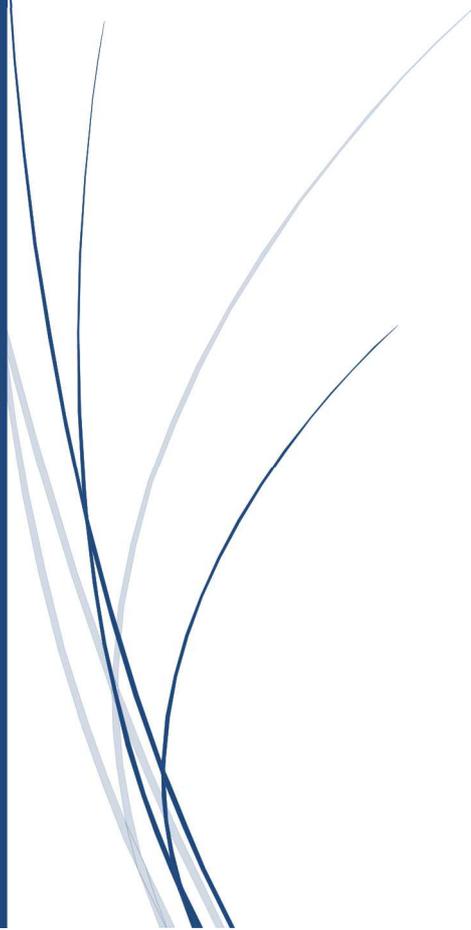




15/10/2015

L'instauration
d'une culture de
capitalisation et
de partage
d'expériences au
sein du
PRODÈRE AOIII
Point d'étape et perspectives



Odile Balizet & Thiendou Niang
AMIVEC

1. Le contexte :

Le PRODERE AO a lancé en février 2015 la troisième phase du programme pour une durée de 2 ans. Le volet capitalisation est un axe central de cette nouvelle phase.

Durant la phase II du PRODERE AO, le travail sur la capitalisation des expériences était certes un axe important du programme avec une démarche centrée sur les thématiques à l'échelle transnationale et sur la production de quelques documents, mais les effets sur la vie des réseaux nationaux n'ont pas été pour autant impactés.

Pour corriger les limitations constatées, le PRODERE AO III mise sur la capitalisation comme levier de développement des réseaux nationaux avec une plus grande prise en compte de toutes les organisations membres et des praticiens à la base.

1

Objectifs

Les 3 objectifs liés à la capitalisation sont :

- Renforcer les réseaux nationaux dans leurs capacités à animer la capitalisation des expériences de leurs organisations membres,
- Créer un dispositif de capitalisation au service d'une stratégie de développement des réseaux nationaux et transnationaux,
- Instaurer, au sein de chaque réseau une « culture de la capitalisation », pour que ces réseaux deviennent des lieux de promotion des pratiques venant du terrain.

Il s'est également donné comme but de viser la pérennité des actions de capitalisation au sein du PRODERE AO et des réseaux nationaux et de développer des stratégies de communication et des plans de valorisation des acquis au niveau opérationnel et au niveau des politiques publiques.

Les différents acteurs et leurs rôles respectifs :

Au total, une trentaine de participants ressortissants de 5 pays de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal) ont participé activement au processus d'instauration d'une culture de capitalisation.

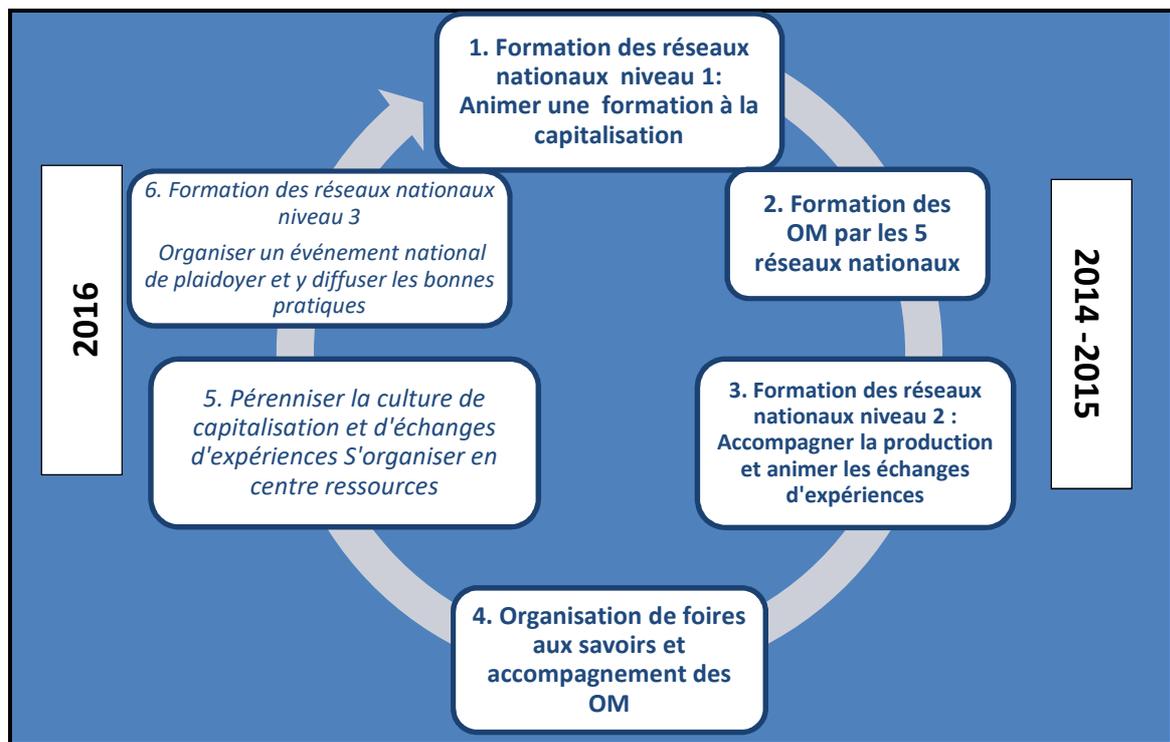
Ce groupe de participants a veillé à intégrer en cours de route de nouveaux participants, essentiellement des nouvelles recrues de la coordination du programme et des représentants de certains chefs de file thématiques. Les personnes ressources formées ont à leur tour animé des sessions de formation à l'adresse des organisations membres et des praticiens à la base, accompagné l'animation de la production de fiches d'expérience, capitalisé les leçons apprises et partagé les enseignements avec d'autres acteurs.

Le processus d'instauration d'une culture de capitalisation (formation et accompagnement des personnes ressources) a été animé par les 2 consultants en capitalisation d'expérience O. Balizet et T. Niang retenus pour la mission d'appui au développement d'un dispositif de capitalisation et de partage des expériences au sein du PRODERE AO III. Ils ont travaillé sous la supervision conjointe de Solidarité Laïque et du F3E promoteurs de ce projet d'instauration d'une culture de capitalisation au PRODERE III.

2. La démarche mise en œuvre

Pour le moment, le processus d'instauration d'une culture de capitalisation s'est déroulé en 4 principales étapes articulées autour de la formation de formateurs des réseaux nationaux pour développer une culture de capitalisation et d'animation de ces réseaux.

Ce processus a été réfléchi dans une logique pédagogique progressive reposant sur un système en cascade.

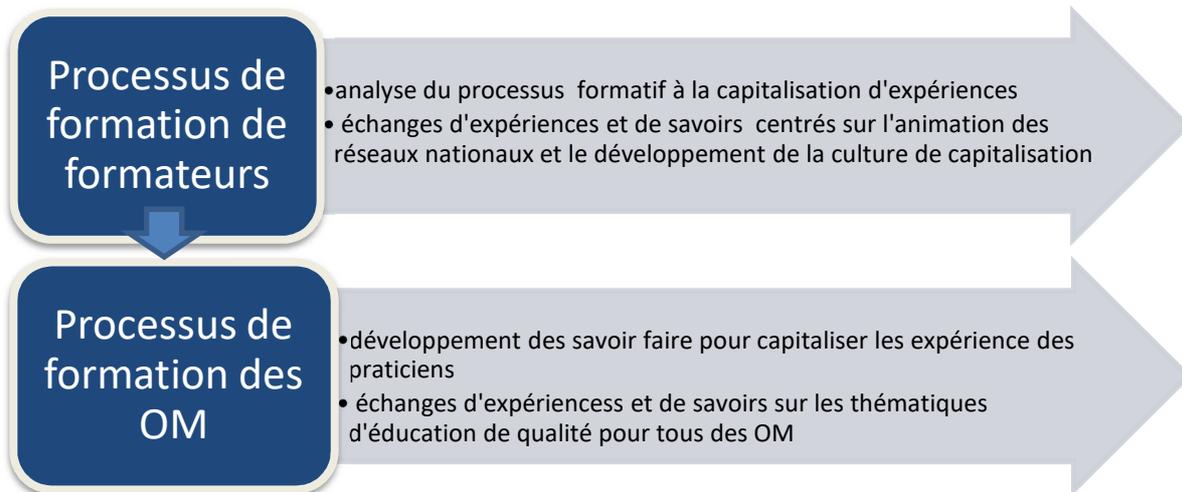


2

Le processus repose sur 2 principes méthodologiques :

- **L'apprentissage par l'expérience** avec un retour systématique sur les expériences et les apports pour tirer des leçons et se préparer à reproduire la formation auprès des OM
- **L'apprentissage par l'exemple** : Les consultants s'appuient sur les expériences concrètes puisées dans les pratiques des participants ainsi que dans les leurs, pour travailler sur des études de cas concrets.

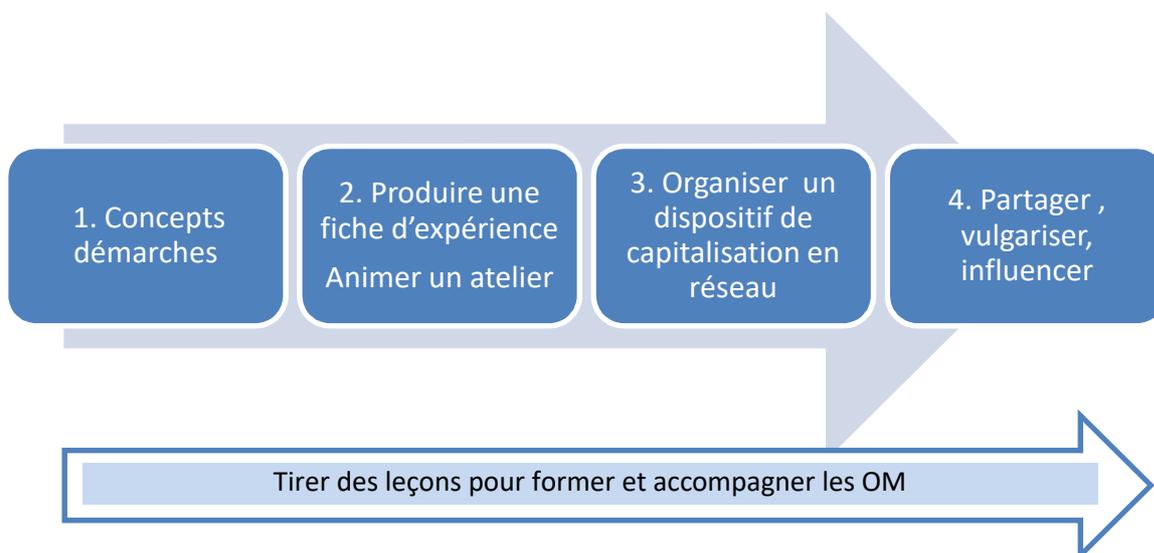
La formation de formateurs vise 2 niveaux en cascade pour développer une culture de capitalisation et d'animation des réseaux



Les étapes de la démarche

La première étape a concerné la formation initiale en capitalisation opérationnelle couplée avec un renforcement en formation de formateurs des réseaux nationaux. Elle a alterné des temps d'apports sur les concepts, les démarches et les outils de capitalisation et de partage des expériences, des temps de production en sous-groupes ainsi que des temps de réflexions individuelles et collectives

Cette première formation de formateurs des réseaux nationaux qui a eu lieu en Mars 2015 a été conçue autour de ces 4 blocs d'activités.



Elle a reposé sur l'apprentissage par l'expérience avec un retour systématique sur les expériences et les apports pour tirer des leçons et se préparer à reproduire la formation auprès des organisations membres des réseaux et l'apprentissage par l'exemple.

Durant la formation de formateurs initiale, tout comme dans les formations des organisations membres, des fiches d'expériences ont été produites et commentées jusqu'à leur finalisation.

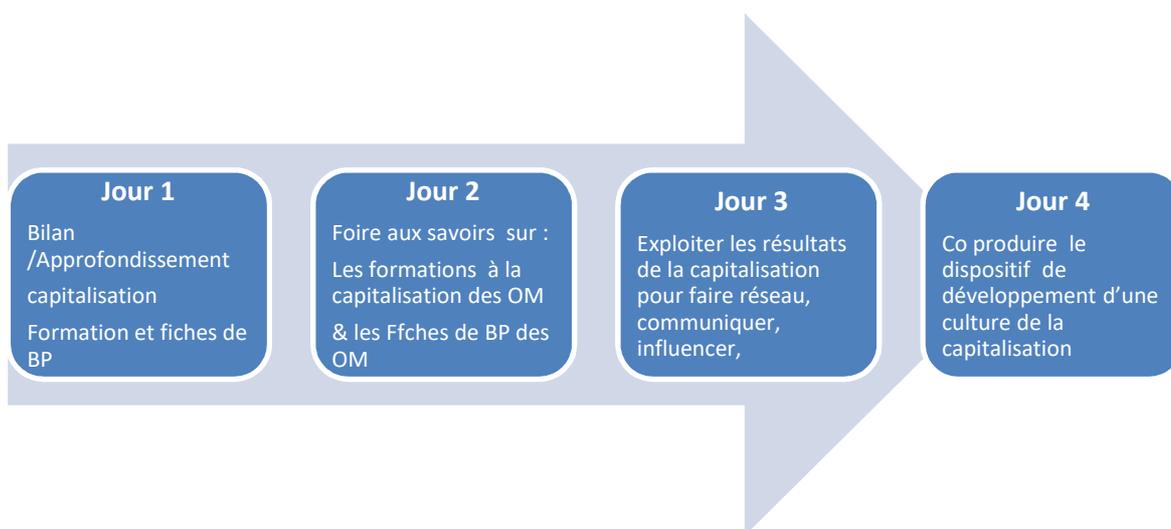
La deuxième étape du processus a constitué en une formation des organisations membres en capitalisation par les réseaux nationaux eux-mêmes. Les enjeux étaient de démultiplier la formation au niveau national pour créer les conditions de la diffusion de la capitalisation des

organisations membres et au niveau des réseaux nationaux. La revue de la formation au niveau des OM a montré une diversité de pratiques sur le format, les contenus qui indiquent une grande liberté et capacité d'adaptation selon les compétences des équipes, le contexte du réseau et les besoins des OM.

Près de 180 personnes formées au sein du PRODERE AO III, qui est un nombre significatif pour systématiser une culture de la capitalisation et du partage des expériences. On note aussi un engouement des OM porteuses de dynamique de capitalisation et de développement des échanges d'expériences. Le nombre de fiches d'expérience produit semble suggérer qu'au-delà de l'investissement des formateurs dans leurs missions d'animation et d'accompagnement, ils ont été capables de réinvestir le concept et la démarche de la capitalisation au service du développement stratégique de leurs réseaux.

La troisième étape du processus est constituée de l'organisation d'une seconde formation de formateurs en Septembre 2015 avec le même groupe de participants des réseaux nationaux de la première étape. Les enjeux étaient d'approfondir les concepts et outils de la capitalisation sur la base de ce qui a été réalisé par les réseaux et de les systématiser afin de développer une culture et une dynamique de capitalisation et de partage des expériences au sein de chaque réseau national. Il s'agissait aussi d'outiller les participants pour que les expériences capitalisées soient diffusées à plus grande échelle au niveau du terrain et servent de support aux stratégies de communication et d'influence pour une éducation de qualité pour tous.

Le contenu de la formation étaient inscrit dans une logique de progression entre les deux sessions avec dans l'intervalle, entre Avril et Septembre l'expérimentation par tous les réseaux de formations à la capitalisation d'expériences et de production de fiches de bonnes pratiques à destination de leurs organisations membres.



La quatrième étape du processus est la diffusion à grande échelle de la formation avec en plus des activités de production de fiches d'expérience et de partage des connaissances. Cette phase comprend diverses activités :

- d'organisation de réunions trimestrielles par Groupe thématique,
- l'organisation de foire aux savoirs mobilisant les organisations membres et des partenaires

- et la production et la finalisation de 3 fiches de bonnes pratiques par pays en lien avec les FAIP-N et FAIT.

D'autres activités concernent la formation des organisations membres, la sensibilisation par des OM à la capitalisation, l'exploitation de la permanence, l'accompagnement des OM à la production de fiches de bonnes pratiques et l'Influence des autorités.

Les 2 étapes en perspective pour 2016 :

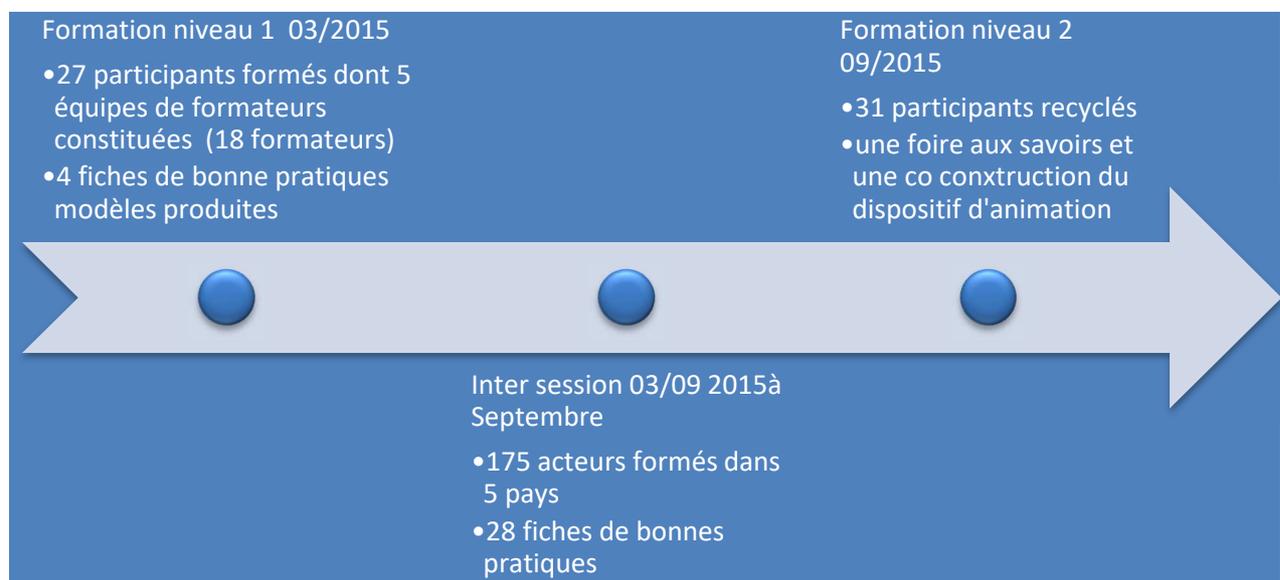
Il s'agit pour les 5 réseaux de continuer à développer et accompagner des initiatives de capitalisation et de partage des expériences et des bonnes pratiques et ce faisant d'approfondir les méthodes et outils de capitalisation. Mais il s'agira surtout d'exploiter les résultats pour renforcer les capacités des OM par l'échange d'expériences et aussi d'animer les réseaux thématiques nationaux pour que la capitalisation des expériences devienne un réflexe et soit intégrée au cycle de projet mais aussi un outil transversal qui nourrisse les plaidoyers et les stratégies d'influence et de diffusion de ces pratiques innovantes et exemplaires.

L'organisation d'un événement d'envergure nationale pilote, dans un pays, sera l'occasion d'approfondir la formation et d'apprendre toujours par l'exemple et l'expérience à exploiter les acquis de la capitalisation pour influencer les politiques publiques d'éducation.

5

3. Les résultats, effets obtenus à ce jour :

3.1 Une compétence est développée au niveau de la coordination des réseaux et des produits simples, réalisés par les praticiens eux-mêmes se développent



3.2 Une meilleure connaissance des OM et de leurs initiatives s'est développée qui ouvre à de nouvelles initiatives et à une stratégie de gestion des savoirs :

Une des activités de la formation de niveau 1 consiste à identifier des bonnes pratiques de chaque participant pour au final en choisir une par groupe qui fera l'objet d'une fiche modèle. Cette activité ainsi que la foire aux savoirs pour la formation de niveau 2 sont des révélateurs de la richesse et de la variété des expériences des praticiens qui bien souvent ne sont pas valorisées dans les rapports techniques. Tout comme l'équipe de coordination du PRODERE a été étonnée de la qualité des formations produites par les formateurs des 5 pays et de la diversité des expériences, au point de proposer que des fiches de bonnes pratiques soient intégrées aux rapports des réseaux, ces formations ont permis une meilleure interconnaissance des OM, ainsi que des coordinations des réseaux qui laisse augurer de nouveaux champs d'innovation et d'expérimentation.

« A l'occasion de ces formations, la participation a été active et nous a permis de découvrir certaines actions des OM dignes d'être capitalisées. De plus, nous avons appris beaucoup d'autres activités sur les OM, ce qui nous inspire aussi d'autres projets » Radeb

3.3 Travail transversal en équipe et plus seulement par thématique

A l'occasion des formations des OM les réseaux ont constitué des équipes de formateurs souvent des binômes et ou des trios mais en impliquant autour des coordinateurs, tous les participants aux formations de formateurs ce qui a permis de dépasser l'approche par thématique puisque la formation requiert des compétences transversales. Il en va de même pour les OM.

3.4 L'instauration d'une culture de capitalisation et de partage d'expériences

Lors de la formation de niveau 2 une séquence a été consacrée à la co construction du dispositif d'instauration d'une culture de capitalisation au sein du PRODERE AO, les participants ont défini le concept de culture de capitalisation ainsi

*La culture de la capitalisation est une habitude, un état d'esprit, un réflexe, un principe de fonctionnement, une règle, une norme. Cette habitude se développe au sein des structures via la formation, la communication, la maîtrise du concept, de la démarche qui entraînent l'instauration d'une culture de capitalisation. **Les leçons apprises sur la culture de capitalisation Resden***

De façon plus détaillée, qui pourrait servir d'indicateurs d'évaluation en 2016 le groupe a donné lors d'un brain-storming sa vision d'une culture de capitalisation

- « Produire et diffuser des connaissances est devenu un **réflexe**
- L'installation d'un **réflexe** de valorisation d'une expérience d'un vécu en vue de les partager ultérieurement.
- Avoir **le réflexe** de produire et de partager les actions de son organisation
- Avoir le **réflexe** de faire le point sur ses réussites et le partager avec les autres
- L'application **spontanée** des bonnes pratiques dans les actions de développement
- Le fait d'en faire une **habitude**, une pratique
- L'intégration de la capitalisation dans ces **habitudes** de façon spontanée
- C'est le fait d'avoir l'**habitude** de capitaliser ses pratiques, de le prendre en compte pour améliorer ses actions

Pour ce faire : L'animation du réseau commence à se faire à partir des échanges d'expériences, l'identification de centres d'intérêts communs et le développement des capacités des membres. Pour ce faire, les réseaux doivent se structurer progressivement en centres ressources qui sont des espaces où l'on peut s'inspirer des expériences.

Ainsi, les participants ont décidé de promouvoir des espaces d'échanges d'expériences et d'organiser des foires aux connaissances à l'échelle nationale, d'animer des dynamiques de capitalisation et de partage des expériences au sein de leurs réseaux nationaux et transnationaux, d'exploiter les résultats des expériences capitalisées des organisations membres pour étayer leurs stratégies de plaidoyer et d'influence.

Tous les participants ont compris que les conditions de l'instauration d'une culture de capitalisation impliquent les conditions suivantes :

- Partager les expériences et les bonnes pratiques pour le maintien des rapports entre les organisations membres et les réseaux nationaux ;
- Former le plus grand nombre de praticiens à la capitalisation pour une plus grande participation des acteurs au processus d'échange,
- Organiser des recyclages
- S'approprier des outils de production de connaissances partageables ;
- Installer une dynamique permanente d'échange entre les organisations membres la coordination ; organiser périodiquement une foire aux savoirs
- Allouer un budget pour les productions de fiche de bonnes pratiques.

4. Les points forts et les faiblesses

Le point fort de ce processus est qu'il a été conduit par une équipe compétente en capitalisation d'expérience, pédagogie des adultes et dotée de bonnes connaissances de la culture des pays de l'Afrique de l'Ouest. Le choix d'une démarche pédagogique opérationnelle valorisant et respectant les expériences des participants a sans aucun doute facilité la diffusion rapide des compétences et l'adoption de bonnes pratiques de capitalisation.

Un autre aspect ayant favorisé le succès de la dynamique d'instauration d'une culture de capitalisation est l'engagement de la coordination de Solidarité Laïque au bon déroulement du processus, avec notamment la disponibilité à utiliser les ressources du FAIPN pour la production et la diffusion de connaissances, l'intégration d'indicateurs de capitalisation dans le management des réseaux, la mise en place d'un comité de pilotage de la capitalisation et le suivi rapproché des activités des consultants et des participants.

Un autre point fort qui a facilité les résultats actuels est l'appartenance du réseau au monde de l'éducation et de la pédagogie des enfants et des adultes. De fait les sessions de formation se sont adressé à des formateurs compétents qui agissent dans les réseaux ce qui a été mis en évidence lors de la foire aux savoirs. Aucune équipe ne s'est contentée de reproduire la formation, toutes ont innové, adapté, créé des outils, ce qui est précieux pour développer des échanges de qualité et pour constituer un capital d'expertise et d'expériences robustes au sein du PRODERE AO.

Au stade actuel, une des faiblesses du processus est que les organisations membres sont encore dans une approche des fiches de bonnes pratiques comme un produit fini alors que ceux-ci sont des supports du processus d'apprentissage au sein des réseaux et au niveau transnational.

Cependant si les réseaux réalisent des recyclages pour assoir la culture de capitalisation, ceci permettra aux Om de prendre du recul.

« La formation que nous avons conduite et la formation de niveau 2 que nous avons suivi nous a permis de prendre du recul sur les techniques de capitalisation et de comprendre le sens et l'intérêt stratégique pour développer notre réseau » Radeb

5. Les leçons tirées

Le processus d'instauration d'une culture de capitalisation a été lancé et mis en œuvre sans s'être adossé à une expérience démontrable et porteuse de valeur, ce qui a rendu laborieux le passage d'une étape à la suivante. S'il faut refaire, il conviendrait de monter un modèle (le PRODERE) qui a marché.

La formation action en capitalisation assortie à la production de fiche de bonne pratique permettant aux participants non seulement de valoriser leurs expériences et de se valoriser en même temps a constitué un des moteurs de la diffusion de la culture de capitalisation.

Le fait pour des praticiens, de produire par eux-mêmes avec un format simple dédié avant tout aux échanges d'expériences entre pairs est un facteur facilitant du développement d'une culture de capitalisation à condition d'animer et de maintenir l'engouement suscité par ces formations à la capitalisation.

Instruit par des résultats tangibles, en termes de production de connaissances issues des OM et des réseaux, Solidarité Laïque a compris qu'il faut investir sur cette dynamique pour créer les bases d'un centre ressources qui a permis de valider les hypothèses du projet d'instauration d'une culture de capitalisation.

6. Les 5 principaux conseils à donner à qui voudrait s'inspirer de cette expérience

Pour réussir l'instauration d'une culture de capitalisation dans un réseau, il convient d'adopter une gestion stratégique du capital savoir, avec un alignement de la capitalisation aux objectifs stratégiques et aux événements phares du réseau.

Aussi, il importe d'investir dans le développement des compétences (chargé de la capitalisation, sensibilisation et formation des membres du réseau, consultants internes et coach), dans la production et partage des connaissances (fiche de bonne pratique, conduite de sessions d'apprentissage par les pairs, production de connaissances).

En outre, il faut mettre en place un centre ressources et une plateforme électronique (site web avec un module forum, bibliothèque électronique, présence dans les médias sociaux) pour développer le partage des connaissances et un dispositif de Suivi-évaluation du partage, des outils, des changements menés.

7. Les perspectives 2016

Pour que la capitalisation devienne comme les réseaux l'ont compris un réflexe intégré avec en ligne de mire un fonctionnement type centre de ressources il reste à approfondir 2 axes dans notre logique de progression pas à pas :

1. Animer le réseau pour qu'il devienne apprenant et pérenne avec une visée de renforcement des capacités et de diffusion des bonnes pratiques jusqu'à leur adoption dans les démarches de projet et dans le monde de l'éducation
2. Exploiter les produits de capitalisation en vue d'exercer une stratégie d'influence nationale et ce faisant rendre les réseaux visibles et des acteurs incontournables d'une éducation de qualité pour tous.

La mission d'accompagnement vise une autonomie des réseaux organisés en Centre ressources fin 2016 selon le schéma suivant



Pour ce faire, le processus en cascade doit se poursuivre avec un appui conseil plus rapproché de chaque réseau et la modélisation de l'animation du réseau des formateurs pour que ces membres approfondissent les outils et techniques de développement d'un réseau apprenant.

Avec en point d'orgue, une formation de niveau 3 qui soit couplée avec l'organisation d'un événement national pilote à adapter dans chaque pays en mettant dans la boucle des acteurs négligés à ce stade que sont les communicateurs des réseaux.

Une conclusion

L'instauration d'une culture de capitalisation passe par des initiatives de promotion de capitalisation telles que la formation continue des membres et le coaching des responsables des chargés de la capitalisation, l'organisation d'événements de production et de partage des connaissances et la prise en compte de la capitalisation dans les initiatives du réseau. La mise en place de permanence de capitalisation fonctionnelle au sein des réseaux et d'un Comité de pilotage

de la capitalisation permet de donner des orientations et d'assurer le suivi des efforts de capitalisation. L'inscription d'un budget dédié à la capitalisation dans les plans d'actions des réseaux et la médiatisation des acquis de la capitalisation participent à la consolidation d'une culture de capitalisation en réseau.