



Diplôme privé d'études supérieures
Action Internationale Associative et Coopération Décentralisée
2009-2010

La capitalisation d'expérience
au service de la solidarité internationale

Mémoire présenté par
Sabine DIDIER

Sous la direction de
Pierre POUGNAUD
Conseiller DAECT-MAEE

1^{er} octobre 2010

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à nourrir ce travail de réflexion sur la capitalisation d'expérience dans le domaine de la solidarité internationale :

➤ **Pierre Pougnaud**, Conseiller à la Direction des Affaires Extérieures des Collectivités Territoriales du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes pour avoir accepté d'assurer la supervision de ce mémoire ;

➤ **Philippe Jahshan**, Coordinateur des actions de coopération internationale de Solidarité Laïque, pour m'avoir offert l'opportunité d'apprécier l'exercice de capitalisation d'expérience au cours d'une mission d'appui ;

➤ Tous **les acteurs de la solidarité internationale** qui ont été disponibles pour échanger et partager leurs points de vue et leurs pratiques en matière de capitalisation :

Philippe Cabin, responsable, Division gestion des connaissances, AFD
Pierre Calame, directeur de la FPH
Marielle Cartiaux, chargée de mission programmes de recherche, GRDR
Constance Corbier Barthaux, chargée de mission, Division évaluation/capitalisation, AFD
Catherine Cyrot, consultante, ingénierie documentaire
Simon Deprez, architecte, volontaire Architectes de l'urgence
Pierre de Zutter, consultant, évaluation et capitalisation
Caroline Grandjean, adjointe à la direction des affaires humanitaires, cellule de crise, MAEE
Sarah Henon, chargée des projets en Asie du Sud-Est, Aide et Action
Philippe Jahshan, coordinateur de l'action internationale, Solidarité Laïque
Eléonore Labattut, architecte, volontaire Architectes de l'urgence
Agnès Lambert, chargée de programme, Pôle acteurs, politiques publiques, évaluation, Iram
Ewen Leborgne, chargé de programme Afrique, IRC
Olivier Le Masson, responsable programmes Afrique, GRDR
Isabelle Livovschi, chargée de mission capitalisation, Action contre la faim
Philippe Mayol, responsable du programme Afrique, CCFD
Samantha Maurin, fondatrice de la Plateforme Humanispheria
Christophe Mestre, formateur, CIEDEL
Laetitia Morlat, chargée de mission capitalisation, Gret
Amina Mohamdou, documentaliste, Groupe URD
Andrée Pasternak, chargée de mission suivi des projets agricoles et ruraux, DAECT, MAEE
Olivier Petitjean, animateur de Dph et Coredem, Réseau Ritimo
Lilian Pioch, chargé d'études, F3E
Sylvie Robert, consultante, évaluation, capitalisation et cycle de projet
Virginie Rouquette, chargée de mission, CUF
Nathalie Schnuriger, co-responsable, SENS
Damien Thibaud, responsable du pôle DAT, Gret
Philippe Villeval, délégué, Fédération des centres sociaux du Rhône

AVANT-PROPOS

L'idée du sujet est née d'une part de mes questionnements issus de ma pratique professionnelle depuis une dizaine d'années en qualité de chargée de projet de coopération internationale et d'autre part de ma récente contribution à une démarche de capitalisation transversale.

De la nécessité ...

Au cours des différentes missions effectuées dans des contextes de pays en développement, j'ai très souvent dû composer avec ce qui m'apparaît comme l'une des principales lacunes des opérateurs de projets de solidarité internationale, en matière d'organisation et de partage des connaissances liées aux pratiques issues des expériences réalisées sur le terrain. La quasi absence de mémoire organisée des projets, les tentatives malheureuses de mutualisation des outils et des pratiques développés ainsi que le manque de formalisation des processus sont dommageables non seulement à l'efficacité des interventions mais également à leur visibilité. Alors que la nécessité de s'adapter à des contextes spécifiques et de composer avec la durée souvent limitée impartie à l'atteinte de résultats tangibles suppose de capitaliser les expériences. En effet, ne pas reproduire les erreurs du passé, s'inscrire dans une démarche de résolution des problèmes, s'améliorer par l'appropriation des outils, des méthodes et des processus et valoriser les acquis de l'expérience constituent les nombreux bénéfices d'une démarche de capitalisation encore insuffisamment prise en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des projets de solidarité internationale.

... à l'action

En effectuant, de novembre 2009 à mars 2010, une mission d'appui à l'étude de capitalisation transversale des programmes collectifs à l'international de Solidarité Laïque¹, l'opportunité m'a ainsi été offerte de plonger au cœur de la démarche de capitalisation : d'en appréhender les aspects méthodologiques, d'être associée aux échanges au sein du comité de pilotage à la recherche d'un consensus sur les axes de capitalisation, de conduire des entretiens auprès des acteurs clés des programmes, de participer aux différents temps de restitution des conclusions de l'étude de capitalisation. J'ai ainsi pu mesurer toute la complexité de l'exercice que le présent mémoire se propose d'approfondir à partir de témoignages recueillis sur quelques expériences de capitalisations menées par différents acteurs de solidarité internationale au cours de ces dix dernières années en France afin d'en apprécier la richesse et la diversité.

¹ Solidarité Laïque est une association reconnue d'utilité publique depuis 1990 qui regroupe 55 organisations (associations, coopératives, mutuelles, syndicats) liées à l'enseignement public. Les programmes en France et dans le monde sont fondés sur le principe de l'accès aux droits fondamentaux (éducation pour tous, alimentation et santé, citoyenneté, liberté d'expression et démocratie, lutte contre les exclusions et discriminations et aides d'urgences en cas de catastrophes naturelles ou de conflits armés).

SOMMAIRE

Sigles et acronymes.....	p. 5
Résumé.....	p. 6
Introduction.....	p. 7
1. La démarche de capitalisation d'expérience : de la pratique à la connaissance partageable.....	p. 12
1.1 Eclairages conceptuels	p. 14
1.2 Au cœur du cycle d'apprentissage : de l'acteur d'expérience à l'auteur de connaissances	p. 25
1.3 Repères méthodologiques.....	p. 28
2. Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la solidarité internationale.....	p. 36
2.1 Spécificités et diversité des expériences de capitalisation dans les projets de solidarité internationale	p. 37
2.2 Difficultés rencontrées	p. 55
2.3 Recommandations pour lever les résistances.....	p. 58
Conclusion	p. 63
Bibliographie	p. 65
Table des annexes.....	p. 67
Annexe 1 Guide de questionnements	p. 68
Annexe 2 Sites internet des organisations	p. 69
Annexe 3 Liens vers les expériences de capitalisation	p. 73

SIGLES et ACRONYMES

AFD : Agence française de développement

CCFD- Terre Solidaire : Comité Catholique contre la Faim

CIEDEL : Centre d'information et d'étude pour le développement économique et local

COREDEM : Confédération de ressources pour une démocratie mondiale

CUF : Cités unies France

FPH : Fondation pour le progrès de l'homme

GI : Groupe Initiatives

GRAD : Groupe de Réalisations et d'Animation pour le Développement

GRET : Groupe de recherche et d'échanges technologiques

GRDR : Groupe de recherche et développement rural

IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement

IRC : International water and sanitation center

IRED : Innovations et Réseaux pour le Développement

MAEE : Ministère des Affaires Etrangères et Européennes

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication

ONG : organisation non gouvernementale

OSI : organisation de solidarité internationale

PAD : Programme d'Appui à la Décentralisation

SENS : Solidarité Entreprises Nord Sud

URD : Urgence Réhabilitation et Développement

RESUME

La capitalisation d'expérience n'est pas une notion nouvelle dans le domaine de la solidarité internationale mais elle tend à y être davantage reconnue, mieux définie, parfois intégrée dans le cycle de projet, en tant que processus transversal et sous une forme véritablement aboutie au cœur du cycle d'apprentissage.

En effet, la recherche de l'amélioration des projets sur le terrain s'impose aux actions humanitaires et de coopération au développement. La capitalisation d'expérience s'inscrit dans la perspective de devenir une méthode d'approche en vue de l'établissement de standards, de minima, de critères et d'indicateurs de réussite dans les champs d'intervention de la solidarité internationale.

Les observations recueillies au cours d'une enquête auprès d'une trentaine d'acteurs de la solidarité internationale illustrent un certain nombre de tentatives de capitalisation d'expérience. Cette enquête fut l'occasion de faire préciser les notions liées à la capitalisation, d'en dégager des enjeux, des finalités, des modalités de mise en œuvre du processus et de prendre la mesure des bonnes intentions en matière d'intégration de la démarche dans les projets. Sous une multitude de formes, à différents moments de la vie des projets ou des organisations, faisant appel à des outils en permanence adaptés aux contextes, ces expériences de capitalisation témoignent de la dimension créatrice et itérative de la démarche.

En replongeant les acteurs au cœur de l'expérience de capitalisation, ces échanges ont également été une source d'appréciations permettant d'évoquer les conditions de réalisation de l'exercice et de souligner les contraintes ou limites rencontrées.

Enfin un certain nombre de recommandations ont émergé contribuant par là même à la construction progressive d'une pratique professionnelle et participant à l'extension de la démarche de capitalisation d'expérience inscrite plus largement dans le devenir d'un axe essentiel de la recomposition des savoirs et des pratiques dans nos sociétés.

INTRODUCTION

La démarche de capitalisation d'expérience ainsi appelée dans le monde francophone connaît des qualifications diverses en fonction des contextes culturels où elle se déroule et est sujette à bien des interprétations et des pratiques différentes. Le monde anglo-saxon lui préfère l'expression *knowledge management*, traduite en *gestion des connaissances ou des savoirs*, notion qui existe également en France mais qui renvoie à un cadre plus large dans lequel la capitalisation d'expérience s'insère comme nous le verrons dans la partie consacrée aux éclairages conceptuels. Le monde latino-américain évoque la *systématisation*, idéologie née du courant de l'éducation populaire qui s'est fixé comme priorité d'ordonner l'information pour faciliter l'échange d'expériences et l'élaboration d'un système. Notre étude portant sur les expériences de capitalisation initiées par les OSI/ONG françaises et leurs partenaires majoritairement francophones, nous retiendrons une définition fondatrice : « *Capitaliser c'est transformer l'expérience en connaissance partageable*² ».

Le monde francophone a d'une manière générale tardivement pris en considération l'exercice de capitalisation d'expérience mais a également apporté sa contribution en s'employant à la formaliser sous l'effet de sa propension naturelle à la conceptualisation. Nous nous référerons ainsi à un certain nombre de publications visant à expliciter et formaliser la démarche de capitalisation d'expérience en donnant quelques repères méthodologiques relatifs au processus.

Entre pragmatisme et théorisation, il demeure que la démarche de capitalisation d'expérience est issue des pratiques des entreprises dans un contexte concurrentiel où les exigences de qualité combinées à la plus-value des savoir-faire des salariés sont capitales pour le développement de la productivité dans la perspective d'augmenter les gains économiques. Cependant cette démarche s'est progressivement étendue au secteur des services (privés ou publics) à des fins d'efficience et d'efficacité. Ce glissement s'est légitimement opéré dans le secteur associatif où les exigences de professionnalisation, de redevabilité (vis-à-vis des bailleurs de fonds et des donateurs) et de valorisation des interventions ont contribué à une intégration de la démarche de capitalisation dans les activités des OSI/ONG, ainsi que l'illustreront les témoignages recueillis à propos de quelques expériences de capitalisation.

² Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 36.

En France, depuis seulement une quinzaine d'années la démarche de capitalisation d'expérience a investi progressivement le champ de la solidarité internationale. Dès 1994 Pierre de Zutter³ publie l'ouvrage « *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital* » dont le sous-titre « *De l'expérience à la connaissance* » résume l'idée principale de la capitalisation d'expérience. Cet ouvrage est en effet considéré comme initiateur du mouvement d'intégration de la démarche de capitalisation d'expérience aux projets de solidarité internationale et de la sensibilisation des OSI/ONG françaises à cet exercice.

La démarche de capitalisation, un levier pour l'identification et la formalisation d'un ensemble de pratiques, de procédés, d'approches, de savoir faire ...

La recherche de l'amélioration des projets sur le terrain s'impose aux actions humanitaires et de coopération au développement. La capitalisation d'expérience tend donc à devenir une méthode d'approche en vue de l'établissement de standards, de minima, de critères et d'indicateurs de réussite dans les champs d'intervention de la solidarité internationale. Cependant les témoignages convergent pour constater qu'il est plus aisé de capitaliser sur des procédés techniques que sur des démarches de développement qui ont une dimension humaine complexe, difficile à appréhender.

Est-ce pour cette raison que la démarche est encore trop rare dans le monde de la solidarité internationale qui aurait pourtant intérêt à l'intégrer dans ses pratiques ? Alors que dans les discours, les avantages à capitaliser l'expérience sont régulièrement relevés, les difficultés dans la mise en œuvre évoquées semblent encore trop nombreuses pour envisager un usage généralisé.

Des OSI/ONG (Gret, Iram, GRDR, CCFD, Handicap International, Groupe URD...), des collectifs d'ONG (Groupe Initiatives, Coordination Sud, Ritimo,...), des structures d'accompagnement et de formation (CIEDEL, F3E) ainsi que les acteurs institutionnels impliqués dans la coopération internationale (AFD, MAEE) sont engagés à différents degrés dans la réflexion sur la démarche de capitalisation d'expérience afin de l'intégrer dans le fonctionnement et l'organisation de leurs activités et de s'appropriier les techniques y afférentes.

³ Pierre de Zutter, chercheur, formateur et animateur de processus de capitalisation d'expérience, a passé vingt-cinq ans de sa vie en Amérique latine. Également journaliste et éditorialiste, il a publié une série d'ouvrages sur les démarches de développement et de capitalisation.

Au cours de notre enquête, un grand nombre d'acteurs sollicités sur le sujet ont ainsi apporté des éléments d'informations intéressants sur les spécificités de la démarche de capitalisation d'expérience dans le secteur de la solidarité internationale et ont ainsi révélé la diversité des perceptions, des finalités, des modalités de mise en œuvre et soulevé les contraintes et les résistances avec lesquelles composer.

... au service de la qualité des interventions des acteurs de la solidarité internationale.

Rappelons que la capitalisation d'expérience n'est pas une idée nouvelle au sein des OSI/ONG mais qu'elle tend à être davantage reconnue, mieux définie, parfois intégrée dans le cycle de projet, en tant que processus transversal et sous une forme véritablement aboutie au cœur du cycle d'apprentissage.

Les témoignages recueillis au cours de notre enquête illustrent quelques unes de ces tentatives de capitalisation d'expérience nous permettant de prendre la mesure des bonnes intentions en matière d'intégration de la démarche dans les projets sous une multitude de formes, à différents moments de la vie des projets ou des organisations mêmes, faisant appel à des outils en permanence adaptés aux contextes, témoignant ainsi de la dimension créatrice et itérative de l'exercice.

A l'occasion de ces entretiens, les principaux enjeux de la capitalisation d'expérience se sont dégagés à trois niveaux qui s'interpénètrent et s'influencent :

- un enjeu politique ou la confrontation à l'épreuve des faits : *comment les leçons de l'expérience nourrissent les positionnements politiques ?*
- un enjeu stratégique ou l'adaptation à l'évolution de l'environnement : *comment permettre à l'OSI/ONG de s'adapter en permanence, de se questionner, de faire évoluer ses pratiques ?*
- un enjeu opérationnel ou l'internalisation des pratiques : *comment à la lecture des réalités du contexte et du domaine de validité à identifier, est-il possible d'organiser un retour d'expérience pour augmenter ses capacités à définir une politique et des interventions plus pertinentes et efficaces ?*

Eléments de méthode

Etat de la littérature sur le sujet

Au-delà de la théorie nécessaire pour appréhender la démarche de capitalisation d'expérience, relativement novatrice et en pleine évolution dans le champ qui intéresse notre étude, il est apparu pertinent d'interroger par le biais d'une enquête individuelle différents acteurs de la solidarité internationale en France qui ont été mobilisés dans une démarche de capitalisation d'expérience.

En effet, il n'existe que peu d'écrits ou de retours d'expérience disponibles dans la littérature concernant des expériences de capitalisation. Nous disposons aisément par exemple de produits finaux de la démarche sous la forme par exemple de guides de procédures, de synthèses, de films... portant sur une thématique, un procédé ou tout autre sujet ayant fait l'objet de capitalisation. Ces documents nous renseignent sur la forme de la restitution d'une capitalisation, mais ils ne nous apportent pas suffisamment d'éclairages sur le processus de capitalisation lui-même.

Pour palier en partie cette lacune, il est apparu utile de procéder à une enquête pour disposer d'informations relatives aux modalités de réalisation, aux dispositifs ou encore aux divers impacts induits par la démarche de capitalisation. Ainsi le recueil de données qualitatives a permis d'apporter un certain nombre d'éclairages sur les discours, les pratiques, les processus et les méthodes de la démarche de capitalisation initiée dans le champ de la solidarité internationale.

Enquête de terrain

Cette enquête menée durant trois mois a permis de conduire une vingtaines d'entretiens d'une manière très libre tout en s'appuyant sur un guide de questionnements⁴ à partir d'un échantillonnage prédéterminé afin de rendre compte de la diversité :

- **des structures de solidarité internationale** : OSI/ONG d'urgence ou de développement, collectifs, institutions (MAEE, AFD et collectivités territoriales) impliquées dans des actions de coopération décentralisée ;
- **des acteurs de la capitalisation** : chargés de projet ou de programme, consultants, chargés de capitalisation, documentalistes, coordinateurs des actions à l'international, conseillers, administrateurs de réseaux professionnels, formateurs, animateurs de communautés de pratiques professionnelles... ;

⁴ Se reporter à l'annexe 1

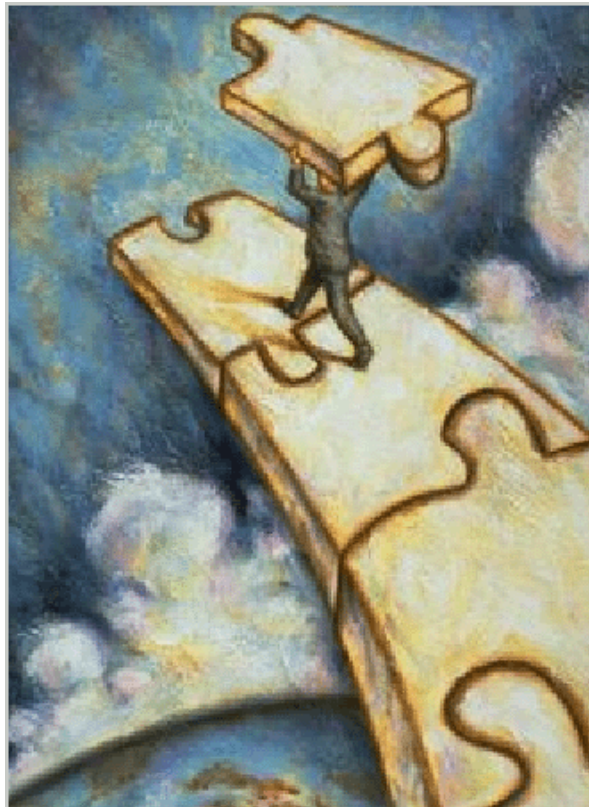
- **des objets de la capitalisation** : volet d'un programme, « *retour en arrière* » (capitalisation sur le fonctionnement et l'histoire d'une structure), thématique ou géographique (partage d'expériences entre programmes et équipes), « *conservation de mémoire* » (enregistrement des leçons et des acquis du programme) ;
- **des moments de la capitalisation** : pendant et/ou juste après le déroulement d'un programme ou d'un projet, à un moment particulier de la vie d'une structure, indépendamment d'un moment ou d'un programme.

Il s'agissait dans un premier temps de donner la parole aux différents acteurs impliqués à divers niveaux dans l'exercice de capitalisation d'expérience. Ce fut ainsi l'occasion de faire préciser les notions liées à celle de la capitalisation (évaluation, suivi des projets, gestion des connaissances, conservation de la mémoire des projets, gestion et diffusion de l'information), les finalités, les enjeux et les modalités de mise en œuvre d'une capitalisation. En replongeant les acteurs au cœur de l'expérience de capitalisation, ces échanges ont également été une source d'appréciations en évoquant les conditions de réalisation de l'exercice, en relevant les contraintes ou les limites rencontrées. Un certain nombre de recommandations ont ainsi été formulées en vue de contribuer à la réussite d'une démarche de capitalisation.

Voilà les quelques idées qui seront exposées tout au long de notre étude et qui en ont guidé le plan. Une première partie analysera la démarche de capitalisation d'expérience en proposant des éclairages conceptuels, en précisant notamment l'enjeu des apports de l'apprentissage expérientiel et en livrant des repères méthodologiques sur les processus, les techniques, les méthodes et les dispositifs propres à cette démarche. Puis une seconde partie présentera, à travers les témoignages des acteurs⁵, la diversité et les spécificités des démarches de capitalisation dans le domaine de la solidarité internationale et tentera de répondre à un certain nombre de questions : pourquoi capitaliser, sur quoi, pour qui, selon quelles modalités, pour quels impacts, quelles sont les limites de l'exercice et quels sont les facteurs permettant de lever les résistances et de pallier les contraintes ?

⁵ Les paroles d'acteurs seront signalées par ce signe {

La démarche de capitalisation d'expérience de la pratique à la connaissance partageable



1. La démarche de capitalisation d'expérience : de la pratique à la connaissance partageable

L'expérience implique d'accorder une attention au développement, au partage et à l'application de connaissances aussi bien au sein d'une structure qu'avec ses groupes cibles, c'est-à-dire s'appuyer sur des connaissances existantes des hommes et des femmes, de rechercher des informations, de les accompagner dans l'application de connaissances et de tenir compte des effets. Alors que de la pratique découle une action permettant de construire un modèle, **l'expérience repose sur un vécu supposant une capacité à transmettre des connaissances.**

Nous verrons combien il est parfois délicat de s'entendre sur une définition consensuelle de la notion de capitalisation d'expérience. On constate en effet une évolution de son sens en fonction des périodes, une adaptation aux contextes et une diversification de sa signification en fonction des besoins des divers acteurs impliqués dans ce type de démarche. La capitalisation d'expérience se situe également **à la croisée de plusieurs autres démarches** telles que l'évaluation et la recherche action pour ne citer que les plus voisines et sources de confusion.

Il demeure qu'au fur et à mesure du développement de sa pratique, la capitalisation d'expérience a fait l'objet de tentatives de formalisation qui ont dégagé des principes généraux guidant **ce processus qualifié de systématique, dynamique, participatif et itératif** dans le cadre plus large de la gestion des connaissances et inscrivant la capitalisation d'expérience au cœur de deux cycles fondamentaux pour le développement des organisations : le cycle de l'apprentissage et le cycle de projet.

Enfin nous présenterons le processus, les dispositifs et les techniques propres qu'elle a développés tout en empruntant très largement aux outils de la recherche en sciences sociales.

1.1. Eclairages conceptuels

Les éclairages conceptuels qui vont suivre ne sont pas négligeables pour dessiner les contours de la notion de capitalisation caractérisée par un vide conceptuel depuis son apparition mais qui tend à se combler ces dernières années sous l'effet d'une certaine vulgarisation.

Cependant l'écueil de tout classer dans la capitalisation est encore d'actualité. Comme avant on le faisait dans l'évaluation ou la systématisation. Il y a donc danger d'incompréhension du fait des variations de définition. Pour certains, la capitalisation est action, pour d'autres, information, pour d'autres encore, expérience ou thème.

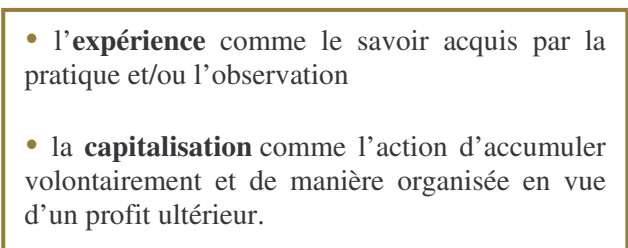
La capitalisation est **une notion dans l'air du temps qui répond à des besoins ou attentes spécifiques et vise des objectifs diversifiés.**

Après une analyse de son positionnement par rapport à d'autres démarches voisines, nous dégagerons les principes généraux qui sous-tendent sa démarche et nous préciserons son inscription dans les champs plus larges de la qualité et de la gestion des connaissances.

1.1.1. Une notion dans l'air du temps

La polysémie du mot « capitalisation » est source de confusion de sens, d'interprétations diverses voire de détournements. Dans son acception première « *capitaliser* » signifie accumuler, mais l'on verra que cela ne suffit pas à rendre compte de la nature de la capitalisation à qui l'on associe le terme d'expérience qui renvoie lui-même à la notion de pratique.

Ainsi la **norme FD X 50-190 de 2000** ⁶ relative aux outils de management et de capitalisation d'expériences définit

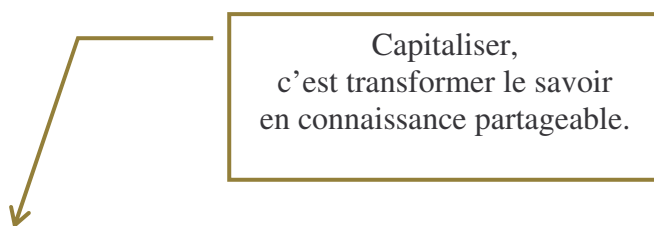
- 
- l'**expérience** comme le savoir acquis par la pratique et/ou l'observation
 - la **capitalisation** comme l'action d'accumuler volontairement et de manière organisée en vue d'un profit ultérieur.

⁶ Agence Française de Normalisation, *Norme FD X50-190 - Outils de management - Capitalisation d'expérience*, Editions AFNOR, Paris, septembre 2000.

Cependant la démarche de capitalisation d'expérience ne peut s'embarasser de définitions formelles : préexistante à la terminologie, chacun l'exprime d'une façon différente alors que la finalité demeure la même. C'est à la fois une question de culture et d'appropriation et la résultante d'une confrontation avec des besoins diversifiés.

Si au milieu des années 1990, Pierre de Zutter pouvait écrire que « *la capitalisation manque encore de références et de légitimité*⁷ », ce terme bénéficie d'une large diffusion dans le secteur de la solidarité internationale depuis le début des années 2000 notamment sous l'impulsion de la FPH et de l'IREC qui ont œuvré pour la reconnaissance de la démarche au sein des OSI/ONG. La signification de la capitalisation d'expérience est de **tenter de garder la trace d'une expérience vécue afin qu'elle serve à d'autres**.

Capitaliser, c'est partager sa propre expérience avec autrui, avec l'intention de trouver en retour d'autres expériences qui vont, elles aussi, se donner à voir avec leurs qualités et leurs défauts.



Cette définition repose sur **un postulat de départ : le savoir appartient et se trouve auprès de ceux qui sont les acteurs de l'action et un présupposé : le savoir des uns peut être utile pour d'autres**⁸.

Ou encore s'inscrivant dans la même philosophie une autre définition précisée par Bernard Lecomte⁹ : « *capitaliser, c'est exprimer le fruit d'une expérience et permettre que l'expérience propre à chacun puisse devenir une connaissance partagée afin de rectifier l'action*¹⁰ ».

⁷ Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 26.

⁸ F3E-Groupe Initiatives-CIEDEL, *Introduction à la capitalisation d'expérience. Note de synthèse du module de formation*, juillet 2006, p. 6.

⁹ Bernard Lecomte, membre de l'équipe CINAM en Afrique jusqu'en 1973 a ensuite choisi de travailler aux côtés des acteurs ruraux, en particulier les leaders paysans d'Afrique de l'Ouest. Au fil du temps, il a appuyé des auto-évaluations d'organisations paysannes. Il contribue aujourd'hui, au sein du GRAD, à la conception d'outils pédagogiques destinés soit au Nord soit au Sahel.

¹⁰ http://fr.coredem.info/wiki/Capitalisation_d%E2%80%99exp%C3%A9riences

Cependant on a assisté à **une remise en question de ces deux piliers historiques** sous l'effet de l'internalisation du processus par des institutions portées par une recherche de meilleure productivité et de notoriété dans un contexte concurrentiel dans l'accès aux ressources financières des projets au détriment de l'approche philanthropique.

Aussi ces dernières années, cette première définition a subi un **élargissement** :

Capitaliser, c'est :

- **valoriser ce que l'on sait faire** pour progresser dans ses fonctions et dans sa carrière professionnelle
- **théoriser et modéliser les savoir-faire** pour ne pas les perdre
- **transformer la connaissance tacite en connaissance explicite**
- **se donner les clefs** pour préparer l'avenir.

La réinjection de la définition dans la pratique de capitalisation a permis à celle-ci d'évoluer. Comme l'illustre cette définition tirée d'un manuel à l'intention des acteurs de projets dans le monde rural en Afrique francophone : « *la capitalisation est un processus d'acquisition, de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information relative à une expérience donnée, en vue d'en tirer des leçons et de les partager en utilisant des supports adaptés* ¹¹ ».

1.1.2. Pourquoi capitaliser l'expérience ?

On peut opérer une distinction entre la capitalisation d'expérience pour une organisation et pour un individu, même si les intérêts se conjuguent ou se rejoignent parfois.

Au niveau d'une organisation, on s'engage dans un processus de capitalisation d'expérience pour répondre à un ou plusieurs **besoins** comme par exemple, pour citer les plus récurrents :

- assurer la **continuité**, la **pérennité** des actions et le **capital-mémoire** (pour palier la perte d'expérience avec la rotation des ressources humaines)
- **éviter les actions en double emploi** (par souci d'économie d'échelle et d'efficacité)
- **décloisonner les réseaux** (mutualisation, partage, échange).

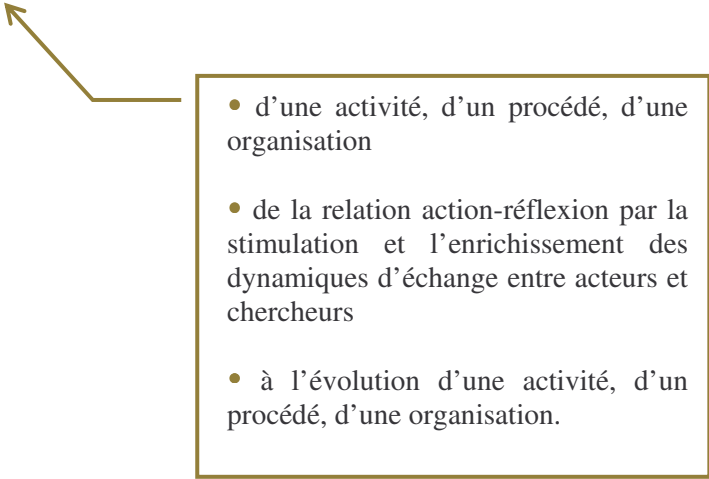
¹¹ IED Afrique, *Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences*, décembre 2007, p. 9.

Ainsi, dans le monde du travail, la capitalisation est favorisée par :

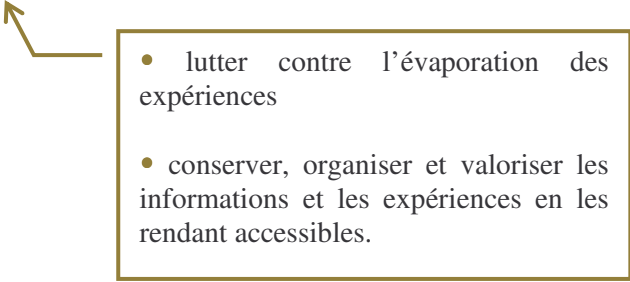
- la nécessité d'améliorer la productivité dans les entreprises de service et donc de **valoriser le capital de connaissances** ;
- le **départ à la retraite d'experts** obligeant à capitaliser les savoirs et savoir-faire qu'ils détiennent ;
- les **NTIC** facilitant l'échange et la diffusion des connaissances.

On constate **une diversité des attentes** quand le contenu de ce à quoi renvoie le terme de capitalisation n'est pas arrêté. Ce dernier varie en fonction des **attentes** des acteurs qui souhaitent sa réalisation à des fins :

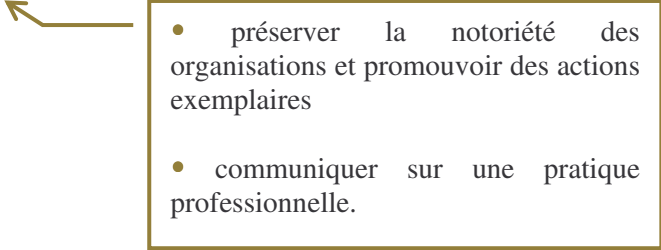
- **d'amélioration ou d'adaptation :**

- 
- d'une activité, d'un procédé, d'une organisation
 - de la relation action-réflexion par la stimulation et l'enrichissement des dynamiques d'échange entre acteurs et chercheurs
 - à l'évolution d'une activité, d'un procédé, d'une organisation.

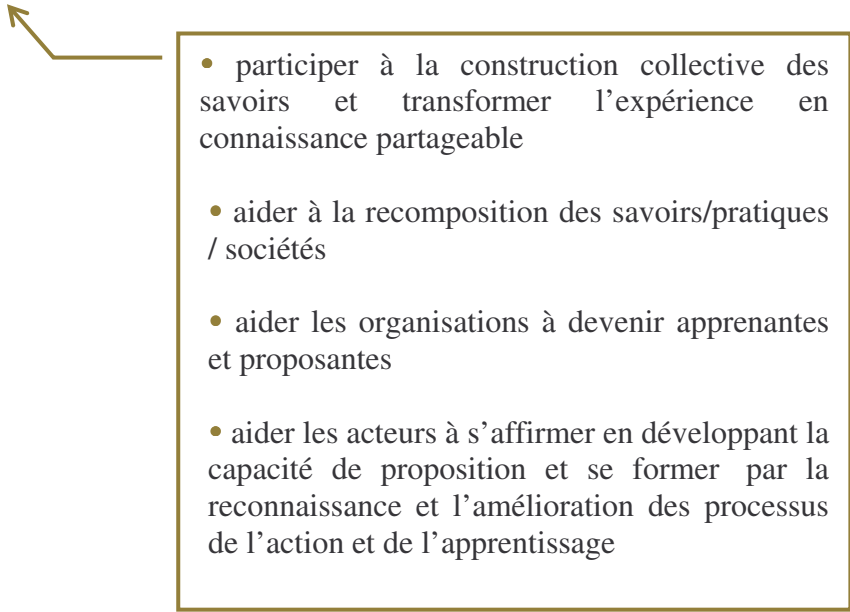
- **de conservation du capital-mémoire :**

- 
- lutter contre l'évaporation des expériences
 - conserver, organiser et valoriser les informations et les expériences en les rendant accessibles.

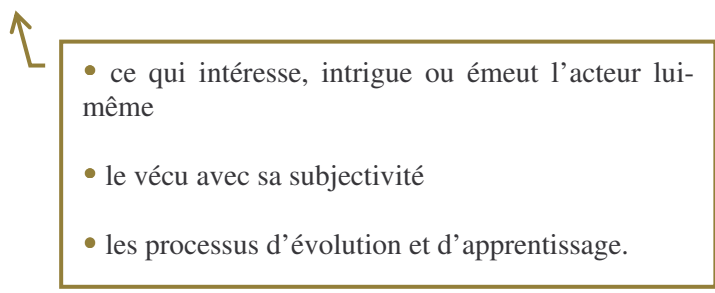
- **de promotion**

- 
- préserver la notoriété des organisations et promouvoir des actions exemplaires
 - communiquer sur une pratique professionnelle.

- d'apprentissage

- 
- participer à la construction collective des savoirs et transformer l'expérience en connaissance partageable
 - aider à la recomposition des savoirs/pratiques / sociétés
 - aider les organisations à devenir apprenantes et proposantes
 - aider les acteurs à s'affirmer en développant la capacité de proposition et se former par la reconnaissance et l'amélioration des processus de l'action et de l'apprentissage

Au niveau individuel, on capitalise :

- 
- ce qui intéresse, intrigue ou émeut l'acteur lui-même
 - le vécu avec sa subjectivité
 - les processus d'évolution et d'apprentissage.

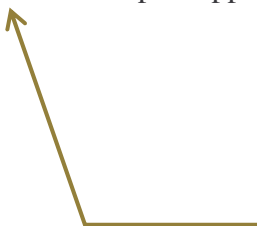
On capitalise autant les échecs que ce qui marche car la capitalisation est effectivement révélatrice des erreurs. Mais elle diffère de l'évaluation en ce que celle-ci est imposée, et donc mal vécue, rarement féconde. Alors que capitaliser ce n'est pas juger. C'est reconstituer le vécu et tenter de voir les avancées et les reculs. C'est **une reconstitution des processus** et non pas du résultat.

1.1.3. Attention au mélange des genres !

La capitalisation d'expérience est **un sujet équivoque à la frontière de nombreuses démarches** : témoignage ethnographique, reconstruction d'histoire, étude scientifique... tel que le détaille Pierre de Zutter¹².

Nous ne développerons que deux d'entre elles qui nous paraissent avoir les frontières les plus ténues avec la capitalisation : l'**évaluation** et la **recherche-action**.

Le positionnement par rapport à l'**évaluation** est développé par Philippe Villeval¹³.



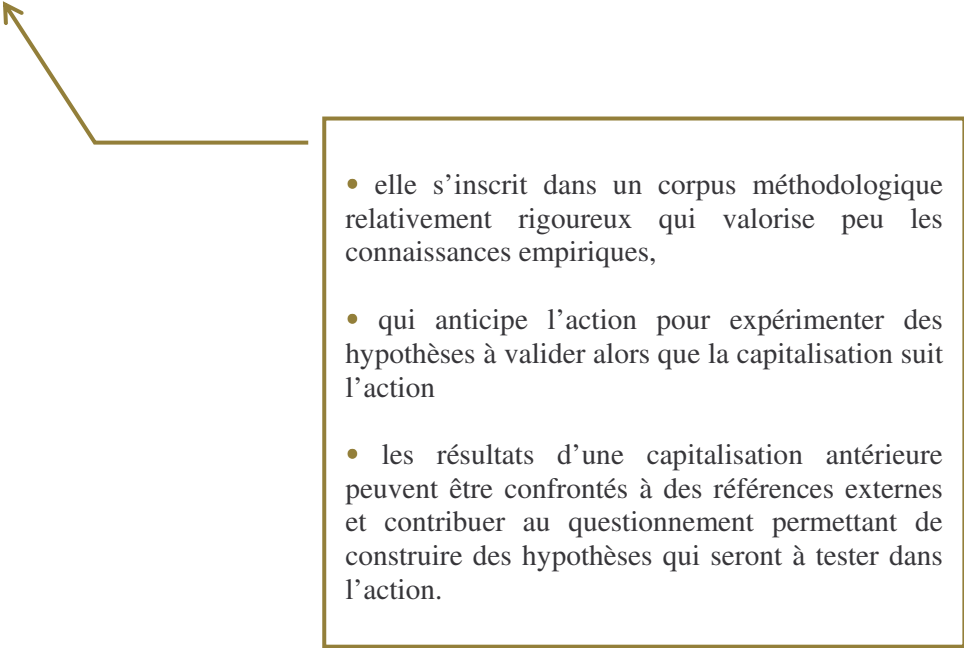
La distinction entre les deux démarches n'étant pas aussi claire qu'il n'y paraît, il est nécessaire de tenter de **lier les deux le plus possible** :

- l'évaluation contribue à la capitalisation en étant une source d'information
- l'évaluation peut représenter une formidable occasion de capitaliser une expérience
- même si l'évaluation constitue un moyen de capitaliser, elle est parfois limitée à des objectifs strictement restreints aux seuls intérêts du projet concerné, au risque de lui faire perdre sa dimension d'apprentissage
- la capitalisation constitue parfois un préalable à l'évaluation.

¹² Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, pp.40-49.

¹³ Philippe Villeval, *Evaluation et capitalisation : deux démarches complémentaires pour renforcer la qualité de nos actions*, Handicap International, 2003, 9 p.

Positionnement par rapport à la **recherche action** :

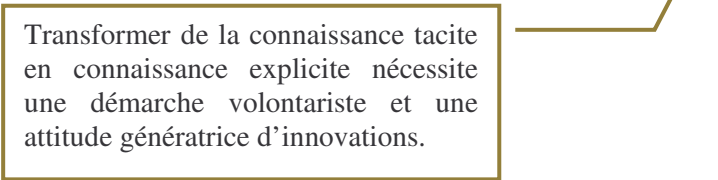
- 
- elle s'inscrit dans un corpus méthodologique relativement rigoureux qui valorise peu les connaissances empiriques,
 - qui anticipe l'action pour expérimenter des hypothèses à valider alors que la capitalisation suit l'action
 - les résultats d'une capitalisation antérieure peuvent être confrontés à des références externes et contribuer au questionnement permettant de construire des hypothèses qui seront à tester dans l'action.

1.1.4. Principes généraux politiques et stratégiques

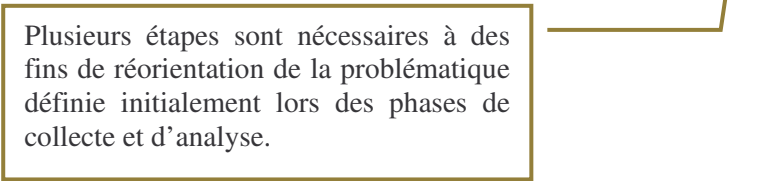
La capitalisation d'expérience obéit à **trois logiques** ...

- d'**expérience** : l'objet est l'expérience dont il faut faire vivre la mémoire, en tirer des enseignements pour améliorer les pratiques,
- de **méthode** : repérage, sélection, modélisation de pratiques et analyse d'une pratique au regard d'une problématique,
- de **fonction** : apprendre à partir des pratiques et partager les enseignements appris entre les différents acteurs de l'organisation et avec ses partenaires.

... qui sous-tendent un **processus systématique, dynamique, participatif, itératif et mobilisable** à partir de l'expérience réelle...



Transformer de la connaissance tacite en connaissance explicite nécessite une démarche volontariste et une attitude génératrice d'innovations.



Plusieurs étapes sont nécessaires à des fins de réorientation de la problématique définie initialement lors des phases de collecte et d'analyse.

... dans **une démarche éthique.**



S'interroger sur le sens de ce que nous faisons c'est questionner les positionnements politiques.

La stratégie de la capitalisation d'expérience consiste à **produire de la connaissance partageable à partir de la transformation de l'expérience en connaissance pour la mettre au service de l'action et du savoir en informations utilisables et faire vivre la mémoire institutionnelle d'une organisation.**

1.1.5. Dans le champ de la démarche qualité

Capitalisation d'expérience et *qualité* sont des termes qui ont été définis par l'AFNOR dans les années 1990. La qualité est définie par les normes : ISO 8402-94 « *Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* » et ISO 9000:2000 « *Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

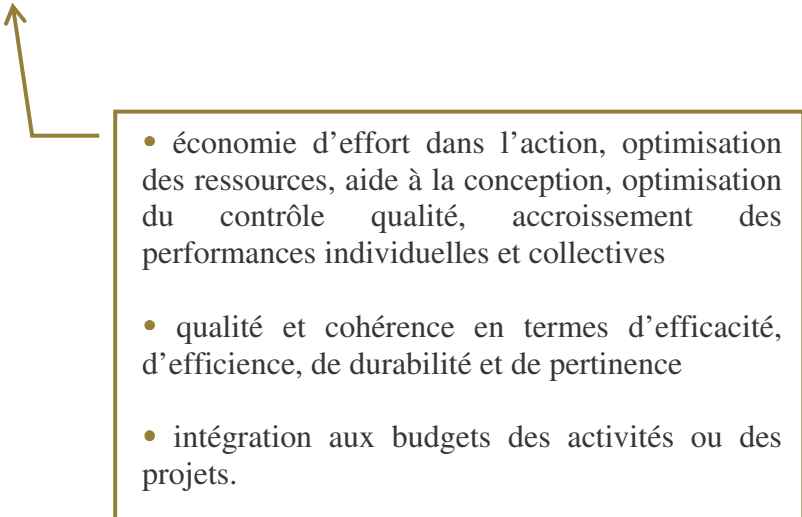
La démarche qualité désigne l'approche et l'organisation opérationnelles afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

- La **qualité externe**, correspondant à la **satisfaction des bénéficiaires**. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes à leurs attentes. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des bénéficiaires mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés.
- La **qualité interne**, correspondant à **l'amélioration du fonctionnement interne de l'organisation**. L'objet de la qualité interne est de mettre en oeuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

C'est précisément au cours de cette étape que **la capitalisation d'expérience participe à l'outil qualité de résolution de problème** appelé « cycle en 7 étapes ou cycle WV»¹⁴ :

Au cours de la 7^{ème} et dernière étape, la démarche de capitalisation permet **de capitaliser le progrès** donc de l'intégrer dans les pratiques. La capitalisation d'expérience est ainsi utilisée lorsqu'une organisation se positionne dans une démarche d'**amélioration continue** supposant :

- 
- économie d'effort dans l'action, optimisation des ressources, aide à la conception, optimisation du contrôle qualité, accroissement des performances individuelles et collectives
 - qualité et cohérence en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et de pertinence
 - intégration aux budgets des activités ou des projets.

1.1.6. Dans le cadre de la gestion des connaissances

Le concept de gestion des connaissances a émergé dans les années 1980 à la suite de plusieurs constats. L'information acquise et accumulée par une organisation n'est ni conservée ni transmise correctement alors qu'elle constitue la principale richesse des organisations modernes (sous forme de compétences métier, de savoirs, de savoir-faire, de brevets, de stratégies de technologies, ou autres).

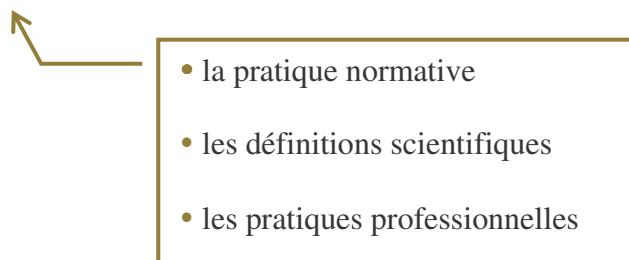
Dans le fonctionnement traditionnel d'une organisation, l'information utile (c'est-à-dire organisée) est essentiellement détenue par ses acteurs avec tous les aléas que cela peut comporter (ex : mutation, départ à la retraite, démission, licenciement ou autres causes d'indisponibilité). Aussi il apparaît indispensable d'organiser la conservation et la diffusion de l'ensemble des connaissances à des fins de pérennisation et de partage.

¹⁴ S. Hassanaly, A. Marconnet, S. Bardy, *La Capitalisation des Bonnes Pratiques*. Projet d'Intégration Master Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006, p.

L'expérience étant une des sources possibles de connaissances dans une organisation, elle est logiquement intégrée dans le cycle de gestion des connaissances caractérisé par cinq fonctions.



Ce cycle se nourrit de trois sources de connaissances distinctes...

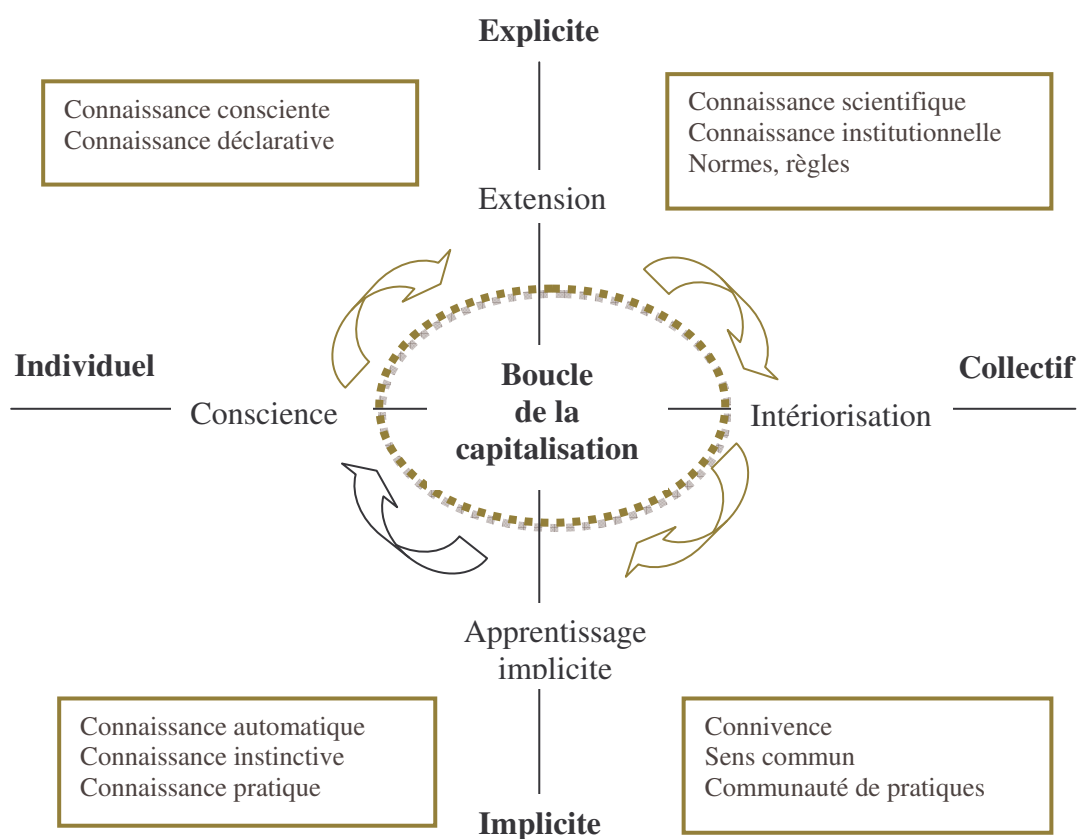


... chacune d'elles pouvant être **interne** ou **externe à un acteur**, **formalisée** ou **non** et résultant de l'expérience et de l'historique de l'organisation ou de travaux et réflexions communs à plusieurs organisations.

Comme le rappelle Jean-Claude Carrière dans son dernier dialogue avec Umberto Eco « *Le savoir, c'est ce dont nous sommes encombrés et qui ne trouve pas toujours une utilité. La connaissance, c'est la transformation d'un savoir en une expérience de vie* »¹⁵. Une organisation efficace et ergonomique de la mémoire et du savoir permet ainsi à l'homme d'exercer sa connaissance. C'est pourquoi la chaîne de l'information dotée de l'ensemble de ses caractéristiques (fiabilité, performance, traçabilité, authenticité...) doit prendre en compte ces trois espaces : de la **mémoire**, du **savoir** et des **connaissances**. La **capitalisation d'expérience** se situe à la croisée de ces espaces en créant des passerelles entre organisation de la mémoire, diffusion du savoir et partage des connaissances.

¹⁵ Jean-Claude Carrière & Umberto Eco, *N'espérez pas vous débarrasser des livres*, Grasset, 2009

Le schéma ci-dessous inspiré des travaux de Jean-Yves Prax¹⁶ et qui peut s'appliquer à toute organisation illustre **les différents états de la connaissance et la capitalisation**.



L'apport de l'apprentissage organisationnel réside dans **l'acquisition des clés de passage d'un mode à un autre, de l'individuel au collectif, de l'implicite à l'explicite, par le biais de la capitalisation** qui est situé au centre de la démarche d'apprentissage comme nous allons le préciser dans la section qui suit.

¹⁶ Jean-Yves Prax fait partie dès 1993 des pionniers français en Knowledge Management. Il a introduit cette approche dans des dizaines de grandes entreprises et a joué un rôle prépondérant dans l'entrée de la France dans la Société de l'Information et le management de nouveaux territoires. En 2001 il fonde le groupe Polia dont il est le PDG, cabinet de conseil en KM et management de l'innovation. Parallèlement à cela, il est maître de conférences à la direction de la recherche de l'ENA et chargé de cours en DESS à l'Institut des Sciences Politiques. Ses publications : *Le manuel du Knowledge Management*. Dunod, 2003 ; *La gestion électronique documentaire*. Armand Colin, 2004 ; *Le management territorial à l'ère des réseaux*. Editions d'Organisation, 2002

1.2. Au cœur du cycle d'apprentissage : de l'acteur d'expérience à l'auteur de connaissances

Comme l'affirme le sociologue Philippe Zarifian¹⁷ : « *Ce sont l'intensité réflexive à l'événement et la diversité des événements auxquels un même individu peut être confronté qui engendrent une expérience réellement transposable, qui génèrent un apprentissage* ». En effet la capitalisation s'inscrit dans un cycle d'apprentissage, en opérant un véritable **travail de maïeutique** qui contribue à l'innovation et à la valorisation des apports de l'apprentissage expérientiel dans :

- la constitution d'un capital-mémoire à la fois pour l'organisation et l'individu
- et la mise en débat, la validation par les pairs des « *bonnes pratiques*¹⁸ » et le partage des connaissances.

Un des enjeux de la capitalisation d'expérience réside bien dans le développement d'une **organisation apprenante**.

1.2.1. Constitution d'un capital-mémoire

La constitution d'un capital-mémoire est cruciale pour une organisation comme pour un individu car le savoir et l'expérience se détruisent souvent au rythme où ils se construisent. La formalisation des leçons de l'expérience est un des moyens de mise à jour d'un potentiel, d'un capital d'informations et éventuellement de compétences. Dans cette démarche, le savoir (archives des récits, des enquêtes, des entretiens...) est considéré comme une **ressource** facilitant de nouvelles interprétations et de nouvelles connaissances. L'information est ainsi considérée comme **un outil de changement collectif** (technique, managérial ou institutionnel).

¹⁷ Philippe Zarifian est un sociologue français, professeur à l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée dont il a créé et dirigé le département de sociologie. Ses travaux portent sur la sociologie générale (sociologie de la modernité, sociologie du sujet), sur la mondialité, la sociologie du travail et la sociologie des modèles d'organisation en développant de nouveaux concepts tels que "événement", "communauté d'action", "sociologie du devenir", "modèle de la compétence", "communication intercompréhensive", "mondialité". Il est également Directeur associé du cabinet Conseil et recherche.

¹⁸ Cette expression fait l'objet de débat en France : pour certains, la capitalisation ne sert pas à donner des recettes répliquables mais permet de donner des idées en vue d'adaptations éventuelles (dans une démarche réflexive). La notion de « bonnes pratiques » est ainsi relative à un contexte, à une période, avec des acteurs spécifiques. Pour les anglo-saxons en revanche, la notion de « best practices » s'intègre dans une démarche plus pragmatique et tendue vers l'atteinte de résultats. Les « bonnes pratiques » sont ainsi une sorte de référent, garantie de réussite.

On peut distinguer deux natures complémentaires pour ce capital-mémoire, ainsi que la FPH le présente¹⁹ :

- le **capital méthodologique**



- fruit des multiples apprentissages et des apports d'une organisation et de ses partenaires
- centré sur les outils et méthodes d'intelligence et d'action collectives

- le **capital intellectuel**



- constitué de tous les apports dont a bénéficié une organisation
- fait d'histoires concrètes, d'analyses et de propositions

Ainsi « la capitalisation peut offrir des racines à l'aujourd'hui et des lumières au lendemain »²⁰ en extrayant de l'expérience des connaissances, des critères, des références qui peuvent aider à d'autres interventions, actions ou activités.

1.2.2. Mise en débat, validation par les pairs et partage des connaissances

▲ l'image du mode de travail collaboratif, considéré comme une garantie de qualité des actions entreprises, **une construction collective des savoirs et savoir faire** implique :



- la **participation** pour apporter ce qui peut être utile à un processus partagé,
- la **confrontation des visions et des vécus différents** pour accroître la palette des éclairages, des réflexions et des parcours,
- la **mise en circulation de savoirs non propriétaires** favorisée par les NTIC qui renforcent les processus de partage horizontaux,
- la **prise de recul ou distanciation de l'action** pour une meilleure mise en perspective d'une expérience par rapport à une problématique, un questionnement ou un enjeu,
- un **exercice d'introspection** pour s'interroger sur les pratiques, remettre en cause, adapter et tirer des enseignements.

¹⁹ <http://www.fph.ch>

²⁰ Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 62.

Une organisation est généralement une constellation de **communautés de pratiques** interconnectées les unes aux autres qui débordent généralement de ses frontières formelles. Une communauté de pratiques exige des relations entre ses membres.

L'**apprentissage** peut être vu comme un processus de construction sociale des significations et croyances partagées où le contexte social, culturel, les actions de groupe et la participation jouent un rôle essentiel. Il est donc indispensable de s'intéresser à la manière dont les individus interprètent ou donnent sens à leurs expériences. **La capitalisation d'expérience propose de renforcer le processus d'apprentissage conscient et intentionné au sein d'une organisation** : le savoir est ainsi considéré comme **processus** au sein d'une **organisation apprenante** dont les principales caractéristiques sont exposées par Bruce Britton²¹ :



- la **collaboration directe à l'auto-formation** des autres
 - l'application d'un pilier de l'auto-formation : **s'obliger à s'exprimer, c'est se former**
- la **diffusion d'innovations** au sein d'une organisation est la question centrale du processus
- l'acquisition de toute connaissance tend à être associée à une **amélioration de l'organisation**
- la **constitution d'une communauté professionnelle et de savoir-faire partagé**
- la **mise en lien des différentes fonctions** de l'organisation (formation, documentation, évaluation et communication)
- la **réduction de la distance entre l'information et l'utilisateur**

²¹ Bruce Britton, *Les fonctions clés d'une organisation apprenante*, 1998.

Une organisation qui s'engage dans un processus **d'apprentissage organisationnel** doit répondre à cinq questions prioritaires :

- Comment trouver une porte d'entrée ?
- Dispose-t-on d'un langage pour parler de l'apprentissage ?
- Comment mieux partager les connaissances entre collègues ?
- Comment mieux gérer les documents ?
- Comment travailler l'apprentissage structurellement dans l'organisation ?

La capitalisation d'expérience peut constituer l'une des portes d'entrée ou l'une des meilleures occasions pour apprendre afin de motiver les membres d'une organisation à partager ou développer des connaissances. Elle constitue une sorte de levier pour un mode de management qui reconnaisse que chaque membre d'une organisation est dépositaire d'une certaine connaissance qui par un processus d'extériorisation rend possible non seulement le passage de la connaissance tacite à l'explicite mais également la production de la connaissance partageable.

1.3. Repères méthodologiques

La capitalisation d'expérience s'est enrichie de procédés et de méthodes pré-existantes notamment dans le champ de la recherche en sciences sociales. Cependant la démarche est caractérisée par **le développement de ses propres méthodes** en fonction d'un processus et de dispositifs spécifiques adaptés aux différents moments et étapes de sa mise en œuvre, aux acteurs et/ou bénéficiaires et suivant un certain nombre de principes d'action. Nous donnerons également quelques exemples de techniques facilitant l'émergence des pratiques de l'expérience, le repérage de connaissances cruciales et l'analyse globale des éléments d'informations issus de la démarche de capitalisation.

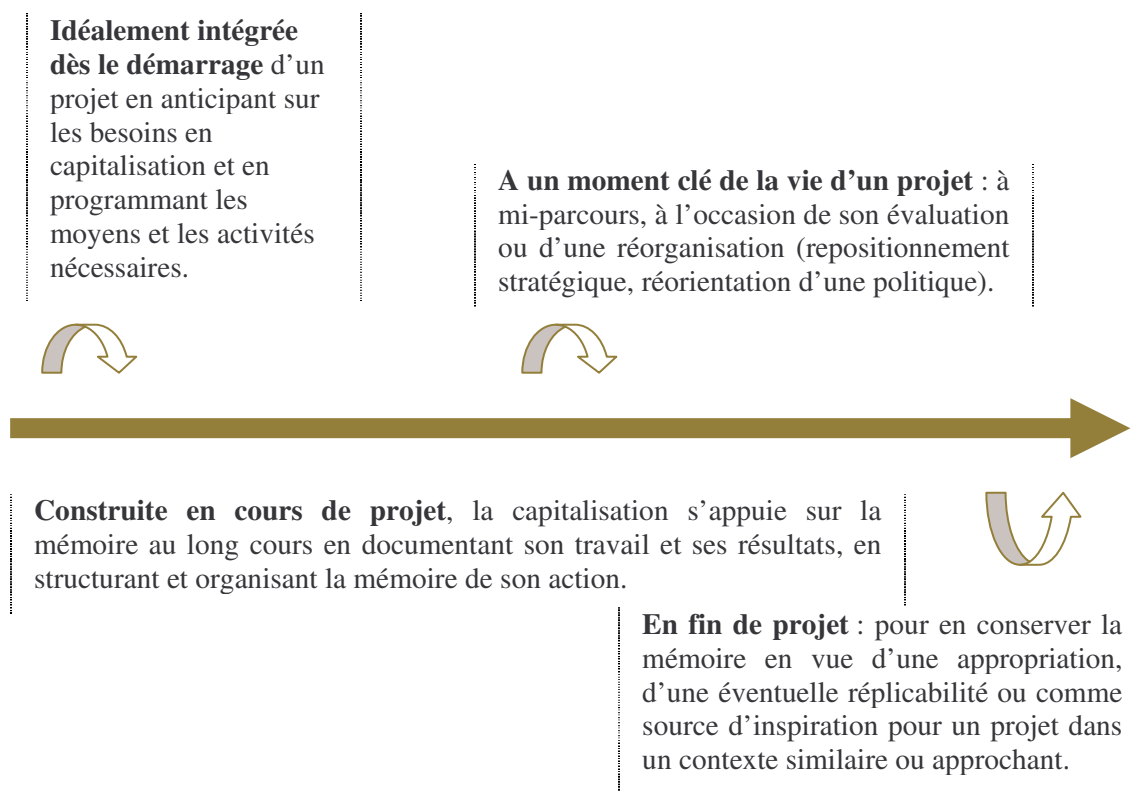
« *La capitalisation s'assimile à une démarche volontariste, délimitée dans le temps, dans un certain espace aussi d'activités, dans une histoire* » précise Richard Petris²² .

²² <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-5420.html>

1.3.1. Le processus

→ Les moments

Si l'on prend l'exemple d'un projet, le processus de capitalisation est transversal et peut intervenir à n'importe quel moment de son cycle (de l'étude faisabilité à l'évaluation en passant par la mise en œuvre et le suivi). Il peut également survenir en fonction d'une thématique émergente à des fins de partage entre programmes ou équipes.

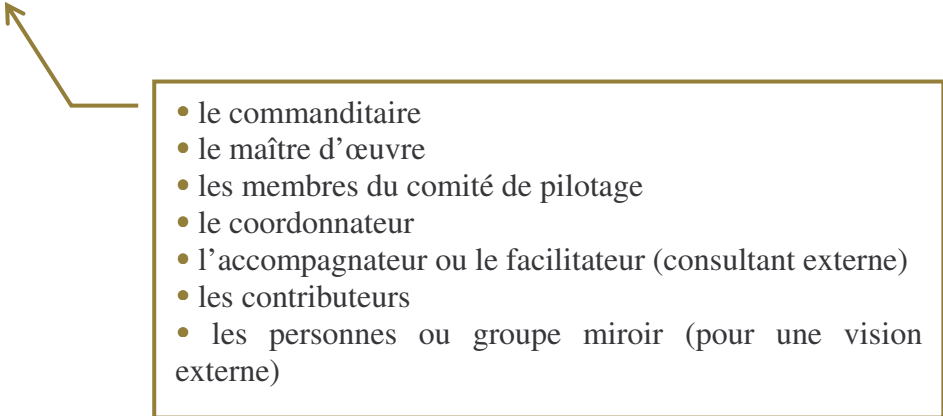


→ Les acteurs et les bénéficiaires

Une capitalisation d'expérience ne peut se dérouler sans acteurs et bénéficiaires car l'expérience découle des pratiques des acteurs qui une fois transformées en connaissances partageables pourront bénéficier à d'autres acteurs qu'eux-mêmes. Cependant ces acteurs et bénéficiaires peuvent varier en fonction de la **nature** de la capitalisation initiée :

- **individuelle** : de façon opportuniste, une personne intéressée peut capitaliser sur son expérience si cela présente un intérêt pour l'organisation,
- **collective** : construction ou consolidation d'une identité partagée ou émergence de connaissances cruciales utiles au développement de l'organisation,
- **institutionnelle** : à des fins de conservation de la mémoire des activités d'une organisation.

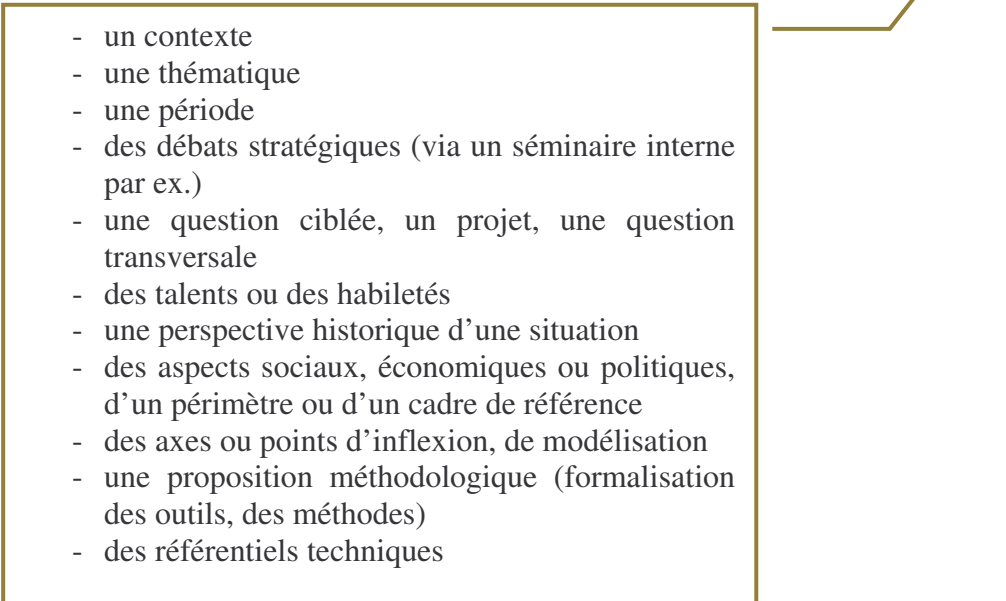
Par ailleurs un processus de capitalisation nécessite l'implication d'un certain nombre d'**acteurs** tels que :

- 
- le commanditaire
 - le maître d'œuvre
 - les membres du comité de pilotage
 - le coordonnateur
 - l'accompagnateur ou le facilitateur (consultant externe)
 - les contributeurs
 - les personnes ou groupe miroir (pour une vision externe)

... dont les **rôles** sont précisés lors de la mise en place du **dispositif** (cf 1.3.2.).

→ Les principes d'action

Au commencement d'un processus de capitalisation se trouve la nécessité du choix qui suppose de délimiter un certain nombre de données...

- 
- un contexte
 - une thématique
 - une période
 - des débats stratégiques (via un séminaire interne par ex.)
 - une question ciblée, un projet, une question transversale
 - des talents ou des habiletés
 - une perspective historique d'une situation
 - des aspects sociaux, économiques ou politiques, d'un périmètre ou d'un cadre de référence
 - des axes ou points d'inflexion, de modélisation
 - une proposition méthodologique (formalisation des outils, des méthodes)
 - des référentiels techniques

... qui conditionneront la réalisation de l'ensemble du processus de capitalisation.

La participation doit être le fil conducteur du processus pour capturer la diversité des positionnements, des points de vue et des perceptions. En effet, l'intérêt d'une capitalisation d'expérience réside dans une **approche inclusive et multi-acteurs**.

L'atteinte d'un **équilibre** entre la collecte d'une grande masse d'informations et l'effort de tri focalisé sur les éléments pertinents en fonction des choix de départ formulés. L'analyse permet de passer de la description pure à l'identification des éléments d'apprentissage. Il s'agit à la fois de la synthèse et de l'examen critique de l'expérience évaluant les pratiques concernées (en fonction de critères identifiés par les acteurs) et étudiant les objectifs atteints.

→ Les étapes

On peut distinguer **sept temps** dans le processus de capitalisation.



- **Les choix** dans la délimitation de l'expérience qui fait l'objet d'une capitalisation, choix d'un axe de réflexion.
- **L'analyse** à partir des matériaux documentaires disponibles.
- **La construction de la production** par les échanges et la description des activités et des réalisations.
- **L'analyse critique** (première mise en forme).
- **Les échanges sur l'analyse** (reformulations).
- **La formalisation** (présentation des résultats).
- **La restitution** (diffusion des résultats).

1.3.2. Les dispositifs

En lien avec les différentes étapes du processus de réalisation présentées ci-dessus et précisées dans les termes de références, **trois principaux dispositifs** peuvent être mis en place afin d'assurer :



- la **mise en œuvre** (planification et suivi) : implication de différents acteurs dans le processus suivant une répartition des rôles, détermination des productions livrables aux différentes étapes suivant les délais...
- la **restitution** (présentation et diffusion des résultats) : travail sur la forme (qui facilite sa réappropriation par ceux à qui la capitalisation est destinée), valorisation, accessibilité, diffusion et communication des résultats en fonction du ou des publics (en tenant compte de plusieurs niveaux de lecture)...
- l'**inscription dans un dispositif de gestion des connaissances** : conservation, organisation et accessibilité des informations collectées au cours du processus.

1.3.3. Les techniques

Il est impossible ici de réduire la capitalisation d'expérience à telle ou telle technique quel que soit son degré d'efficacité éprouvé mais d'identifier les formes les plus pertinentes ou adéquates en fonction des choix effectués en amont du démarrage du processus. Mais surtout du fait de la nature itérative de ce dernier, il est important de garder à l'esprit que **les outils se co-construisent au cours du processus sous l'impulsion des acteurs impliqués dans les dispositifs des différentes étapes.**

Nous présenterons quelques unes de ces techniques à titre d'exemples sans prétendre à l'exhaustivité car la démarche de capitalisation ne suppose pas systématiquement l'utilisation de techniques existantes mais plutôt une construction d'outils qui s'inspirent de ceux utilisés pour le recueil d'informations dans le domaine de la recherche en sciences sociales.

→ Le **recueil des témoignages et l'émergence des pratiques de l'expérience** sont issus des **échanges sous différentes formes** (enquêtes individuelles ateliers, entretiens, canevas, récits, leçons apprises...).

Les **entretiens** par le biais des questions servant de « *déclencheurs d'histoires* » permettent de commencer par évoquer le souvenir et sa subjectivité. Le travail de reformulation auquel il est procédé au cours des échanges déplace les données, change le point de vue et simplifie les choses.

→ La **collecte des divers matériaux** écrits ou audiovisuels (rapports, études, évaluations) permet de s'intéresser à toutes les sources d'information imaginables (archives, documents manuscrits ou électroniques, bases de données, photographies, films...).

→ Le **repérage des connaissances cruciales** peut être facilité par la méthode **GAMETH**²³. Cette approche conduit, notamment, à clarifier les besoins en connaissances, à identifier, localiser, caractériser, estimer la valeur de ces connaissances et à définir et justifier les actions de capitalisation de connaissances à développer. L'approche est centrée sur les processus de l'organisation.

Elle permet de répondre aux questions suivantes : le problème est-il bien posé ? Les objectifs sont-ils clairement définis ? Quelles connaissances doit-on capitaliser ? Qui détient ces connaissances ? A quel endroit ? Sous quelle forme ? Qui utilise ces connaissances ? Quand ? Comment ? Quels sont les enjeux et les risques associés ?

→ **L'analyse globale de l'expérience** peut être facilitée par un outil participatif tel que le **SEPO**²⁴. Facilitant un premier niveau de brainstorming sur la qualité de l'expérience, il se présente sous la forme d'une grille comportant quatre entrées (succès ou forces, échecs ou faiblesses, contraintes et opportunités) à renseigner pour aboutir à une identification de critères et d'indicateurs objectifs, utilisés pour renseigner sur l'expérience et les résultats atteints. Ces éléments d'informations permettant d'examiner les aspects positifs et négatifs d'une expérience amènent à creuser sur les raisons de ces résultats.

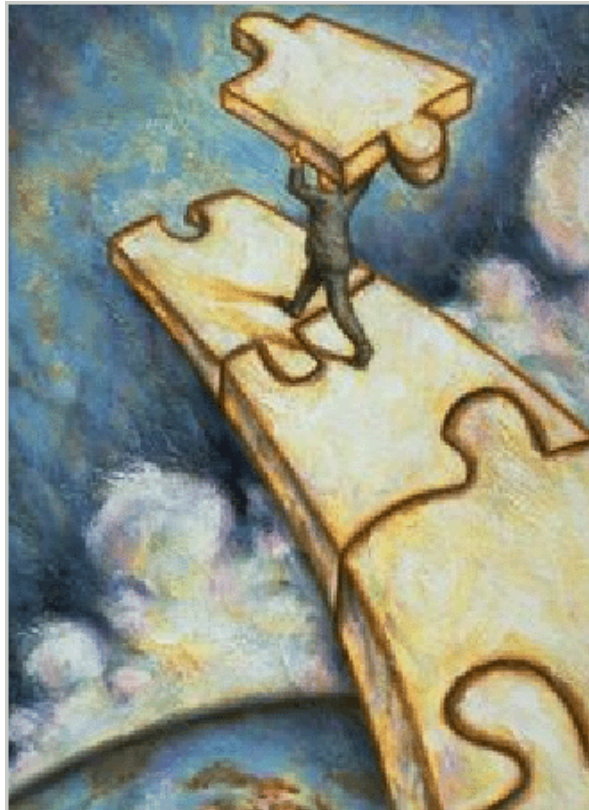
²³ Michel Gründstein, *GAMETH : un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise*, février 2002, 18 p.

²⁴ IED Afrique, *Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences*, décembre 2007, p. 27.

→ **La méthode SWOT**²⁵ consiste à effectuer deux diagnostics : l'un externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement et l'autre interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Elle permet aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet. Elle vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces. La méthode SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. **Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.**

²⁵ De l'anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces).

Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la solidarité internationale



2. Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la solidarité internationale

Cette partie est consacrée à la synthèse des observations recueillies pendant les entretiens avec les acteurs français des ONG/OSI, sans prise de position sur leur bien-fondé ou leur pertinence. Au travers des entretiens menés auprès d'une vingtaine d'acteurs intervenant dans les projets de solidarité internationale, des éléments d'information sur la nature même de la démarche de capitalisation d'expérience, ses enjeux, ses finalités, ses modalités de mise en œuvre et ses impacts ont révélé une grande diversité dans les pratiques et des spécificités propres au domaine qui intéresse notre étude. Ces témoignages ont permis également de relever les difficultés rencontrées au cours de la démarche et de proposer des recommandations en vue de surmonter les contraintes, les limites ou les résistances. Enfin des appréciations sur l'exercice de capitalisation en lui-même nourrissent notre étude d'éléments critiques permettant de formuler un certain nombre d'interrogations sur les perspectives de la capitalisation d'expérience dans le domaine de la solidarité internationale.

Pour commencer, les **acteurs** s'expriment sur la notion de capitalisation d'expérience.

- Cette expression est qualifiée de « *fourre-tout* », trop large, mal comprise, interprétée de diverses façons et **source de blocages** : on utilise également le terme de « *méta-évaluation* » ou encore d'« *évaluation-capitalisante* » qui relève d'une réflexion collective sur ce qui a marché et n'a pas marché pour faciliter le travail sur des recommandations co-validées. « *On fait de la capitalisation sans le savoir* » lorsqu'on procède à un retour d'expérience, démarche qui s'en approche sans être qualifiée de capitalisation.
- Le **balisage des concepts** effectué par Pierre de Zutter est considéré comme important car il autorise une certaine souplesse d'adaptation et d'appropriation.
- La **formation** et l'**accompagnement** du CIEDEL et du F3E sont qualifiées d'utiles pour une première approche de la démarche dont le processus est perçu comme complexe.
- Elle apparaît comme une **démarche volontaire** liée à un contexte, à un enjeu et dont l'objectif principal est **de donner à voir son expérience et de la valeur à une pratique**.
- Sa **dimension comparative** permet la mise en réseau à des fins de mutualisation et de partage.
- Elle permet une **évaluation qualitative de l'acceptation d'un projet et de sa perception par les bénéficiaires**.
- La capitalisation **rend explicite la philosophie** d'un projet ou d'une action.

2.1. Spécificités et diversité des expériences de capitalisation dans les projets de solidarité internationale

L'enquête auprès des acteurs d'expériences de capitalisation dans le domaine de la solidarité internationale fait ressortir un certain nombre de **spécificités**.

→ Les **priorités** diffèrent de celles du monde l'entreprise, qui, focalisé sur la recherche de résultats réels vise à mettre à profit au maximum les apports de l'expérience alors que les OSI/ONG sont plus préoccupées par **l'image** et par **leurs propres concepts d'efficacité ou d'efficience** par rapport à des schémas évaluatifs.

→ La finalité du **partage élargi** est davantage mise en avant : dans une entreprise, l'expérience considérée comme un capital ne peut faire l'objet de partage élargi pour des raisons de concurrence. Même si l'on peut retrouver cette même logique au sein des OSI/ONG visant à conserver le bénéfice des connaissances développées à travers une expérience non partagée, les tentatives de mise en réseau, de mutualisation qui se sont développées ces dernières années témoignent de la volonté de partage et d'échanges.

→ Les **méthodes** sont en perpétuelle construction : il n'y a pas de boîte à outils clés en mains.

→ Les actions basées sur des **valeurs** se suffisent parfois à elles-mêmes (tirer des leçons n'est pas un devoir) : en l'absence de mécanismes de capitalisation, il n'y a pas d'obligation de résultats ou d'intérêt naturel suffisant en soi pour capitaliser.

→ **Peu de personnes sont qualifiées pour accompagner/mener** des capitalisations au sein des OSI/ONG.

→ La notion de **temps** : la capitalisation pouvant retarder une réponse ou l'action, il faut être conscient de la spécificité du temps de l'urgence différent de celui du développement.

→ Il faut composer avec la **gouvernance** des OSI/ONG qui manque de démocratie, terreau politique nécessaire pour le processus de capitalisation

→ Les ressources financières sont dédiées en priorité aux actions : **les moyens pour capitaliser manquent.**

→ La **redevabilité** vis-à-vis des bailleurs de fonds et les **attentes des bénéficiaires** qui ne sont pas toujours explicites n'induisent pas une attitude forcée à la capitalisation.

→ Le défi de l'**environnement interculturel** occupe une place prépondérante : à partir du moment où les OSI/ONG du Nord travaillent dans des environnements très différents de leur, la dimension interculturelle doit être prise en compte. Les connaissances et les modes de partage des connaissances sont d'ordre éminemment culturel. Tout travail de coopération au développement implique un travail en commun au sein d'équipes mixtes d'un point de vue culturel ou entre équipes d'organisations partenaires, relevant de cultures différentes. On peut se poser la question du défi que représente la capitalisation des expériences des partenaires locaux, en complémentarité de celles menées par les OSI/ONG du Nord.

Une initiative de la Banque Mondiale, « **Programme Savoirs locaux au service du développement** », lancée en 1998, a permis de réaliser une collection de 60 études de cas qui démontrent le rôle crucial que le savoir local peut jouer dans le développement contribuant ainsi à l'ensemble des objectifs du millénaire pour le développement. Ce programme a mis au point une base de données sur plus de 200 pratiques locales.

2.1.1. Finalités

« *Les évaluations réalisées démontrent que les ONG, mais aussi les agences des Nations Unies et la plupart des bailleurs de fond, ont de très faibles mémoires institutionnelles, même si tout le monde passe beaucoup de temps à écrire des rapports. Il en résulte une réplication fréquente des mêmes erreurs. Il apparaît essentiel d'assurer que les équipes qui partent, notamment celles des « premières lignes » puissent tenir compte des leçons apprises de ce type de situation* » rappelle François Grunewald, Directeur général et scientifique du Groupe URD²⁶.

Partant de ce constat, la capitalisation d'expérience tente de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi conserver la mémoire de sa pratique ?
- Sur quoi capitaliser ?
- Pour qui ?

Ce sont les trois questions fondamentales permettant de définir l'objet d'une capitalisation suivant les **buts** poursuivis par cette démarche.

« Plus on partage l'expérience plus on en a »

- **améliorer les compétences individuelles ou collectives** : apprendre collectivement à partir de l'expérience « *la capitalisation partage* », « *capitalisation regard-critique* »
- **renforcer une position** : gagner en crédibilité au regard de la double exigence éthique vis-à-vis des bénéficiaires et des donateurs
- **valoriser un savoir commun** ou une identité partagée
- **conserver la mémoire** des activités
- **disposer d'un référentiel commun** : les références produites doivent être systématiquement adaptées aux contextes locaux
- **participer à la construction du savoir global**

²⁶ In *Humanitaires en mouvement*, lettre d'information n°5, avril 2010.

Les acteurs évoquent les différentes **finalités** d'une démarche de capitalisation d'expérience.

« *A la recherche des voix du terrain* »

L'acteur-auteur d'une capitalisation est le premier bénéficiaire.

Entre obligation de réserve et de partage, elle résulte d'un besoin de s'exprimer qui permet de :

- sortir du langage d'expert (simplifier une complexité sans la rendre simpliste)
- se défaire d'un vécu et de ses leçons
- profiter des enseignements d'une expérience (se renouveler)
- revivre le processus personnel
- réapprendre à raconter
- stimuler l'autre à regarder sa propre expérience avec d'autres yeux
- progresser, évoluer

Un exemple de capitalisation répondant à plusieurs attentes

De 2009 à 2010, **Solidarité Laïque** a mené une étude de **capitalisation transversale** des programmes collectifs à l'international.

L'enjeu principal était de servir la réflexion stratégique interne pour l'établissement d'un plan stratégique quinquennal d'action à partir de 2010.

Trois objectifs spécifiques étaient assignés à cette démarche :

- permettre une plus grande **visibilité interne et transversale des bonnes pratiques** développées par chaque programme et aider à leur formalisation ;
- alimenter la constitution d'un **guide de procédures interne** ;
- renforcer les **compétences techniques des équipes** permanentes du siège et des **organisations membres**.

« Dans le champ de la création »

- Identifier les **savoir faire novateurs et reproductibles** dans d'autres situations.
- Produire du **matériel partageable**.
- Améliorer les **procédures internes**
- **Mettre en réseau**
- Alimenter la **réflexion** sur la mise au point de méthodes.

Exemples de capitalisation servant à la production de référentiels

Capitalisation des pratiques de participation au budget participatif de Porto Alegre, réalisée par l'ONG Solidaridad Estelle Granet et CIEDEL (2005)

Cette capitalisation a produit un guide «*Stratégie de la société civile pour investir l'espace public*» qui reprend de manière très concrète, les principaux savoir-faire des habitants de Porto Alegre pour investir l'espace public : Comment organiser et mobiliser un groupe ? Comment assumer un rôle de représentation ? Comment intervenir dans l'espace public ? Un DVD a également été réalisé en vue d'une large diffusion en portugais et en français.

Capitalisation partenariale co-pilotée par le département forestier en charge des aires protégées au Maroc et l'AFD

Portant sur tous les projets d'appui aux parcs marocains menés depuis 10 ans, elle visait à :

- tirer des leçons sur la manière dont ces projets ont été gérés
- faire ressortir en termes de politique publique marocaine ce qui a marché ou a échoué
- analyser les impacts de ces projets sur la gestion des parcs.

Cette capitalisation a représenté une sorte de prémisses de mise en réseau de tous les acteurs travaillant sur les parcs marocains.

Capitalisation des projets de renforcement de la capacité de la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales du Sud sur initiative du F3E en partenariat avec CUF et le PAD (2007-2009)

Cette capitalisation visait à doter CUF d'un outil supplémentaire pour accompagner les collectivités locales françaises dans le montage de leur coopération décentralisée, pour améliorer l'appréhension d'un partenariat et le situer sur une échelle permettant de dégager ses points forts et ses points faibles.

Elle a fait l'objet d'un rapport publié en 2009 : «*Accompagner les collectivités territoriales du sud dans la gouvernance de leur territoire. Comment la coopération décentralisée peut-elle renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités partenaires ?* »

Les principaux enseignements tirés de cette capitalisation ont été mis en débat lors d'une rencontre au Conseil régional d'Île-de-France.

« *Soubassement de toutes les actions : un outil structurant pour les OSI/ONG* »

La capitalisation d'expérience sert :

- l'appropriation institutionnelle de la capitalisation
- l'action de plaider : les résultats d'une capitalisation peuvent fournir des arguments pour asseoir des positionnements
- la réflexion initiée par les acteurs
- le travail collectif de l'image (en lien avec la communication institutionnelle)
- la valorisation et la vulgarisation des impacts des actions
- la légitimation des actions de développement

Exemples de capitalisation servant à l'évolution institutionnelle

La **FPH**, organisation pionnière dans la démarche de capitalisation d'expérience a connu en 1989-1990 une première période sabbatique consacrée à la redéfinition de ses axes stratégiques. En 2003-2002, elle s'est de nouveau engagée dans un processus de capitalisation préparé par un appui à des démarches externes au bénéfice de quelques partenaires qui se sont prêtés à un exercice de bilan et de mise en perspective de l'expérience accumulée, saisissant l'opportunité que leur offrait la Fondation.

Cette expérience est relatée dans l'ouvrage de Sylvie Robert « *Le capital mémoire : identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions* », FPH, 2006.

En 2005, le **F3E** a effectué une capitalisation sur l'expérience du collectif en matière d'évaluation afin de mesurer son efficacité et ses limites dans ce domaine.

Les résultats de cette capitalisation ont fait l'objet d'une réflexion stratégique portant sur la nécessité de diversifier les outils et de notamment développer ceux de la capitalisation. Cette réorientation a correspondu aux attentes du collectif qui fait face à une demande croissante d'appui en capitalisation depuis 2008.

En 2000, le **GRDR** a réalisé une première capitalisation portant sur les 30 ans de l'association visant à formaliser les grandes orientations. Les recommandations issues de cette capitalisation ont été suivies à 95%. En 2010, le lancement d'une deuxième capitalisation pour les 40 ans permettra d'analyser la réorientation des activités du GRDR vers un champ plus politique (immigration et développement).

2.1.2. Modalités d'une aventure collective

« *La capitalisation est d'abord une négociation entre les acteurs de l'expérience plus qu'une tâche à programmer dans les activités institutionnelles et à accomplir mécaniquement* » souligne Pierre de Zutter²⁷.

Inscrite dans le continuum « évaluation-capitalisation-valorisation-formation » des projets de solidarité internationale, la capitalisation nécessite la mise en place d'un dispositif, se déroule en plusieurs étapes et donne lieu à une production.

■ Inscription dans le continuum « *évaluation-capitalisation-valorisation-formation* » des projets de solidarité internationale

Comme l'illustrent les deux exemples ci-après, la capitalisation vient compléter l'évaluation en précisant les processus d'une intervention ou d'un projet. Elle participe également à la conservation de la mémoire de sa mise en œuvre. Et enfin elle contribue également à la formation des acteurs qui font un effort de formulation de leurs savoir-faire en vue de les rendre transmissibles à d'autres.

Capitalisation d'un projet de gestion des ressources halieutiques à Madagascar appuyé par le GRET (2009)

Initialement prévue dans les termes de références de ce projet pilote et inscrite comme l'un de ses objectifs spécifiques, la capitalisation devait être menée au cours des 9 derniers mois de réalisation du projet conçu pour une durée de 2 ans et demi. La volonté du bailleur était de tirer des références formalisées **à la fin du projet**, relatives à la concertation entre les acteurs en tant que facteur contribuant à l'amélioration de la gestion des ressources halieutiques. Les acteurs se situaient donc dès le lancement du projet dans la démarche de consigner et d'organiser toutes informations permettant de nourrir la capitalisation. L'accompagnement du GRET a été sollicité et une chargée de mission a été dédiée au suivi du projet.

Capitalisations du Programme concerté Maroc (PCM1 et PCM2)

La capitalisation menée par Solidarité Laïque à la fin du premier PCM a permis de construire les bases d'un deuxième PCM.

Les leçons tirées de 5 années d'un programme ont servi à redéfinir la poursuite du programme avec une nouvelle gouvernance, une charte de valeurs et de principes de fonctionnement.

En 2010, une nouvelle capitalisation à l'échéance du PCM2 doit aboutir à une nouvelle stratégie de développement du programme pour les prochaines années.

²⁷ Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 28.

■ Mise en place d'un dispositif

La complémentarité de regards est capitale : un regard extérieur est utile à condition qu'il y ait aussi le regard intérieur. Faire équipe pour capitaliser dans une dynamique d'écoute, de stimulation, de débat et de force de propositions qui accélèrent le processus ou de séparation quand il y a une diversité des sensibilités, des opinions et des vécus.

Dans la conception du dispositif de capitalisation, la place accordée à ces deux regards doit permettre de croiser les visions, d'enrichir les échanges, de s'accorder sur les divergences et les convergences de points de vue afin de restituer le plus fidèlement possible l'expérience qui fait l'objet d'une capitalisation.

→ Le choix d'un **accompagnateur** ou facilitateur (consultant indépendant ou rattaché à des organismes tels que : F3E, CIEDEL, IRAM, GRET, GRDR, Groupe Initiatives...) est une garantie de dépassement des enjeux de l'action et de décortilage des attentes spécifiques de tous les acteurs engagés dans un projet (pour assurer la capitalisation dans sa crédibilité et dans sa communicabilité).

→ La constitution d'un **comité de pilotage ou consultatif** est le garant du suivi de la capitalisation, procédant à la vérification de ce que l'accompagnateur a compris des échanges avec les acteurs clés, aux relectures du document final et à sa validation.

→ La désignation d'un **coordonnateur** assure la planification et le suivi des différentes étapes du processus de capitalisation, rappelle les objectifs de la capitalisation et en reprecise les axes, fait le lien entre le regard extérieur et intérieur, est en relation avec les acteurs impliqués dans le processus.

→ La participation de tous les **acteurs clés** impliqués dans l'objet de la capitalisation est source de richesse.

→ Un **consortium d'ONG** est parfois nécessaire au regard du temps et des moyens disponibles. Cette configuration permet également de mener des **programmes de capitalisation conjoints** pour sortir de son pré-carré, d'apprendre des pratiques des autres.

Le facilitateur, un bon levier de prise de distance

entre l'**observation** et la **participation**...

- suivre une démarche analytique des sciences sociales (immersion dans les équipes d'au moins 6 mois : travaux de terrain communs, ateliers)
- s'approprier la pratique par l'observation et l'écoute
- mener des enquêtes sur les lieux de travail des acteurs

... l'**extérieur** et l'**intérieur**...

- s'inscrire dans une relation de confiance
- créer l'occasion de situations informelles
- retranscrire les entretiens et les échanges

... l'accompagnateur joue un rôle d'**assembleur** pour :

- extraire ce qui est réellement novateur
- formaliser les activités opérationnelles
- rédiger un document de synthèse
- rendre transmissible ce qui de l'expérience devient une connaissance partageable
- réaliser une co-production pour aboutir à une **production collective consensuelle**

Le collectif F3E un service mutualisé pour diffuser la culture de la capitalisation

- **Force de proposition** pour lancer une initiative de capitalisation.
- **Présent dans plusieurs comités de pilotage de capitalisation** en qualité d'accompagnateur au plan méthodologique et financier.
- **Valorisation** et **diffusion** des produits de capitalisation.
- Co-organisation de **formations** en collaboration avec le CIEDEL

Le CIEDEL la promotion de la logique itérative

A la recherche permanente d'une articulation des expériences de terrain avec un essai de formalisation pour **trouver des modalités de transmission** dans le cadre de la formation.

Depuis 15 ans, la capitalisation a progressivement été introduite dans le module sur l'évaluation.

En 2005 une redéfinition de l'offre de formation a abouti à un module de 3 semaines consacré à la capitalisation.

■ Les différentes étapes du processus

Il n'y a pas deux processus qui se ressemblent : les outils sont créés en fonction du diagnostic réalisé (contexte, acteurs, moyens) permettant de valider les objectifs de la capitalisation et l'objet sur lequel porteront les échanges.

Il demeure que l'expérience des autres intéresse en ce qu'elle permet de gagner du temps et d'améliorer les méthodes expérimentées. Voilà pourquoi la plupart des OSI/ONG engagées dans un processus de capitalisation tentent de respecter le déroulement du processus décrit ci-après par les acteurs rencontrés.

→ **L'écriture des termes de références** de la capitalisation est un moyen de préciser les besoins, les moyens de collecte du matériau nécessaire à l'analyse, la mobilisation de ressources externes éventuelles. Dans un premier temps, les termes de références sont rédigés par la structure qui initie la capitalisation. Dans un deuxième temps, elle bénéficie d'un accompagnement pour les affiner jusqu'à la détermination d'un enjeu et d'objectifs spécifiques. Un changement de curseur peut s'effectuer en cours de processus car la démarche est itérative et se nourrit en cours de capitalisation. Par ailleurs les termes de références ne suffisent pas toujours et il est indispensable de vérifier la volonté politique et les intérêts réels explicites ou implicites auprès des acteurs qui vont être impliqués dans ce processus

→ **Le recueil et la collecte des informations** proviennent de diverses sources : rapports, études de cas, recherche-action (implication de laboratoires de recherche dans les projets des ONG), entretiens, enquêtes de terrain ...

→ **Le traitement du corpus obtenu** consiste à exploiter en cours d'action de la capitalisation des produits intermédiaires (entretiens enregistrés, transcrits, synthèses intermédiaires, fiches d'expériences²⁸ qui sont conservés en archives de la capitalisation) suivant les niveaux d'information différents et en fonction des restitutions prévues.

→ **Le document de synthèse est réalisé à partir des conclusions** : ce qui demeure *in fine* est ce qui fera l'objet d'un produit (défini suivant la problématique et l'objectif déterminé) à partir duquel on élabore l'analyse qui donne lieu à une synthèse présentée au cours d'un atelier).

²⁸ Ainsi par exemple, la FPH dispose de 7000 fiches d'expériences sur différents sujets au service de la construction d'une communauté mondiale.

→ **La restitution sur le mode partagé** : l'enjeu d'une capitalisation réside dans sa capacité à toucher un public plus large que les acteurs « éclairés » d'un projet afin de transmettre des connaissances utiles à d'autres appropriations. Il importe également de connaître la subjectivité concrète qui a guidé l'auteur tout au long de sa démarche de narration.

Les acteurs se sont très largement exprimés sur le processus de capitalisation qui leur apparaît simple à comprendre mais complexe à mettre en place dans une situation de travail en continu. Se poser et prendre le temps de la réflexion n'est pas ce qui caractérise les acteurs de la solidarité internationale, perpétuellement dans l'action : élaboration d'un projet, étude de faisabilité, planification, suivi-évaluation, reporting au conseil d'administration, aux bailleurs de fonds, recherche de financement et de partenariat. Le temps manque pour réfléchir non seulement au sens de son action mais également à ses impacts. Et encore moins pour formaliser ses pratiques.

Le temps de la capitalisation vient bouleverser les habitus : « *fort heureusement* » clament les uns ; « *au détriment de l'action* » soulignent les autres.

C'est pourquoi les partisans de la capitalisation appellent de leurs vœux des conditions favorables pour que chacun puisse alimenter un processus de capitalisation lorsqu'il se présente.

De l'art de créer des conditions favorables pour une entrée en dialogue

Dans un climat de confiance libéré et de reconnaissance des savoir de l'autre, chacun alimente la capitalisation à partir :

- du choix des **questionnements**
- de l'offre d'une **capacité de partage** de ce que l'on élabore
- des **systèmes de fonctionnement** de chacun : rapports avec ses propres connaissances, avec son statut social, à l'institution pour que chacun s'exprime en tant qu'individu et non pas en tant que personne exerçant telle fonction
- de l'**implication**, la **mobilisation** et l'investissement des acteurs clés identifiés
- des moyens donnés à toutes les parties prenantes d'exprimer leur propre vision (en suscitant le dialogue à différents niveaux, et en s'appuyant si nécessaire sur des personnes relais qui vont faciliter l'expression)
- de l'**interactivité** du processus : apprentissage mutuel pendant l'exercice de capitalisation, participation à chaque étape, mutualisation des avancées à chaque étape par des réunions à mi-parcours, rôle des ateliers
- de l'**inscription dans une durée** suffisante pour donner le temps à l'émergence des pratiques
- de l'entretien en permanence des conditions favorables par l'instauration de **cycles** et de **rythmes** correspondant aux temps consacrés à la capitalisation (par ex : les réunions hebdomadaires, à l'occasion de budgets biennaux, annuel, tous les 7 ou 10 ans...).

■ Restitution et valorisation : les produits de la capitalisation

La question de la valeur ajoutée du fruit de la capitalisation se pose avec acuité à cette étape du processus. En effet en vue de l'appropriation des connaissances partageables ainsi dégagées de l'expérience et de la pratique, il est indispensable de réussir à formaliser et à transmettre le bénéfice de la capitalisation.

Il y va de la reconnaissance de l'utilité de la démarche, de la crédibilité du processus et de la visibilité de son apport dans la construction de savoirs collectifs.

Les formes et les natures (projet, programme, expérience, synthèse thématique ou méthodologique) de restitution de la capitalisation d'expérience sont multiples car elles dépendent :

- des **contextes**
- des **cibles**
- et des **possibilités** de réalisation du produit final.

La restitution des résultats peut être appréhendée à trois niveaux....

- de l'**individu** (processus mental de construction de l'intelligence),
- de l'**institution** (identifier les compétences, les mettre en regard, les partager),
- de la **diffusion** des savoir-faire pour les rendre utilisables par d'autres.

... qui induisent chacun un travail de formulation spécifique et le recours à des outils et des techniques de valorisation différents en fonction du degré de vulgarisation et/ou de promotion visé.

La plus-value du fruit de la capitalisation

- La présentation des résultats d'une capitalisation fait généralement l'objet d'un atelier, d'un séminaire ou d'une rencontre consacrée aux **échanges**.
- L'**écrit** semble être le médium le plus approprié pour présenter les résultats : de longueur variable, publication par des maisons d'édition, littérature grise, insertion dans des collections pré-existantes.
- L'**audiovisuel** est de plus en plus utilisé (documentaire, photographies...) comme moyen privilégié pour illustrer l'action concrète et toucher des publics nouveaux.

Exemple d'évaluation-capitalisation filmée

Le documentaire « **Construire contre les marées (1998-2008)** » réalisé en 2008 par Eric Mounier porte sur les périmètres irrigués des **Polders de Prey Nup** au Cambodge ayant fait l'objet d'un appui de l'AFD. Au-delà du challenge technique que représentait la construction des infrastructures, ce projet interrogeait plus largement la façon de construire un projet de développement en mettant en présence différents acteurs autour d'une filière qui pèseraient ainsi sur les choix politiques nationaux. Devant la richesse des témoignages et des questions soulevées, alors que le projet arrivait à son terme, la démarche d'une évaluation filmée a semblé la plus adaptée. L'enjeu était de raconter autrement l'histoire du projet Prey Nup en donnant la parole aux acteurs de la société cambodgienne sur lesquels il s'était construit.

Diversité des productions écrites issues de capitalisations

Une cartographie pour les acteurs du développement

Cartographie de portefeuille des projets biodiversité. Analyse sur la période 1996 - 2008 (Constance Corbier-Barthaux, Annessa Hamouche, Claude Briand, AFD, Paris, 2010).

Ce document est à la croisée de trois exercices : la construction d'une méthodologie d'analyse d'un portefeuille transversal ; la mesure de la contribution de l'AFD à la préservation de la biodiversité ; et l'analyse des objectifs et des moyens permettant un diagnostic des projets existants, en vue de l'élaboration d'une stratégie d'intervention dédiée.

Une publication pour une diffusion large

Après le tsunami, reconstruire l'habitat en Aceh (Simon Deprez, Eléonore Labattut, Karthala, Paris, 2010). Cette étude, produite à la suite d'une enquête de terrain, se propose d'analyser l'impact du vaste programme de reconstruction sur la population et le territoire achinois. Les auteurs interrogent les conditions d'appropriation et de viabilité des maisons reconstruites suivant leurs typologies architecturales, leurs méthodes de construction et leur potentiel évolutif. Mais au-delà des problématiques liées à la maison, l'étude s'intéresse aux domaines connexes que sont la planification, le foncier, l'aide économique ou l'articulation entre la phase d'urgence et les programmes de développement.

Un récit pour la mémoire d'ONG

15 ans après : l'histoire d'un programme intégré de soutien à la petite enfance dans les villages du Cambodge (Claire Thorne, juin 2009)

Documents techniques pour le suivi d'un processus de capitalisation

Prendre part aux politiques publiques. Premières pistes de capitalisation du programme « Société civile et participation » du CFSI et de ses partenaires (Claire Launay, Michel Sauquet, Martin Vielajus, mars 2010). Ce document représente une note d'étape dans le processus de capitalisation.

La prise en compte du genre dans les actions de la coopération française. Projet de capitalisation et de valorisation-diffusion des études et des données relatives au genre (coordination par Karine Buisset, IFAID Aquitaine, 2001)

Pour une meilleure identification, visibilité, crédibilité et accessibilité

Le produit d'une capitalisation gagne à être :

- intégrée à une collection de **publications**
- **accessible en ligne**
- **portée par des réseaux dynamiques** (sous la forme de plateformes ou de forums)
- décliné en **outils opérationnels** de type guides de procédures
- **transposable sur différents supports** et adaptable par les équipes sur le terrain pour une plus large diffusion
- **traduit en différentes langues** pour dépasser le cadre national de sa réalisation

La série **Traverses** est éditée depuis 1995 par le **Groupe Initiatives**, qui rassemble six organisations françaises de coopération internationale, partageant une ambition commune pour un développement au service des acteurs locaux, dans une logique de recherche-action et de renforcement institutionnel.

Exemples de capitalisation en réseau

La plateforme UE-Nomad est née en 2007 dans une logique d'échanges de savoirs au service du plaidoyer par le biais de la démarche de capitalisation résultant d'une réflexion collective associant le Groupe Initiatives, les ONG européennes membres et deux laboratoires de recherche (dans les domaines de l'inter-culturalité et du co-développement). Dans une 1^{ère} étape une fédération au niveau européen s'est constituée représentant 11 pays, 99 structures, 3 plateformes nationales.

Au-delà de la plus-value d'un réseau et de l'appropriation des capitalisations de montage et de perspectives d'un projet, l'interconnaissance entre membres permet de créer un discours commun relayé au niveau institutionnel européen et auprès des associations oeuvrant dans le domaine des migrations.

La plate-forme « coopération décentralisée et tourisme » encouragée et appuyée par la DAECT est une démarche de mutualisation des initiatives sur le thème du tourisme responsable. Se présente sous la forme d'un site intranet pour les membres fondateurs (Sénat, CUF, AFD, MAEE) et accessible aux collectivités territoriales dans la perspective de mettre en commun des informations de nature à développer des synergies entre les partenaires afin de travailler sur des projets de coopération décentralisée dans le domaine du tourisme responsable identifiés dans certains pays (Mali, Chine, Brésil...).

Gret : la stratégie d'une organisation apprenante au service de la production de connaissances

A la recherche d'un équilibre entre 4 métiers : opérateur de projets de terrain, fournisseur d'expertise, animateur et formateur, producteur et diffuseur de références. La direction scientifique créée il y a 10 ans a pour mission de capitaliser par :

- la **production** régulière, rigoureuse, distanciée, analysée, objectivée sur une expérience de terrain au service des acteurs du secteur,
- la **diffusion** large et gratuite à travers les différentes collections du Gret accessibles en ligne,
- la **publication** d'articles scientifiques dans diverses revues
- les capitalisations menées ont fait l'objet d'une **évaluation** en 2008 publiée dans la Revue externe de la production scientifique du Gret (février 2009).

Collections de l'AFD

La Série « **Savoirs communs** » a pour objectif de faire vivre une dynamique d'échanges et de capitalisation autour des pratiques respectives de l'AFD et des acteurs de l'aide au développement dans une perspective d'apprentissage et d'enrichissement commun.

Exemple

Enseignement des partenariats AFD / Collectivités territoriales françaises, Savoirs communs n°3, mars 2008

Cette capitalisation a été réalisée en co-maîtrise d'ouvrage de CUF et de AFD sur la thématique des partenariats entre l'AFD et les collectivités territoriales françaises à partir de 13 projets dans le secteur du développement urbain. Cette réflexion, a permis de tirer les enseignements d'une histoire, riche et constructive, d'une quinzaine d'années d'expérience.

Les publications **ExPost** comprennent plusieurs collections destinées à présenter le travail d'évaluation et de capitalisation réalisé au sein de l'AFD. Elles s'adressent aux équipes de l'AFD et à ses partenaires, ainsi qu'aux professionnels impliqués dans le développement. La **série évaluation et capitalisation** présente sur un thème ou une intervention particulière, des leçons d'expérience tirées des travaux d'évaluation et de capitalisation.

Exemple

Capitalisation sur la décentralisation et le développement communal au Mali pour la période 2000-2006, Jean-Pierre Lemelle, Mamadou Ba, AFD, Série Evaluation et Capitalisation Ex Post n°19, octobre 2008

Ce travail avait pour objectifs principaux de faire un point sur les résultats et les acquis dans un domaine qui a mobilisé l'aide publique sur une longue période et de nourrir le débat sur l'importance stratégique du processus de décentralisation par rapport à la problématique globale de développement malienne.

Pour des échanges sur les pratiques

- développement de **plateformes collaboratives**
- création de **communauté de pratiques et d'usages professionnels**

Ces initiatives visent à favoriser la collaboration et les échanges sur les pratiques, à partager des ressources mais contribuent également à créer des **lieux collectifs d'élucidation des enjeux** liés à la capitalisation d'expérience.

Les communautés de pratique représentent des groupes de professionnels partageant des intérêts communs et oeuvrant dans le même domaine. Elles sont mises en place :

- pour **partager** les savoir-faire,
- **améliorer** les compétences de chaque membre,
- **développer** et **vérifier** des pratiques exemplaires,
- **encourager** les idées novatrices
- ou **favoriser** la collaboration pour l'atteinte d'un objectif commun.

Ces réseaux peuvent à l'occasion tenir des réunions en face à face, mais ils sont plus souvent « virtuels » et utilisent un éventail de TIC pour entretenir un contact régulier.

Le réseau Ritimo

Un réseau de centres de documentation et d'information pour le développement durable et la solidarité internationale.

La banque d'expériences DPH (Dialogues Propositions Histoires) ou comment réussir un échange d'expériences authentique ? Avec la construction de savoirs communs, chaque groupe ou nœud du réseau contribue avec ses propres matériaux et informations, Pour que le réseau se consolide, un langage et une méthodologie de l'échange d'expériences est indispensable.

L'ensemble des fiches DPH tend vers la constitution d'une intelligence collective dont la partie visible se nomme « banque d'expériences ».

Le projet Coreдем (confédération de sites ressources pour une démocratie mondiale) donne à voir l'ensemble des documents présentés sur les sites partenaires (plus de 19000) rassemblé autour d'une charte, d'un moteur de recherche et d'un wiki dans la perspective de mettre en ligne des ressources en vue d'être partageables et accessibles

La plateforme Humanispheria

Cette initiative est née en mai 2010 de plusieurs constats sur l'impact du travail des humanitaires, le manque d'espace multilingue ouvert à tous pour confronter des pratiques et le besoin de prise de recul individuelle pour les faire évoluer.

Ce nouveau média participatif s'inscrit dans une démarche de capitalisation avec le développement d'une plate-forme collaborative et d'une base de connaissances sur les usages professionnels. Outil de partage pour une forme différente d'ouverture au développement, cette démarche induit un mode de collaboration dans la perspective de le transposer sur le terrain.

Le forum de la communauté SA-GE de la communauté de pratique Knowledge Management for Development

Cette communauté, créée en octobre 2009 propose un espace d'outils, de références, d'échange, de réflexion et d'apprentissage conjoint entre professionnels de la gestion et du partage des connaissances pour le développement.

2.1.3. Impacts

À quels changements assiste-t-on suite à l'application de la démarche de capitalisation ? Comment les différentes phases sont-elles vécues ? Y a-t-il une incidence sur le suivi et l'évaluation des projets ou des activités ? Quelle appropriation de la démarche ? Autant de questionnements sur les impacts d'une capitalisation que les acteurs situent à plusieurs niveaux : de la stratégie de développement de l'organisation au processus d'apprentissage en passant par les techniques de gestion, de collaboration et de partage des connaissances.

Pour une culture de la capitalisation

- Stratégie de développement : via **le passage d'un mode concurrentiel à un mode coopératif** par la construction de **partenariats innovants** et par l'établissement du lien avec la durabilité des actions.
- Technique de gestion : l'instauration d'un système de **gestion des connaissances** permet de transformer l'éphémère en durable et de sauvegarder le **capital-mémoire**.
- Institutionnalisation de la fonction « capitalisation » : l'instauration d'une **culture de la capitalisation** suppose des **évolutions de nature institutionnelle** (par exemple au plan de la gouvernance d'une organisation).
- Mécanisme de collaboration : la capitalisation contribue à l'amélioration des **relations entre recherche et développement**.
- Partage des connaissances et expériences : par le développement des **réseaux** de mutualisation.
- Processus d'apprentissage : la capitalisation représente un des moyens de renforcement de la **formation professionnelle**.

2.2. Difficultés rencontrées

« *Capitaliser peut être dangereux et détruire plus que construire si on se laisse gagner par le sectarisme et/ou par l'obsession de proposer !* » met en garde Pierre de Zutter²⁹.

Il existe des expériences de capitalisation qui ont avorté, qui ne sont pas allées au bout de la démarche, qui ont dû être interrompues en cours de route, qui n'ont pas atteint leur objectif ou pire encore qui ont engendré des frustrations. Mais vécues ou ressenties comme source d'enseignements, ces tentatives infructueuses ont permis de mettre à jour les difficultés et d'**identifier des leviers pour les dépasser**. Ces difficultés, évoquées par les acteurs, relèvent le plus souvent de contraintes, sources de limites à la démarche de capitalisation qui se situent à différents niveaux (individuel, institutionnel, organisationnel et méthodologique) et qui résultent de facteurs endogènes et exogènes.

■ Au plan individuel

Il n'est pas aisé de capitaliser pour soi et d'avoir conscience de sa propre valeur

- La **méconnaissance** du processus de formalisation détourne de l'intérêt à capitaliser.
- La **mauvaise compréhension** de l'exercice et de son utilité freine son usage.
- L'**attitude au partage** n'est pas assez développée dans un contexte de travail précaire car trop lié aux capacités de financement des projets.
- Le manque de **sensibilité dans l'ouverture** à l'autre constitue un frein à la démarche.
- Les **lacunes dans ses propres capacités d'organisation et d'anticipation** ne permettent pas d'offrir de bonnes conditions à un processus de capitalisation.
- L'**incapacité à construire un savoir-faire** ou le **manque de créativité** pour faire émerger les savoirs novateurs en vue de leur reproductibilité limitent la transformation de l'expérience en connaissance partageable.
 - L'absence de **volonté personnelle** et la **réticence à l'auto-évaluation** ne favorisent pas une démarche de questionnements sur ses pratiques.
 - La **Crainte** d'un processus appréhendé comme complexe et aride empêche la mobilisation en faveur de la capitalisation.
 - Le degré d'**effort** et d'**investissement** perçu comme contraignant décourage la mobilisation en faveur de la capitalisation.

²⁹ Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, Paris, 1994, p. 27.

■ Au plan institutionnel

Dans un contexte de dialogue limité

- En l'**absence de volonté affirmée de la gouvernance** des organisations, la capitalisation n'a aucune chance de se dérouler.
- « *Le déni de réalité* » : les **grands principes ou valeurs à l'épreuve des réalités** ne composent pas avec les effets de la capitalisation.
- Une **mauvaise identification des besoins et des enjeux** de la capitalisation nuisent à sa pertinence.
- Les **dysfonctionnements internes** au sein d'une organisation rendent difficile la synthèse des intérêts de chacun dans une capitalisation, ou aboutissent à une **absence déguisée d'intérêt commun**.
- Une organisation de type pyramidal peut être remise en cause par une capitalisation qui peut susciter des **conflits ouverts relatifs à son mode de gouvernance**.

■ Au plan organisationnel

Lorsque la capitalisation est absente des fonctions clés d'une organisation

- L'**absence de dimension « organisation apprenante »** ne favorise pas une démarche de capitalisation.
- L'**absence de gestion des connaissances** est dommageable pour l'exercice de capitalisation.
- Le **manque d'accompagnement** ou l'absence de référent en capitalisation freinent les initiatives de capitalisation.
- La **logique de l'action** primant dans les activités des ONG, la capitalisation est souvent réalisée à la marge dans une durée impartie réduite en raison des contraintes de calendrier.
- Les **priorités budgétaires** ne sont pas dédiées à la capitalisation dont on a tendance à sous-estimer le coût.
- La **rotation rapide des ressources humaines** ne favorise pas la transmission des savoir-faire.

■ Au plan méthodologique

Un excès de formalisation de la démarche nuit à son libre déroulement

- La **focalisation sur les méthodes** limite l'adaptation nécessaire au contexte.
- L'**explicitation de la démarche** de capitalisation d'expérience reste insuffisante.
- Bien souvent on s'en tient à la valorisation de pratiques.
- **Entre récit détaillé et théorisation hasardeuse** : il n'est pas aisé de trouver le bon format et le bon ton pour la formulation des savoir faire.
- La **notion de valeur d'une pratique** au service de la solidarité internationale est difficilement quantifiable.
- L'**externalisation de la capitalisation** en recourant à des consultants pose le problème de la pertinence de l'analyse des données recueillies.
- Il est difficile d'évaluer le **degré d'influence** intrinsèque à la personne externe qui accompagne la capitalisation.
- Lorsqu'une capitalisation est portée par une seule personne, cela entraîne une perte de profit pour l'ensemble de l'équipe concernée par la capitalisation.
- Les **contraintes de l'outil de restitution** peuvent nuire au contenu même des résultats d'une capitalisation.
- Il n'est pas aisé de **construire des outils adaptables** dans lesquels chacun puisse se retrouver.

C'est dans l'épreuve, sous l'effort et la réflexion que les acteurs ont progressé dans l'exercice de capitalisation. Ils ont ainsi formulé un certain nombre de leviers pour surmonter les obstacles, découverts par la pratique ou la réflexion sur la démarche de capitalisation d'expérience dans le contexte de la solidarité internationale.

2.3. Recommandations pour lever les résistances

Les recommandations découlent à la fois des questions qui ne trouvent pas toujours de réponses et des critiques.

→ Tentatives de réponses apportées aux diverses **interrogations** soulevées par les acteurs :

- La capitalisation se décrète-t-elle ou s'impose-t-elle d'elle-même ?
- La capitalisation peut-elle induire une autre forme d'évaluation non basée sur les résultats mais aussi sur les méthodes ou les processus de conduite de projet ?
- Quelle passerelle établir entre capitalisation et gestion des connaissances ?
- Comment parvenir à capitaliser au long cours ?
- Quelle formulation pertinente pour la capitalisation dans les appels à projet ?
- Comment mutualiser les outils de diffusion des résultats d'une capitalisation ?
- Est-ce que la capitalisation suscite des apprentissages ?
- N'existe-il pas un paradoxe entre la formalisation et le récit ?
- Capitaliser, est-ce un nouveau métier ou une nouvelle brique à ajouter aux compétences des acteurs de la solidarité internationale ?

→ **Principales critiques** apportées par les acteurs

« La majeure partie des travaux de type études réalisés par les uns et les autres ne servent à rien car aucune leçon n'est tirée d'une expérience. Les seules tentatives sont faites pour se valoriser, ce qui est différent d'une forme d'auto-critique qui serait plus utile pour l'amélioration des interventions. Le secteur de la solidarité internationale a des difficultés à transmettre le savoir tiré de l'expérience. On ne transmet bien souvent que le discours officiel sur la pratique et pas l'expérience issue de la pratique » constate un acteur interrogé sur l'appropriation de la capitalisation d'expérience dans le domaine de la solidarité internationale.

« *La capitalisation n'est pas la bonne à tout faire* »

- **L'expression du vécu de l'expérience** : la confusion est souvent faite entre la pratique (qui relève d'une action) et l'expérience (le vécu ou la manière dont l'action s'est déroulée). La plupart du temps on est centré sur la pratique pour répondre à un besoin de modèle alors que c'est le développement des capacités qui est en jeu.
- **L'expérience n'est pas « systématisable »** : elle repose sur un ensemble de sources de connaissances possibles. La construction de grille d'analyse est source de frustration parce que son élaboration n'est pas aisée et pas compréhensible par tous.
- **Partager la démarche de capitalisation avec les porteurs de l'expérience** n'est pas aisée si l'on n'insiste pas sur la fonction apprenante de l'exercice.
- La capitalisation ne peut pas compenser **l'absence d'un système de partage et de transmission des connaissances entre les anciens et les jeunes** dans une société qui aujourd'hui donne une place prédominante au savoir académique.
- La capitalisation intervient dans un monde professionnel marqué **par l'absence de référentiel de métiers** identifiés qui a des incidences sur la gestion des carrières et l'évolution professionnelle. Dans ces conditions, elle rencontre des obstacles pour être intégrée et valorisée dans le cadre de la formation continue.
- Le manque de visibilité sur les pratiques des ONG partenaires étrangères par manque de volonté ou/et d'intérêt à valoriser ces dernières.

« *La capitalisation : le risque de l'usine à gaz ?* »

- Le **déploiement d'un dispositif** d'une capitalisation qui ne s'inscrit pas dans la durée peut apparaître lourd à assurer (désignation d'un référent en interne, recours à un accompagnement, création d'un comité de pilotage) et complexe à orchestrer de façon ponctuelle.
- Le manque d'indicateurs de suivi et de personnes en charge du suivi-évaluation dans les projets (être plus dans le qualitatif).
- Le travail sur les **outils de restitution** n'est pas assez approfondi et pâti d'un ethnocentrisme dommageable pour une large diffusion.
- L'obsession de la production d'une méthode de restitution à des fins de facilitation de mutualisation, d'élaboration d'instruments communs, de rangement de l'information dans des cases, d'élaboration de grands schémas aboutit à la production de documents où l'on essaie de tout dire, en prenant le risque de créer des confusions, de la mauvaise vulgarisation, du simplisme dans la présentation.
- La **compréhension d'un document de capitalisation** n'est pas toujours évidente pour les non-initiés (question de la limite de la vulgarisation) : risque d'être rédhibitoire, de faire peur par la densité (dimension technique).

Pour éviter de tomber dans ces travers et tenter d'accorder une place adéquate à la capitalisation, des recommandations sont formulées. Elles rejoignent celles contenues dans des rapports et des études qui ont été consacrés à ce sujet ces dernières années.

Ainsi dans un rapport présenté à la CNCD³⁰ en décembre 2008, dans la partie des pistes proposées pour l'avenir, figure en bonne place de favoriser la recherche, la capitalisation des pratiques éprouvées et l'innovation méthodologique en matière d'action internationale des pouvoirs locaux. Il est mentionné « *qu'il est souhaitable de mettre plus en présence le monde du savoir et l'expérience des praticiens, pour en tirer des enseignements typologiques, méthodologiques et opérationnels, et se donner des grilles d'appréciation reposant sur des critères scientifiquement justifiés, sans qu'il y ait pour cela un quelconque modèle unique, qui méconnaîtrait la nature essentiellement autonome de l'engagement des collectivités territoriales* »³¹.

Dans la revue externe de la production scientifique du Gret de février 2009, sous la forme d'un **plaidoyer pour une politique systématique de capitalisation**³², il est précisé que « *la politique de capitalisation du Gret gagnerait à être améliorée sur plusieurs points :*

- *des processus de capitalisation clairement coproduits avec les équipes et partenaires de terrain ;*
- *un recours plus systématique à la littérature scientifique dans les chantiers de capitalisation et des modes de validation et de mise en débat plus formalisés et ouverts sur l'extérieur ;*
- *une meilleure articulation entre capitalisations de projets et capitalisations thématiques, transversales (« méta-capitalisations » permettant de monter en généralité) ;*
- *une politique éditoriale et de diffusion clarifiée ».*

³⁰ CNCD : la Commission nationale de la coopération décentralisée rassemble des représentants des associations nationales de collectivités locales et de tous les ministères concernés par la coopération décentralisée.

³¹ DGCID, Coopération décentralisée : mutualisation, coordination et synergies, MAEE, décembre 2008, 57 p.

³² Revue externe de la production scientifique du Gret, février 2009..

Enfin l'ensemble des acteurs insistent sur **9** points qui représentent à leurs yeux les **conditions à minima** pour réussir une démarche de capitalisation.

- **Une capitalisation ne peut s'imposer** : il faut que les personnes concernées en ressentent l'envie, le besoin et qu'elles aient les moyens et du temps nécessaires pour cela.
- L'élaboration d'une **politique de capitalisation** dans la stratégie de développement d'une organisation est une condition de pérennisation de la démarche.
- Intégrer la capitalisation dans les 14 indicateurs d'impact d'un programme afin d'assurer **un processus de capitalisation au long cours**.
- Préciser les **attentes** en présentant les **avantages** et les **inconvénients**.
- S'inscrire **dans une dynamique de partage par la formation** à travers le cercle des collègues convaincus et mobilisables pour construire des savoirs collectifs.
- Systématiser l'**actualisation des capitalisations** afin de les rendre durablement exploitables.
- Accorder une importance aux **réseaux** à des fins de valeur opérationnelle en privilégiant l'aspect diffusion.
- La capitalisation doit contribuer à transformer une organisation en « **organisation apprenante** ».
- **Construire un travail de capitalisation dans le cadre de renforcement de partenariat** (expériences des ateliers d'écriture au Bénin, en Guinée et aux Comores initiées par l'Iram³³) en dépassant la relation ponctuelle liée à l'opérationnel et en partageant des idées sur un certain nombre de thèmes pour construire ensemble des orientations stratégiques.

³³ François Doligez, *La capitalisation d'expériences, processus d'acquisition d'une attitude génératrice d'innovations*, Iram, 2000.

CONCLUSION

Au-delà du consensus sur l'intérêt de mener des démarches de capitalisation d'expérience, il existe des divergences sur le motif, les moyens et l'occasion en fonction des contextes, des histoires des projets, des structures.

Cependant il demeure que les **enjeux du développement de la démarche de capitalisation** résident dans :

- la compréhension de la démarche et de son importance,
- la création de modèles, de méthodes, de compétences et d'accompagnement
- et l'ouverture d'un espace à la capitalisation.

Cela suppose de relever le défi d'une triple **évolution** au plan :

- de la gouvernance des organisations
- des pratiques et des mentalités des acteurs
- et de l'organisation des connaissances.

La construction progressive d'une pratique professionnelle

La capitalisation ne doit pas être considérée comme une activité de plus au sein des ONG/OSI mais comme une démarche intégrée de manière transversale à l'ensemble de leurs fonctions favorisant **le développement de capacités de conscience, d'organisation, de conceptualisation et d'adaptation à de nouvelles situations.**

Pour que la capitalisation d'expérience puisse s'étendre et devenir un axe essentiel de la recomposition des savoirs et des pratiques, **trois conditions** sont nécessaires et non encore assurées :

- la reconnaissance de sa légitimité et de son utilité
- les moyens disponibles pour sa réalisation
- la garantie de débouchés pour les produits de capitalisation et pour leurs auteurs.

Il serait intéressant d'utiliser **des indicateurs de mesure de l'intégration de la capitalisation** dans les activités des ONG/OSI, tels que :

- intitulé des postes des personnes en charge de démarche de capitalisation
- leur place dans l'organigramme des organisations
- les sollicitations en matière d'accompagnement externe
- l'inscription dans les programmes des curriculum dans le domaine du développement, de la coopération et de l'humanitaire (sensibilisation, initiation, formation).

Par ailleurs, la réinjection dans la pratique de la démarche post-capitalisation favoriserait en quelque sorte l'élargissement du possible avec la mise en place d'un système, d'une organisation du changement et des modes de financement.

Perspectives pour la capitalisation d'expérience dans le domaine de la solidarité internationale

La démarche de capitalisation d'expérience gagnerait dans l'avenir à s'inscrire dans une forme d'internationalisation qui favoriserait le développement :

- de **partenariats locaux** : sortir du pré-carré français est indispensable en privilégiant la construction et le renforcement d'alliances avec des partenaires s'inscrivant dans une dynamique de capitalisation d'expérience ;
- de **co-construction de réseaux à l'échelle européenne** : il convient de renforcer les relations avec des ONG européennes partageant une communauté d'actions et d'idées, dans un esprit de mutualisation des compétences, des outils et des méthodes de capitalisation.

Enfin la démarche de capitalisation d'expérience, participant à la construction d'une représentation de la réalité utile à l'action et permettant que cette représentation dynamique soit partagée par tous les acteurs par la transformation de l'expérience en connaissance partageable, contribue au développement d'**une éthique de l'intelligibilité** participant à l'amélioration des interventions de solidarité internationale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Capitalisation d'expérience

- Pierre de Zutter, *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*, FPH, 1994, 143 p.
- Sylvie Robert, *Le Capital mémoire - Identifier, analyser, valoriser les leçons de l'expérience dans les institutions : repères méthodologiques pour la capitalisation*, Editions Charles Léopold Mayer, 2004, 216 p.
- Philippe Villeval et Philippe Lavigne Delville, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ?* Traverses n° 15, octobre 2004, 49 p.

Gestion des connaissances / knowledge management

- Michel Gründstein, *Un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales de l'entreprise*, Gameth, Paris : MG conseil, 2000, 13 p.
- Jean-Yves Prax, *Le guide du Knowledge Management*, Paris : Dunod, 2000, 266 p.
- Geneviève Georges, *Etude sur les changements d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG*, COTA asbl, décembre 2006, 54 p.

Connaissance et apprentissage

- Edgar Morin, *La méthode 3. La connaissance de la connaissance*, Paris : Seuil, 1986, 326 p.
- Bruce Britton, *Les fonctions clés d'une organisation apprenante*, 1998,
- Colloque : le développement par la connaissance. Atelier : "Coopération internationale, savoir et (après) développement", Genève, 21-22 nov. 2002
- Bruce Britton, *L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les moyens et l'occasion*, in Praxis Paper No. 3, mars 2005, 67 p.
- Bernard Delvaux, *La connaissance et l'apprentissage sous le regard de la littérature consacrée aux organisations*, in Revue de la littérature, juin 2007, 31 p.

Articles

- *Fiche technique. Capitaliser une expérience : quelle méthode ?* in La Lettre du Cedip, En Lignes, n°10, juin 1999
- François Doligez, *La capitalisation d'expériences, processus d'acquisition d'une attitude génératrice d'innovations*, 2000
- Philippe Villeval, *Evaluation et capitalisation : deux démarches complémentaires pour renforcer la qualité de nos actions*, Handicap International, 2003, 9 p.
- François Grunewald, *Action humanitaire d'urgence : sait-on capitaliser l'expérience ?* in Economie & Humanisme, numéro 375, décembre 2005, 4 p.

Normes

- Outils de management - Capitalisation d'expérience FD X50-190, Afnor, 2000
- Management de l'information stratégique : bonnes pratiques et retours d'expérience, norme expérimentale AC X50-194, Afnor, 2006

Guides

- Pierre de Zutter, *La capitalisation d'expérience et la relation action-réflexion. Analyse transversale et fiches d'entretiens*, déc. 1999
- Analyser et valoriser un capital d'expériences : repères pour une méthode de capitalisation, FPH, Paris : Document de travail des éditions Charles Léopold Mayer n°125, 2001, 206 p.
- Cécile Zieglé, *Guide capitalisation*, Coordination Sud, 2004, 5 p.
- Introduction à la capitalisation d'expérience. Note de synthèse du module de formation, F3E-Groupe Initiatives-CIEDEL, juillet 2006, 24 p.
- Stephanie Colton et Victoria Ward, Jeannine Brutschin, *Guide du récit. De l'art de créer des passerelles grâce aux techniques narratives*, DDC, 2006, 25 p.
- Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences, IED Afrique, décembre 2007, 52 p.
- Animer un processus de formalisation d'une pratique : l'expérience d'une co-construction. Gret, Collection Etudes et Travaux, Série en Ligne, n°11, 2007, 72 p.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 Guides de questionnements.....p. 68

Annexe 2 Sites internet des organisations citéesp. 71

Annexe 3 Liens vers les expériences de capitalisation citéesp. 73

ANNEXE 1

Questionnaire d'enquête sur les expériences de capitalisation

Qualité ou fonction actuelle :

Qualité ou fonction au moment de la capitalisation :

Q1 : Quand s'est déroulée la capitalisation ?

- Pendant et/ ou juste après le déroulement d'un programme
- A un moment particulier de la vie d'une association
- Indépendamment d'un moment ou d'un programme

Q2 : Quel a été l'objet de la capitalisation ?

- Un volet d'un programme (pensé dès le début de sa mise en œuvre)
- « Un retour en arrière » sur le fonctionnement et l'histoire d'une association
- Thématique ou géographique (partage d'expériences entre programmes et équipes)
- Un système d'enregistrement des leçons et acquis d'un programme (conservation de la mémoire)

Q3 : La capitalisation s'est-elle inscrite dans une démarche ?

- Ponctuelle
- Continue

Q4 : Qui a été impliqué ?

- plusieurs associations ou structures
- une seule association ou structure

Q5 : Qui est à l'origine de la demande de capitalisation ? (consensus, volonté politique...)

Q6 : Les objectifs

Q6-1 : Dans l'idéal, quels objectifs devaient être atteints ?

Q6-2 : Quels devaient être les premiers bénéficiaires ?

Q6-3 : Comment l'atteinte des objectifs a-t-elle été mesurée ?

Q7 : Les résultats et les impacts

Q7-1 : Quels sont les impacts positifs ?

Q7-2 : Quels sont les impacts négatifs ?

Q8 : Comment : méthode et processus

Q8-1 : Un Comité de pilotage a-t-il été constitué ? (composition, chef de file, création)

Q8-2 : Un échéancier de la démarche a-t-il été rédigé ? (délais)

Q8-3 : Des axes de capitalisation ont-ils été identifiés ?

Q8-4 : Quelles sources d'information ont-elles été utilisées ?

- sources d'information écrites

- sources d'information orales
- autres

Q8-5 : Quelles méthodes et outils de collecte de l'information ont-elles été utilisées ?

- entretiens individuels/témoignages/questionnaires
- réunions et débats/ateliers
- entretiens de groupes
- rédaction de fiches d'expériences par les équipes
- observation
- discussions informelles
- grilles d'entretien
- grilles d'analyse
- accompagnateur externe

Q8-6 : Quelles méthodes et outils d'analyse ont-elles été utilisées ?

Q8-7 : Quelles méthodes et outils de restitution ont-elles été utilisées ?

Q9 : Les moyens

Q9-1 : Avez-vous évalué le temps passé par ceux qui ont été impliqués dans le processus ?

Q9-2 : Quel a été le coût ?

Q9-3 : Avez-vous fait appel à des ressources externes ?

Q10 : Valorisation et diffusion des résultats de la capitalisation

Q10-1 : Quels ont-été le ou les produits finaux ?

Q10-2 : Quels seront leurs usages ?

Q10-3 : Comment avez-vous communiqué ?

Q10-4 : Quel est le public cible de vos produits finaux ?

Q10-5 : Qui a assuré leur conception ?

Questionnaire d'enquête sur les expériences de capitalisation

Q1 : Quelle est votre définition de la capitalisation ?

Q1.1. A quoi sert-elle ?

Q1.2. Réalisée dans le cadre des activités des OSI, a-t-elle des caractéristiques spécifiques ?

Q2 : Quel est votre intérêt personnel pour la capitalisation ? Pour quelle(s) raison(s) êtes-vous devenu consultant(e) dans ce domaine ?

Q3 : Quelle est votre expérience en capitalisation ? Avez-vous noté une évolution dans les pratiques de capitalisation ?

Q4 : A quelle(s) organisation(s) avez-vous apporté votre assistance ? Quel a été votre rôle ?

Q5 : Qui était à l'origine de la demande de capitalisation ?

Q6 : Comment : méthode et processus

Q6-1 : Un Comité de pilotage a-t-il été constitué ? (composition, chef de file, création)

Q6-2 : Un échéancier de la démarche a-t-il été rédigé ? (délais)

Q6-3 : Des axes de capitalisation ont-ils été identifiés ?

Q6-4 : Quelles sources d'information ont-elles été utilisées ?

- sources d'information écrites
- sources d'information orales
- autres

Q6-5 : Quelles méthodes et outils de collecte de l'information ont-elles été utilisées ?

- entretiens individuels/témoignages/questionnaires
- réunions et débats/ateliers
- entretiens de groupes
- rédaction de fiches d'expériences par les équipes
- observation
- discussions informelles
- grilles d'entretien
- grilles d'analyse

Q6-6 : Quelles méthodes et outils d'analyse ont-elles été utilisées ?

Q6-7 : Quelles méthodes et outils de restitution ont-elles été utilisées ?

Q7 : Quelles sont les différentes formes de valorisation et de diffusion des résultats de la capitalisation

Q8 : Quelles limites rencontre l'exercice de capitalisation ? Quelles contraintes ?

Q9 : Quelles recommandations ?

Q10 : Contacts éventuels

ANNEXE 2

Sitographie des organisations citées

Action contre la faim

www.actioncontrelafaim.org

AFD

www.afd.fr

Aide et Action

<http://www.aide-et-action.org/>

Banque Mondiale

www.banquemondiale.org

CCFD- Terre Solidaire

ccfd-terresolidaire.org

CFSI

<http://www.cfsi.asso.fr>

CIEDEL

www.ciedel.org

Communauté francophone SA-GE

<http://www.km4dev.org/group/km4devfrancophone>

CUF

www.cites-unies-france.org

DAECT

<http://cncd.diplomatie.gouv.fr/frontoffice/article.asp?menuid=67&lv=2&aid=160>

F3E

www.f3e.asso.fr

FPH

<http://www.fph.ch/>

GRDR

<http://www.grdr.org/>

Gret

www.gret.org

Groupe Initiatives

www.groupe-initiatives.org



Groupe URD

www.urd.org

Humanispheria

www.humanispheria.org

IFAID

www.ifaid.org

Iram

<http://www.iram-fr.org/>

KM4dev

<http://www.km4dev.org/forum/category/listByTitle>

MAEE

www.diplomatie.gouv.fr

Solidarité Laïque

<http://www.solidarite-laique.asso.fr/>

Réseau Ritimo

www.ritimo.org

ANNEXE 3

Liens vers les expériences de capitalisation citées

(date de consultation : 6 septembre 2010)

☐ **Accompagner les collectivités territoriales du Sud dans la gouvernance de leur territoire. Comment la coopération décentralisée peut-elle renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités partenaires ? Enseignements tirés d'une capitalisation d'expériences. Synthèse** CUF/F3E/PAD, avril 2009, 24 p.

http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/F3E-CUF-PAD_synthese_KMO_avr09.pdf

☐ **L'animation dans un programme de développement urbain. Approche et expériences de la composante « Appui aux activités communautaires » du programme Twize en Mauritanie**, Morlat Laetitia et Abdoulaye Moussa., Coll. Études et Travaux, série en ligne n°11, Éditions du Gret, 2007, 80 p.

<http://www.gret.org/ressource/pdf/07965.pdf>

☐ **Cartographie de portefeuille des projets biodiversité. Analyse sur la période 1996 – 2008**,

Constance Corbier-Barthaux, Annessa Hamouche, Claude Briand, AFD, Paris, 2010, 55 p.

<http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirecherche/public/ExPost/ExPost%2030%20%20%20cartographie%20biodiversit%C3%A9%20version%20%20%20C3%A9lectronique.pdf>

☐ **La concertation peut-elle contribuer à la gestion durable d'une ressource halieutique ? La pêche crevette et l'expérience du projet ZAC a Madagascar**. Coll. Etudes et Travaux, série en ligne n° 21, Editions du Gret, 2009, 160 p.

<http://www.gret.org/ressource/pdf/08926.pdf>

☐ **Enseignement des partenariats AFD/Collectivités territoriales françaises**, AFD, Savoirs communs n°3, mars 2008, 104 p.

http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/Ouvrages/AFD_Savoirs%20Communs_N3.pdf

☐ **Mieux faire société ensemble. La contribution des Programmes Concertés Pluri-Acteurs à une rénovation du dialogue entre sociétés civiles et pouvoirs publics. Document de capitalisation d'expériences**, CCFD, CFSI, Solidarité Laïque, mai 2008, 99 p.

http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/K-PCPA_mono-FR_mai08_final-2.pdf

☐ **Plateforme UE-NOMAD**

http://www.groupe-initiatives.org/IMG/pdf/Fiches_GRDR_03.pdf

☐ **La plate-forme « coopération décentralisée et tourisme »** CUF, juin 2009, 6 p.

http://www.cites-unies-france.org/IMG/pdf/CR_300609_ok.pdf

☐ **Parcs Naturels Régionaux de France et coopération décentralisée**, AFD, Savoirs communs n°8, février 2010, 84 p.

http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/administrateur/public/publications/savoirscommuns/AFD_Savoirs%20Communs_N8.pdf

☐ **Revue externe de la production scientifique : rapport du Comité de revue du Gret** sous la direction de Claude Millier, Gret, février 2009, 114 p.

<http://www.gret.org/ressource/pdf/08892.pdf>