fortement accélérée ces 3 dernières années avec le développement d'une politique dédiée, et plus récemment, avec la création de postes comme ceux d'Emmanuelle et Eugénie, consacrés, au sein de chaque département, à la coordination des apprentissages et à la redevabilité. Suite à un processus participatif, elles ont développé une note méthodologique sur la capitalisation à Expertise France qui sera partagée en 2023.

Vers une vision stratégique de la capitalisation au sein de l'organisation

Actuellement, le constat est celui d'un vrai intérêt pour ce type de démarche de la part des équipes projet, mais aussi d'une nécessité d'avoir une vision commune de la capitalisation et de la façon dont elle peut être menée. Une vision stratégique de la capitalisation se dessine dans le cadre du chantier de transformation de l'agence. Cette transformation passe notamment par la capitalisation des acquis, dans le but de mieux apprendre des pratiques et de réinjecter les leçons tirées et bonnes pratiques dans l'élaboration des projets, révision des procédures, etc. L'objectif est de contribuer à l'amélioration de la qualité des projets mis en œuvre. Il y a aussi une volonté de promouvoir le savoir-faire de l'agence.

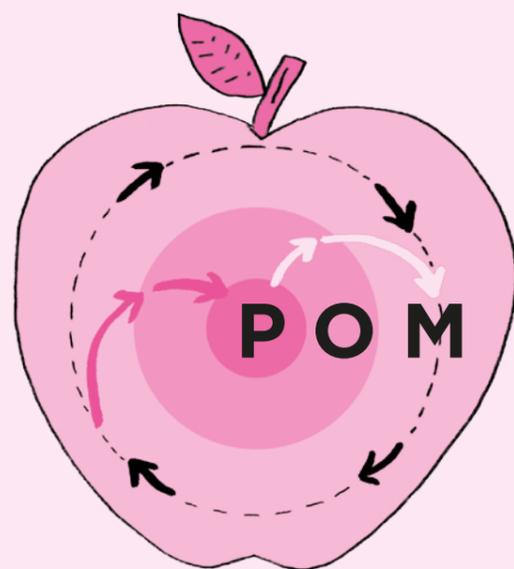
LES LEVIERS RELEVÉS POUR INSCRIRE LA CAPITALISATION DANS UNE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

- Le portage par le management, mais en s'assurant que la notion de capitalisation et ses objectifs soient bien compris et les mêmes pour tous et toutes.
- La politique de suivi-évaluation, qui permet d'inscrire l'apprentissage dans les engagements relatifs au suivi-évaluation que les projets de l'agence se doivent de respecter.
- L'accentuation de l'objectif de valorisation peut être un levier, l'utilisation à des fins de communication, via une attention à l'aspect esthétique.

La capitalisation pour renforcer la dimension apprenante de l'organisation

Il reste un équilibre à développer pour inscrire la capitalisation dans une feuille de route articulée à la quantité de projets mis en œuvre par Expertise France. Il s'agit d'animer cette articulation par département dans un premier temps et à l'échelle de l'agence ensuite. Ainsi, la capitalisation est un pas vers une stratégie plus globale de gestion des connaissances. Elle amène une réflexion élargie sur les périmètres de capitalisation (une activité ou bonne pratique, un projet dans son ensemble, et des thématiques transversales sur une grappe de projets), la valorisation et la diffusion des apprentissages. Le lancement de ce chantier est prévu en 2023.





Populations

Les actions mises en place localement

- Contribuent directement à la transformation sociale
- Sont enrichies par les analyses collectives

Organisations

Chaque organisation partenaire

- Capitalise les actions
- Fait évoluer ses pratiques et ses stratégies

Méthodes

Le collectif Former pour Transformer

- Analyse collectivement les pratiques en vue de l'améliorer
- Se dote d'espace d'apprentissage commun

Le parcours de Frères des Hommes.

Léa ROUILLON,
Chargée de formation

Frères des Hommes (FDH) est une association française de solidarité créée en 1965. Elle intervient dans 7 pays, en France et à l'international à travers la structuration d'un réseau de partenaires de société civile. Frères des Hommes place la formation comme outil clé de la transformation sociale.

Une capitalisation croisée institutionnelle menée de 2013 à 2015 sur « la formation, vecteur de transformation sociale » a permis de clarifier la valeur ajoutée de la structure en 2015. Elle se centre sur la formation d'adultes et le renforcement méthodologique.

Cette orientation se décline dans le projet associatif de 2016 et dans sa stratégie d'organisation. En 2017, FDH impulse la création du Collectif Former pour Transformer et se positionne comme animateur de réseau au sein de ce collectif. La démarche se structure avec la création du Pôle Form'action au service de la capitalisation, du partage et de l'apprentissage entre pairs. Le projet politique de 2019 se base sur la capitalisation et l'analyse des

enjeux politiques, communes aux partenaires du Collectif. Aujourd'hui, le Pôle Form'action co-anime la dynamique de capitalisation auprès des partenaires et utilise son expérience pour le lancement d'expérimentations d'actions de transformation sociale en France.

La capitalisation redynamise et nourrit le Collectif Former pour Transformer

Trois types de démarches sont entrepris :

- La capitalisation par un partenaire, que FDH accompagne en bilatéral. Elle peut porter sur un processus, un type d'accompagnement, une priorité politique, dans le cadre d'un financement projet. *Exemple : Les Calebasses de solidarité avec son partenaire UGPM.*
- La capitalisation par un volontaire de solidarité internationale, qui va formaliser des savoirs et savoir-faire pour l'organisation partenaire et le collectif. *Exemple : Les actions collectives concernées au Rwanda dans le cadre du projet Récasé.*
- La capitalisation croisée, qui associe plusieurs partenaires pour mettre en lumière les points communs et différences de pratiques par thématique. *Exemple : L'alphabétisation pour développer le pouvoir d'agir et s'émanciper.*

SE NOURRIR DE LA CAPITALISATION : LA « POM » !

Le triptyque POPULATIONS - ORGANISATIONS - MÉTHODES schématise la méthode de FDH en tant qu'organisation apprenante : capitaliser sur les actions mises en place auprès des populations, avec les organisations partenaires, pour nourrir les méthodes à partir des connaissances produites et faire évoluer les pratiques au sein des organisations partenaires, et de Frères des Hommes.

“ On perçoit la capitalisation comme un outil d'une organisation apprenante. ”

L'enjeu de l'infusion des apprentissages est abordé via deux fuseaux :

- **La découverte :** Des rencontres dédiées à la présentation des résultats de capitalisation entre partenaires et la publication sur le site internet de l'Atelier de la Transformation sociale.
- **La socialisation :** Des temps de renforcement, faisant appel aux outils de l'éducation populaire, des missions et échanges entre pairs.

Le point de vue de Stéphanie CABANTOUS.
Consultante COTA et Maître de conférence associée à l'Université de Nice

Stéphanie accompagne le renforcement des capacités des personnes et des organisations et des projets depuis le diagnostic organisationnel jusqu'à l'évaluation. Pour les consultant-e-s, l'accompagnement d'un processus de capitalisation s'arrête généralement avec la restitution des enseignements et la publication d'un produit de capitalisation. Le tiers externe sait peu ce qui se passe « après ». A partir de ses expériences, Stéphanie livre ses réflexions sur l'intégration des enseignements de la capitalisation dans les organisations, facteur favorable aux organisations à plusieurs titres, mais sous réserve d'être organisée.

L'exploration apprenante, une dimension qui n'est pas encore systématique

La capitalisation est encore souvent vue comme un exercice de valorisation pour communiquer des réussites supposées ou avérées des projets. Le risque de dissociation entre capitalisation et apprentissage est accentué quand la capitalisation est obligatoire, inscrite dans le cadre de financement d'un projet, et qu'elle est confiée à un tiers externe, sans pilotage et organisation de l'appropriation des enseignements. Le cas des capitalisations croisées peut également soulever des limites dans une démarche apprenante pour les organisations engagées.

“ La capitalisation est un processus qui bouscule, encore faut-il accepter de l'être et donc créer les conditions propices. ”

Le maintien et le développement des compétences

L'enjeu est de définir comment passer des enseignements au développement des compétences des organisations. A ce sujet, Stéphanie retient deux niveaux d'attention :

- **Penser, dès le départ, aux produits de la capitalisation en tant qu'outils de transfert d'apprentissages** même si leur forme finale pourra être confirmée et affinée à l'issue de la démarche. Il peut s'agir de ressources de formation ou d'autoformation, de guides pratiques internes, de tutoriels, etc. Si le choix s'arrête sur un programme de formation, cela suppose de disposer de ressources en ingénierie de formation en interne.
- **Les managers et gestionnaires de ressources humaines (RH) sont alors concernés de près par ces démarches.** Les managers sont en première ligne pour identifier les besoins en compétences dans leurs équipes. Quant aux RH, il leur revient de collecter ces besoins en compétences/formation auprès des managers, de définir un plan de développement des compétences et, si nécessaire, de commander des prestations externes.

L'amélioration continue des process internes

Les enseignements peuvent également porter sur l'organisation du travail, le fonctionnement au sein des équipes ou en interservices ou sur la performance des outils informatiques, par exemple. Ces enseignements peuvent donc être le support de chantiers organisationnels. Là encore, ils peuvent impacter au-delà du cercle des auteurs et autrices de la capitalisation et éventuellement, requérir des conseils en organisation.

La constitution et la transmission d'une mémoire institutionnelle qui contribue à l'identité de l'organisation.

La capitalisation peut devenir un des piliers de la politique interne de la gestion des connaissances. Elle va de pair avec l'élaboration d'un système de gestion de la connaissance et d'une politique d'intégration/transmission aux collaborateur·rice·s, bénévoles et membres des instances, qui favorise le développement de l'identité et de l'appartenance. Une telle politique peut également contribuer à réduire le turn-over du personnel.

“ **Le rôle de conseil porte aussi sur les modalités de transfert des apprentissages.** ”

Conclusions et recommandations en tant que consultante

- Les enseignements sur les compétences et l'engagement d'évolutions organisationnelles peuvent « bousculer » : risques psychosociaux, réticences, résistances au changement doivent être anticipés et pris en charge par les managers et RH.
- Les démarches peuvent faire ressortir des enjeux liés aux compétences et procédures même lorsque les objectifs de la capitalisation ne sont pas l'apprentissage interne. Lorsqu'ils sont repérés par une consultance, il apparaît important de laisser place à leur partage avec la structure, dans le cadre de réunions de suivi ou de bilan par exemple, même si cela sort de sa feuille de route.



Le parcours d'Equipop.

Perrine DUROYAUME,
Référénte capitalisation et évaluation

L'association Equipop s'est donnée pour mission de promouvoir la santé et les droits des femmes et des filles partout dans le monde. Elle travaille auprès d'associations et d'activistes mobilisées sur plusieurs territoires en Afrique de l'Ouest.

Depuis 2017, Equipop a souhaité faire évoluer sa structuration avec **la création d'un pôle dédié à l'innovation et à l'accompagnement**. Sa mission principale fut la mise en œuvre du projet Change Lab, orienté vers l'appui aux partenaires. Equipop a ainsi accompagné des consortiums d'associations à concevoir, mettre en œuvre et capitaliser des projets porteurs d'innovation sociale. En parallèle, l'investissement d'Equipop sur les Approches Orientées Changement (AOC) et la capitalisation s'est traduit en 2020 par **la création d'une cellule capitalisation/évaluation**, avec comme axe d'intervention prioritaire l'appui méthodologique aux projets et la création d'outils et de repères à destination des collègues et des partenaires. L'idée est également que la cellule s'engage sur **une stratégie de gestion des connaissances**.

“ **Nous avons ressenti le besoin de dépasser le cadre des projets et de l'appui méthodologique ponctuel pour animer des dynamiques d'apprentissage transversales.** ”

Une capitalisation structurante sur les pratiques d'accompagnement

La pertinence de lancer une capitalisation sur les pratiques d'accompagnement est apparue rapidement au sein du pôle, avec comme intuition première, le développement au sein de l'équipe d'une expertise spécifique et singulière sur le sujet. L'intérêt manifeste des collègues pour ce sujet observé pendant les premiers ateliers de réflexion organisés par le pôle fin 2020 et en 2021 a confirmé la nécessité de lancer un chantier sur la capitalisation de ces pratiques en faisant appel à un appui externe.

Les travaux ont eu lieu en 2022 avec le soutien technique et financier du F3E. L'ambition de cette démarche était double : **Diffuser et ancrer une culture institutionnelle** sur l'accompagnement des partenaires et **lancer une dynamique d'apprentissage dans la durée** au sein de l'équipe pour suivre, questionner, analyser et partager les expériences liées à l'accompagnement.

La capitalisation menée sur l'accompagnement a permis à la cellule d'avancer sur sa propre stratégie de gestion des connaissances. Trois avancées principales se dessinent :

- **Renforcer une culture commune et des pratiques en interne**, vers une communauté d'apprentissage et un suivi de l'impact d'Equipop et ses contributions sur les changements dans les organisations partenaires et sur la structure elle-même,
- **Améliorer la qualité de ses interventions**, en renforçant la synergie des appuis aux partenaires,
- **Être sur des démarches d'apprentissages plus horizontales et réciproques**, en valorisant les savoirs, connaissances et expertises des partenaires.

PRINCIPAUX CONSTATS DE LA CAPITALISATION À DIMENSION TRANSVERSALE ET STRUCTURANTE

CE QU'ELLE A FAIT ÉMERGER :

- Une équipe mobilisée à tous les niveaux, porteuse d'idées pour poursuivre le chantier.
- Une forte envie de se former à l'accompagnement et d'apprendre des expériences des autres collègues, notamment pour les plus récemment arrivé.e.s.
- Un besoin de transmission des savoirs et compétences en interne.
- La nécessité de renforcer les synergies internes et de mieux articuler les différents appuis.
- L'importance d'une forte implication en interne pour animer ce chantier.

DIFFICULTÉS :

- La concomitance avec le chantier de définition des principes féministes d'Equipop a parfois engendré certains malentendus.
- Capitaliser sur les pratiques d'accompagnement auprès de collègues en relation directe avec les partenaires et qui n'ont pas encore « conscientisés » les enjeux qu'elles recouvrent.
- L'identification des pratiques à capitaliser : un champ très large avec une grande diversité d'expériences.



Evolution de la stratégie de gestion des connaissances

Le parcours du Gret.

François ENTEN,
Directeur scientifique

Le Gret est une organisation de solidarité internationale créée en 1976. Son objectif est d'améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables et promouvoir la justice sociale, tout en préservant notre planète.

Le Groupe de recherche et d'échange technologique s'est positionné, dès sa création, comme acteur de la capitalisation

Durant trois décennies, la production s'est concentrée sur des ouvrages techniques faisant part des résultats de démarches de capitalisation participatives, sous la forme de fiches techniques, guides pratiques ou autres ouvrages à visée opérationnelle. Un tournant s'est opéré dans les années 1990 avec **une définition plus poussée de la capitalisation** au sein de la Direction Scientifique du Gret : une analyse mise en perspective et problématisée, réalisée en faisant appel à un cadre critique et analytique relevant des sciences sociales ou économiques.

Aujourd'hui, les deux types de productions coexistent : les ouvrages techniques, et ceux plus analytiques et réflexifs

François souligne la diversité de productions alors possible à partir de l'expérience. Pour le Gret, elles se situent à l'intermédiaire entre évaluations normatives, aussi nécessaires, et recherche scientifique. La multiplicité des productions a poussé le Gret à investir sur la définition d'une ligne éditoriale et la mise en place d'une équipe dédiée à l'édition.

Les enjeux inhérents à des activités portées en « mode projet » viennent soulever des questionnements autour d'une stratégie de production de connaissances

Le cloisonnement organisationnel, induit par l'activité opérationnelle, sur différents territoires d'intervention, et la dépendance au cycle de projet viennent défier la construction d'une vision plus stratégique des démarches

UNE LARGE PALETTE DE PRODUCTIONS POSSIBLES

Si l'intention reste la valorisation d'expériences de projet, la capitalisation n'est pas un objectif en soi. Les productions vont en effet varier selon les intentions.

La ligne éditoriale du Gret et ses différentes productions montrent cette diversité :

- > Études et expertises
- > Bilan d'un projet
- > Capitalisation et métacapitalisation
- > Outils pratiques et opérationnels
- > Actes de séminaires
- > Plaidoyer

Différents profils sont associés, en plus des praticien·e·s de terrain, selon les objectifs : chercheur.se.s, enseignant.e.s, décideur.se.s.

de production et de transmission. La structure travaille actuellement sur une approche davantage intégrée, partant en amont, des intentions et objectifs de projets, pour définir ceux des exercices d'apprentissages.

“ C'est une dynamique où l'ADN n'est pas remis en question mais en évolution. ”

Le type de support et les modalités de production sont également un aspect majeur de ces dynamiques

Ceux-ci doivent correspondre aux finalités et cibles du partage, qu'il importe de définir en amont. François rappelle que la vidéo par exemple, de plus en plus proposée comme produit de capitalisation est aussi un exercice complexe qui fait appel à d'autres métiers et compétences que ceux dont disposent généralement les organisations. Aussi, il souligne l'écueil sensible même en interne, de glisser vers des produits de communication purs.

La production de connaissance est depuis toujours un point de départ majeur de l'action du Gret. Le chemin parcouru depuis sa création montre aussi que le sujet est requestionné et actualisé en permanence, au gré des équipes et des expérimentations de terrain.

Les échanges de la communauté

A la suite des interventions, les praticien·e·s de la Communauté de Pratiques échangent sur la base de ce qu'ils retiennent de ces interventions, de ce qui les questionne et de ce qui les inspire. Tour d'horizon des points essentiels abordés :

La capitalisation comme outil d'une organisation apprenante

Ce point fait l'unanimité, même s'il est intéressant de constater que la dimension purement pédagogique des produits de capitalisation n'est pas toujours au centre des intentions portées par les démarches entreprises. Elle suppose que les productions soient pensées, ou en partie adaptées, comme supports de montée en compétence et articulées à une politique de formation, faisant appel à des ressources en ingénierie pédagogique.

Une politique de changement

La capitalisation peut venir bouleverser des habitudes, d'autant plus lorsqu'elle atteint une dimension transversale et stratégique au sein des organisations. En premier lieu, par la nature de l'exercice de capitalisation où la mise en commun et la circulation des connaissances peut se heurter à des logiques de pouvoir liées à la détention de l'information. C'est également dans la prise de recul et l'humilité que demande l'exercice, que des parties prenantes peuvent se trouver bousculées. Ensuite, certaines démarches de capitalisation peuvent venir modifier des schémas organisationnels en interne et nécessiter d'accompagner ces changements ou de se confronter à des résistances au changement, à travers un accompagnement RH notamment.

“ On peut se retrouver à avoir besoin de conseils en organisation à l'issue d'un chantier de capitalisation. ”

Des enjeux de transversalité

En écho à cette « hiérarchie des savoirs », la question de la production, de la gestion et de l'animation des connaissances fait appel à des logiques horizontales et de partage, en interne, mais également en externe. Le fait de travailler ces démarches avec des partenaires montre que la capitalisation n'est pas qu'un sujet interne et amène à des stratégies d'apprentissages plus réciproques. L'exercice de définition commune des objectifs de capitalisation et de compréhension des enjeux qui en découlent est d'autant plus capital à aborder, au risque de créer des tensions lorsque les lectures et attentes diffèrent.

La gestion des connaissances, une notion à préciser

La capitalisation s'inscrit dans ce champ beaucoup plus vaste appelé la « gestion des connaissances ». Cette idée englobe en effet d'autres démarches de production de connaissances, tels que le suivi, l'évaluation, dont les articulations avec la capitalisation ont été mises en évidence (voir CP#2) et bien d'autres (articles, études, notes de plaidoyer, communication, etc.) et introduit la notion de partage. Il appartient aux organisations, à partir de leurs identités, plus-values et modes de fonctionnement d'expérimenter et d'approfondir cette approche englobante et systémique.

Devenir une organisation apprenante, un processus qui prend du temps

C'est le constat généralisé de cette rencontre, avec une inspiration : capitaliser sur le parcours d'organisation apprenante.



Le récap' des travaux de groupes

Pourquoi intégrer la capitalisation dans la stratégie organisationnelle ?

- **Pour faire vivre la capitalisation.** Si leur utilisation n'est pas pensée et prévue en amont, les résultats de la capitalisation peuvent s'oublier. Inscrire la capitalisation dans une stratégie d'organisation permet de faire en sorte que l'exercice aille jusqu'au bout, c'est-à-dire que la matière produite soit véritablement réutilisée, partagée.
- **Pour l'utiliser comme un outil d'apprentissage,** et de renforcement de capacités en interne et auprès des partenaires. L'activité de capitalisation peut naturellement s'articuler avec une dynamique pédagogique de transmission des connaissances au collectif.
- **Pour transmettre une identité institutionnelle.** La capitalisation est aussi un outil au service de la mémoire et de la transmission du savoir. Elle permet de réinjecter dans l'avenir, auprès de nouvelles recrues par exemple, cette connaissance partageable.
- **Pour alimenter une stratégie.** La capitalisation peut être pensée comme un outil facilitant pour définir la valeur ajoutée de l'organisation, tel un processus de diagnostic qui

- vient alimenter une stratégie interne.
- **Pour améliorer la qualité des actions,** en étant agile, en capacité de se réorienter et de se réorganiser. In fine, il s'agit de renforcer ses capacités d'actions pour améliorer son impact.

Quels sont les leviers pour inscrire la capitalisation dans une stratégie organisationnelle ?

LES CONSEILS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES

- ➔ **Sanctuariser des ressources dédiées à la capitalisation :**
 - Mettre en place des postes consacrés au pilotage et à la diffusion des démarches de capitalisation en interne,
 - Intégrer la capitalisation dans tous les référentiels métiers, et dans les objectifs annuels,
 - Former les équipes pour développer une culture commune de la capitalisation,
 - Dégager du temps consacré à la capitalisation, y compris le temps de l'écriture et de la prise de recul sur l'activité, mais également du temps et des ressources pour animer et s'approprier les productions issues de la capitalisation.

➔ Favoriser les synergies en interne et avec les partenaires :

- Favoriser les postures transversales et horizontales, en interne et avec les partenaires,
- Définir des objets de capitalisation collectivement en favorisant des capitalisations croisées pour expérimenter des apprentissages collaboratifs,
- Embarquer les managers et RH pour faire le lien avec les besoins en compétences et modalités d'apprentissages,
- Associer les compétences « communication » de façon à faciliter l'accessibilité des productions, sans pour autant qu'il y ait confusion avec des supports de communication institutionnelle,
- Décliner des méthodologies structurées, accessibles et comprises collectivement.

L'activation de ces leviers relève d'un véritable choix politique et d'une volonté institutionnelle portée par les structures dans leur dimension apprenante comme condition première.

La consécration des ressources nécessaires fait quant à elle appel à des modèles économiques pensés en ce sens, par exemple, la mobilisation de fonds propres pour financer les postes dédiés.

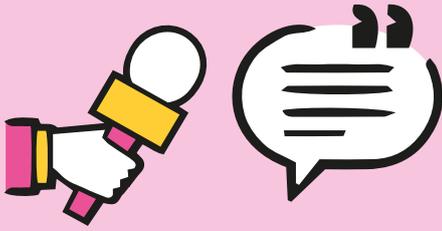
C'est aussi un dialogue avec les bailleurs à poursuivre pour consolider l'idée que la mise en place de stratégies d'apprentissage, partant des expériences, constitue une fonction capitale au service de l'efficacité et de l'efficience des actions.

➔ Réfléchir les productions dans une optique d'apprentissage

- Accepter des produits plus simples, plus accessibles,
- Anticiper les méthodologies de facilitation pour leur diffusion et infusion,
- Mobiliser des compétences en ingénierie de formation ou ingénierie pédagogique,
- Inscrire dans la feuille de route d'une éventuelle consultation externe un rôle de conseil sur les modalités de transfert des apprentissages résultant de la capitalisation,
- Se doter d'outils de gestion des connaissances.

➔ S'affranchir de la dimension projet pour penser une stratégie de gestion des connaissances

- Ne pas vouloir capitaliser sur tout, mais aussi choisir des objectifs de capitalisation transversaux, qui vont permettre d'accompagner des changements à l'échelle d'un collectif,
- Adopter une démarche structurante en amont, pour murir ces choix collectivement,
- Connecter une stratégie de gestion des connaissances aux actions de terrain.



Les témoignages en images



<https://www.youtube.com/watch?v=ROOtPTvbCNM>

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

Intervenant.e.s :

Emmanuelle MAISONNAVE et **Eugénie PARJADIS**,

Coordinatrices Suivi, Évaluation et Apprentissage des départements Développement durable et Gouvernance, Justice et Droits humains - EXPERTISE FRANCE

Léa ROUILLON, *Chargée de formation - FRÈRES DES HOMMES*

François ENTEN, *Directeur scientifique - GRET*

Participant-e-s au groupe de travail :

Egle BONAN, *Chargée de projets Apprentissage et Gestion des connaissances, Pôle Ressources internationales, Direction Action et Plaidoyer Internationaux - SECOURS CATHOLIQUE - CARITAS FRANCE*

Perrine DUROYAUME, *Référente capitalisation et évaluation - EQUIPOP*

François ENTEN, *Directeur scientifique - GRET*

Emmanuelle MAISONNAVE, *Coordinatrice suivi-évaluation du département Développement durable - EXPERTISE FRANCE*

Ernest MOUSSOKI, *Président de la Coordination d'Appui aux Projets de Solidarité internationale pour le Congo Brazzaville et membre du FORIM*

Eugénie PARJADIS, *Coordinatrice du département Gouvernance juridique et droits humains - EXPERTISE FRANCE*

Léa ROUILLON, *Chargée de formation - FRÈRES DES HOMMES*

Aurélien SOTON, *Cheffe de projet Amérique latine / Chargée de Capitalisation, Direction Internationale - FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL*