

Philippe Villeval (Handicap International)
et Philippe Lavigne Delville (Gret)

Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations

Comment passer de la volonté à l'action ?

octobre 2004

► Formaliser les leçons de l'expérience, les valider, les mettre en débat et les intégrer dans les pratiques : autant d'enjeux incontournables dans « la lutte permanente et multiforme contre l'illusion et l'erreur » à laquelle nous appelle Edgar Morin. Cet enjeu est particulièrement important pour les ONG qui, pour améliorer la pertinence et la qualité de leurs actions, se doivent d'être des « organisations apprenantes ». À partir des expériences d'Handicap International et du Gret, ce texte propose des éclairages conceptuels et des repères méthodologiques pour mettre en œuvre des démarches de « capitalisation d'expérience ».

Capitalisation d'expériences... ... expérience de capitalisations

Comment passer de la volonté à l'action ?

Par Philippe Villeval (Handicap International) et Philippe Lavigne Delville (Gret)

« L'intelligence est l'aptitude à s'aventurer stratégiquement dans l'incertain, l'ambigu, l'aléatoire en recherchant et en utilisant le maximum de certitudes, de précisions, d'informations. L'intelligence est la vertu d'un sujet qui ne se laisse pas duper par les habitudes, craintes, souhaits subjectifs. C'est la vertu de ne pas se laisser prendre aux apparences. C'est la vertu qui se développe dans la lutte permanente et multiforme contre l'illusion et l'erreur... »

Edgar Morin, *La méthode*, 1986

INTRODUCTION : CAPITALISER SON EXPERIENCE, UN ENJEU ETHIQUE ET STRATEGIQUE

La capitalisation d'expériences est un thème récurrent dans le milieu des organisations de solidarité internationale. On ne cesse de le répéter : « il faut capitaliser ! ». Pourquoi ? Comment ? Ce n'est pas toujours bien clair. Paradoxalement, il n'existe pas beaucoup de documents de référence sur la capitalisation, et ceux qui existent proposent des réflexions particulièrement intéressantes sur l'enjeu de valoriser les expériences, mais manquent peut-être de repères méthodologiques pratiques. C'est l'objet de ce texte, qui s'appuie sur les expériences de Handicap International et du Gret en la matière¹.

Il existe plusieurs définitions de la capitalisation d'expérience. La formule qui la définit le plus clairement et de la manière la plus juste est probablement celle de

¹ Nous remercions Nathalie Gauthier, François Doligez et Sylvie Robert pour leurs commentaires sur les versions successives de ce texte.

Pierre de Zutter (1994) : « **c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable** ». Cette approche a notamment le mérite de la distinguer d'autres travaux du point de vue de ses objectifs, de ses sources d'information, de la diffusion de ses produits. Ainsi, par exemple, l'évaluation interne mobilise essentiellement des sources d'informations liées au projet à évaluer et elle est peu diffusée au delà du cercle de ses parties prenantes ; la recherche au contraire vise à des résultats généralisables et une large communication. La capitalisation se situe entre les deux.

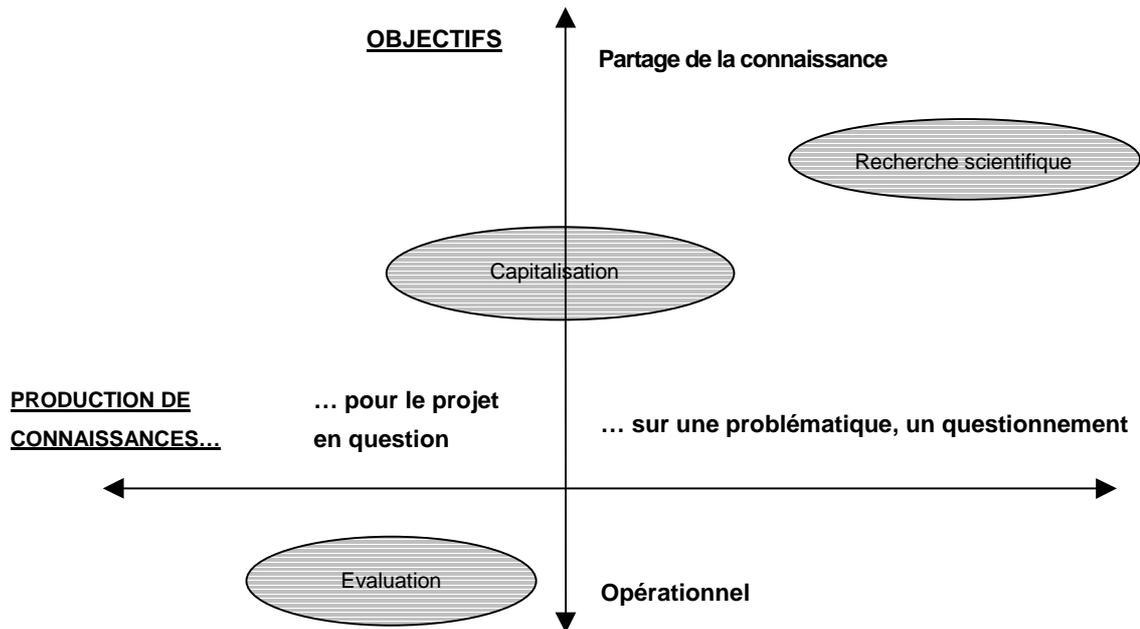


Schéma 1 : Qu'est ce que la capitalisation ?

Mais pourquoi tirer de l'expérience une « connaissance partageable » ? Les actions de solidarité internationale² visent à apporter des changements positifs et durables, en travaillant avec les acteurs locaux, dans des contextes sociaux, économiques, culturels, politiques variés. Dès lors que l'on se donne une exigence de qualité et d'efficacité, c'est un travail exigeant, complexe, toujours en partie « sur mesure ». Pour agir de façon efficace, il faut être capable de définir des stratégies d'action pertinentes, en mobilisant un référentiel technique et méthodologique adéquat, et en l'adaptant à des contextes toujours en partie spécifiques. Il faut être capable d'ajuster sa stratégie et sa démarche au déroulement des choses et aux événements. Ces référentiels, la façon de faire ces choix stratégiques en fonction des contextes, sont d'autant plus appropriés qu'ils sont issus de l'expérience, qu'ils ont été validés, avant, ailleurs, dans des contextes semblables ou non.

S'appuyer sur un ensemble de références validées par l'expérience est une condition pour ne pas partir en aveugle, pour ne pas plaquer des réponses toutes

² Par actions de solidarité internationale nous entendons aide au développement et aide humanitaire d'urgence.

faites. La capitalisation d'expériences est ainsi **incontournable pour améliorer la qualité** – aussi bien en terme d'efficacité, d'efficience, que de durabilité ou de pertinence - des actions entreprises par les ONG. Elle permet de s'interroger sur ses pratiques, de les remettre en cause, de les adapter... et d'éviter de refaire, une nouvelle fois, les erreurs que nous ou d'autres organisations aurions pu déjà commettre. Loin d'être un exercice facultatif, une sorte de luxe, elle est une dimension incontournable de toute démarche de qualité.

La capitalisation revêt ainsi **une importance à la fois stratégique** (garantir la qualité des actions, gagner en crédibilité), et **éthique**. Recevant des fonds publics ou privés pour des actions se voulant au service des autres, les ONG ont en effet une double exigence éthique à tenir. Vis-à-vis des bénéficiaires d'une part, qui attendent des effets positifs et par rapport à qui les intervenants ont une fort responsabilité (« *primum non nocere* » / « d'abord ne pas nuire » : ce principe de la médecine devrait être celui des acteurs de la solidarité internationale). Mais aussi vis-à-vis des donateurs qui leur font confiance, en termes de qualité de l'action, d'obligation de moyens, d'efficience dans l'usage des fonds.

Les enseignements de l'expérience doivent donc être formalisés, et partagés au sein d'une ONG, entre ses membres et ses permanents, pour garantir la cohérence de ses démarches et la qualité de ses actions. Le partage de cette connaissance ne se limite néanmoins pas à cet enjeu interne. C'est l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale et de la coopération (ONG, bureaux d'études, administrations nationales, bailleurs de fonds) qui ont besoin de partager un référentiel commun, pour collectivement améliorer la pertinence et la qualité des actions qu'ils décident, financent, mettent en œuvre.

Cependant, malgré l'importance à la fois éthique et stratégique de la capitalisation, la volonté affichée, les efforts et investissements réalisés, l'impact en terme d'amélioration des pratiques et de la qualité des actions conduites sur le terrain ne semble pas toujours au rendez-vous. Les équipes de terrain se retrouvent fréquemment seules face aux problèmes qu'elles rencontrent, sans savoir que d'autres y ont déjà été confrontés dans le cadre d'expériences antérieures, ni connaître les solutions qu'elles ont inventé, testé, et ni, bien sûr, les leçons qu'elles en ont retiré. L'information n'est pas toujours **disponible** – faute de capitalisation d'expériences, de matériaux disponibles, de supports qui les matérialisent, – ni toujours **accessible** – faute de dispositif performant de gestion de l'information.

Bien plus, un nombre important d'expériences, riche d'enseignements par leurs réussites et leurs échecs, n'est tout simplement pas capitalisé :

- parce que les personnes qui les ont vécues ne se rendent pas compte de l'intérêt de leur pratique, ou ne souhaitent pas se livrer à cet exercice, qu'elles jugent contraignant ;

- parce qu'elles ne disposent pas des moyens nécessaires, en particulier du temps (ce qui revient souvent à des questions de moyens financiers, pour pouvoir dégager ce temps) ;
- parce qu'elles ne sont pas encouragées, accompagnées ;
- parce que les ONG sont dans une logique d'action, qui leur fait consacrer la totalité des énergies et des moyens disponibles à l'opérationnel ;
- et aussi parce que le monde du développement met souvent l'accent sur les théories, les grands principes, et n'aime pas toujours les confronter au réel : on enjolive les succès partiels, on tait les échecs, faisant tourner le système dans un déni de réalité parfois sidérant.

Quelques fausses bonnes raisons de ne pas capitaliser

J'ai des activités opérationnelles à mettre en place. C'est bien plus important que la capitalisation !

La capitalisation de votre expérience vous aidera à analyser votre pratique et à définir des modalités qui garantissent la qualité de vos interventions. Ce n'est pas une perte de temps. Ce n'est pas non plus un luxe. C'est un investissement dont vous aurez un retour ultérieurement.

Je ne sais pas quoi capitaliser.

Le projet auquel vous participez vous a forcément appris beaucoup de chose. Votre référent technique est là pour vous aider à identifier les enseignements qui seraient intéressants à partager. Vous pouvez également solliciter l'avis de vos collègues sur le terrain.

Ce n'est pas mon boulot !

Ce n'est peut-être pas à vous de rédiger un support, mais ayant vécu une expérience, vous faites partie de ceux qui sont les plus à même d'en tirer des enseignements pratiques.

Je ne sais pas comment faire...

Ce document, et les références proposées dans la bibliographie, vous proposent quelques éléments de réflexions et des pistes pour cadrer votre travail de capitalisation. Ce n'est probablement pas suffisant. Mais, vous n'êtes pas seuls. Les services techniques de votre siège sont là pour vous appuyer dans toutes les phases de ce travail.

Je n'ai pas le temps.

Un travail de capitalisation demande plus ou moins de temps. Publier un document dans une collection technique ou rédiger une note interne de quelques pages ne requièrent pas le même investissement. De plus certaines activités particulièrement consommatrices en temps (la rédaction ou la mise en forme du document par exemple) peuvent être confiées à un tiers.

Je n'ai pas d'argent...

Si la publication dans une collection technique peut être relativement coûteuse, la production d'une note de synthèse en format *word* ne requiert pas de ressources financières / matérielles particulières (hormis un ordinateur).

Enfin, quand des individus ou des institutions font l'effort de formaliser leur expérience, les résultats ne sont pas toujours opératoires, répondant bien aux attentes et contraintes des utilisateurs potentiels. Entre le récit détaillé dont on peine

à tirer les leçons et la « théorisation » hasardeuse, il n'est pas toujours facile de trouver le bon format et le bon ton.

Il existe donc de nombreuses barrières, tant personnelles qu'institutionnelles, à la capitalisation d'expérience. Capitaliser une expérience est effectivement un exercice exigeant :

- **Capitaliser, c'est prendre du recul par rapport à une expérience.** Cette distanciation peut être difficile pour une personne qui a été, professionnellement voire personnellement, partie prenante d'une expérience, et/ou qui est d'abord dans une logique d'action.
- **Capitaliser, c'est mettre en perspective une expérience par rapport à une problématique, un questionnement.** Outre la distance que cela requiert, cette mise en perspective suppose également un véritable effort intellectuel pour définir une problématique pertinente au regard des enjeux de l'organisation et cerner en quoi et comment l'expérience va permettre de l'éclairer d'une manière un peu nouvelle ou un peu différente de ce qui a déjà été fait.
- **Capitaliser, c'est questionner une expérience, la discuter, voire la remettre en cause.** Cet exercice d'introspection peut amener à questionner des choix qui ont été faits à un moment donné, à s'interroger sur leur opportunité, à pointer des erreurs d'appréciation... Même si la capitalisation ne consiste absolument pas à porter un jugement sur les qualités professionnelles des personnes qui ont conduit ou porté un projet, elle peut être ressentie comme telle.
- **Capitaliser, c'est tirer des enseignements de l'expérience qui puissent servir à des interventions ultérieures.** Cela suppose de valider le contenu et les enseignements, de savoir distinguer le général du spécifique. Cela suppose aussi de travailler la forme pour que le produit de capitalisation (l'article, le livre, les fiches, la vidéo, etc.) corresponde bien au public visé, de veiller à ce qu'il soit accessible et diffusé.

Dès lors, comment susciter et accompagner des processus de capitalisation d'expérience ? comment faire pour que la capitalisation d'expériences contribue réellement à l'amélioration de la qualité des actions ?

Il est rare de bien capitaliser en faisant ça à la marge, le soir ou le week-end, tout seul. C'est une démarche qui s'inscrit idéalement dans une politique d'ensemble de l'ONG, plus ou moins systématique selon sa démarche et ses moyens. C'est un exercice qui demande à être préparé, pensé, appuyé, à la façon d'un « projet ». Au delà des réticences personnelles ou institutionnelles, au delà des contraintes bien réelles de moyens, les problèmes de méthode sont une des sources de la rareté des capitalisations d'expérience dans le monde des ONG. Ce texte souhaite contribuer à dynamiser les processus de capitalisation dans les organisations de solidarité internationale du Nord et du Sud. A partir de l'expérience de deux ONG différentes, il propose des façons de voir et des façons de faire, pour concevoir et mettre en œuvre

un projet de capitalisation, pour mieux intégrer une politique de capitalisation dans les ONG et devenir réellement des *organisations apprenantes*.

DE L'EXPERIENCE A LA CONNAISSANCE PARTAGEE : PRODUIRE DE L'INTELLIGENCE

Créer une intelligence collective

La définition de l'intelligence que propose le sociologue Edgar Morin dans *La méthode* (en exergue de ce document) rencontre celle à laquelle aboutissent les chercheurs Ikujiro Nonaka et Hirotko Takeuchi à partir de leur analyse des dynamiques d'innovation dans les entreprises japonaises. Analysant les facteurs de succès de l'industrie japonaise, ils défendent l'hypothèse que le facteur essentiel est la capacité de cette industrie à créer ce qu'il nomme « la connaissance organisationnelle » (« organisational knowledge »). Cette connaissance se définit comme « la capacité des organisations à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein, et à leur donner corps dans leurs produits, services et systèmes³ ». Elle s'est développée sous la contrainte de l'incertitude de leur environnement extérieur (« depuis au moins les cinquante dernières années, les compagnies japonaises sont vécues dans un environnement dont la seule certitude était l'incertitude »). Cette capacité leur a permis de s'inscrire dans un processus d'innovation continue et, *in fine*, de gagner en avantages comparatifs.

A la manière d'Edgar Morin, Ikujiro Nonaka et Hirotko Takeuchi présentent les processus de création de connaissances au sein des entreprises sous forme de boucles de rétro-actions qui font interagir le partage de connaissances, l'élaboration de concepts, l'expérimentation, etc. Ces boucles permettent sans cesse de revenir, d'actualiser et d'enrichir les connaissances de l'organisation.

Ils distinguent deux grands types de connaissance au sein de l'entreprise : la connaissance tacite et la connaissance explicite. La *connaissance tacite* est celle qui est diffuse, non formalisée. Elle peut être individuelle, liée à des savoir-faire spécifiques, incorporée au sein d'une culture d'entreprise et transmise par socialisation entre les personnes. Elle peut relever de collectifs plus larges, où elle se transmet par échanges, rencontres, débats, etc. Ce type de connaissance s'oppose à une *connaissance explicite*, qui fait l'objet d'écrits, de normes, de références, et qui est formalisée. Cette distinction est reprise par Michel Gründstein (2000)⁴ qui en propose l'analyse suivante :

³ « By organisational knowledge, we mean the capability of a company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organisation, and embody it in products, services and systems »

⁴ Michel Gründstein est ingénieur conseil et chercheur associé au Lamsade. Pour plus d'information : <http://www.mgconseil.fr/>

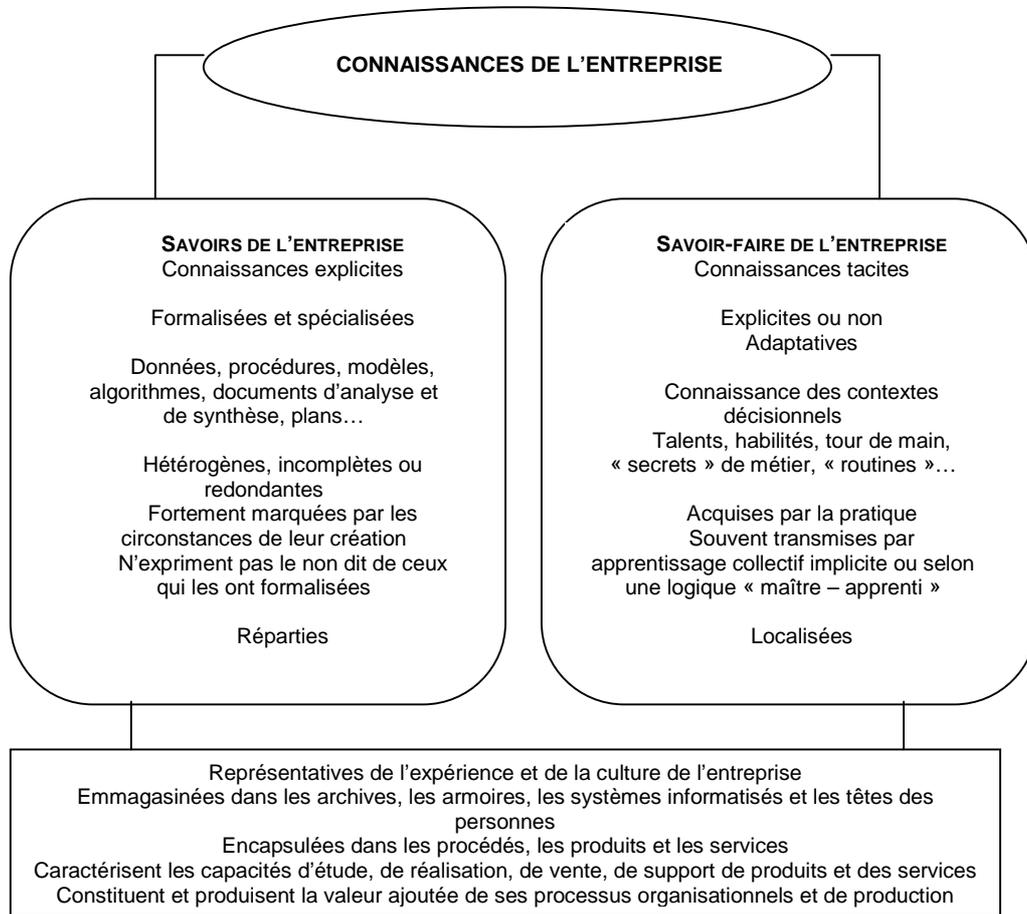


Schéma 2 : « Les deux catégories de connaissance de l'entreprise », M. Gründstein (2000)

Sur la base de ce modèle, Ikujiro Nonaka et Hiroka Takeuchi identifient quatre grands modes de conversion de la connaissance au sein de l'entreprise :

	A	Connaissances tacites	Connaissances explicites
De			
	Connaissances tacites	Socialisation	Externalisation
	Connaissances explicites	Internalisation	Combinaison

Tableau 1 : Les grands modes de conversion de la connaissance (Ikujiro Nonaka et Hiroka Takeuchi, 1995)

C'est la combinaison de ces modes de conversion qui produit une articulation dynamique entre connaissances tacites et explicites, aux niveaux de l'individu et du collectif, et qui permet à une entreprise d'évoluer dans la dynamique vertueuse évoquée précédemment : création de connaissances / innovation / avantages comparatifs.

Dans les ONG, la connaissance tacite individuelle est souvent très forte. Elle se socialise plus ou moins bien en connaissance tacite collective, selon la taille de l'ONG et la façon dont elle favorise ou non les rencontres, échanges et séminaires. La connaissance explicite relève souvent de documents stratégiques ou politiques ou de la littérature grise des projets, documents très normatifs et formatés par le jargon de la solidarité internationale et les contraintes de la relation bailleurs. Elle est donc relativement pauvre par rapport à la connaissance tacite. La capitalisation d'expériences - telle qu'elle est définie dans ce texte - s'apparente au processus d'externalisation (explicitation de connaissance tacite). Inversement, le retour sur la pratique - c'est à dire l'utilisation des enseignements tirés de l'expérience dans le cadre d'interventions ultérieures - s'apparente, quant à lui, au processus d'internalisation, d'incorporation par les individus et l'organisation d'une connaissance explicite.

Apprendre collectivement à partir de l'expérience

Les parties prenantes d'un projet – qu'il s'agisse du chef de projet, des animateurs ou des techniciens, des partenaires, de ceux à qui il est destiné – renforcent leurs connaissances et leurs compétences à travers sa mise en œuvre, les difficultés rencontrées et les succès obtenus. Au delà de ce renforcement des **capacités individuelles des acteurs directement impliqués dans l'action**, la capitalisation d'expériences doit permettre de développer **les capacités des organisations** qui vont avoir à mettre en œuvre des projets de même type, de même nature. Faute de capitalisation, les leçons tirées d'une expérience ne sont connues que de ceux qui l'ont vécue. Elles ne sont accessibles qu'auprès d'eux et sont perdues pour l'organisation dès que ces personnes la quittent. En revanche, si ces leçons ont été formalisées, elles restent accessibles plus facilement et plus durablement.

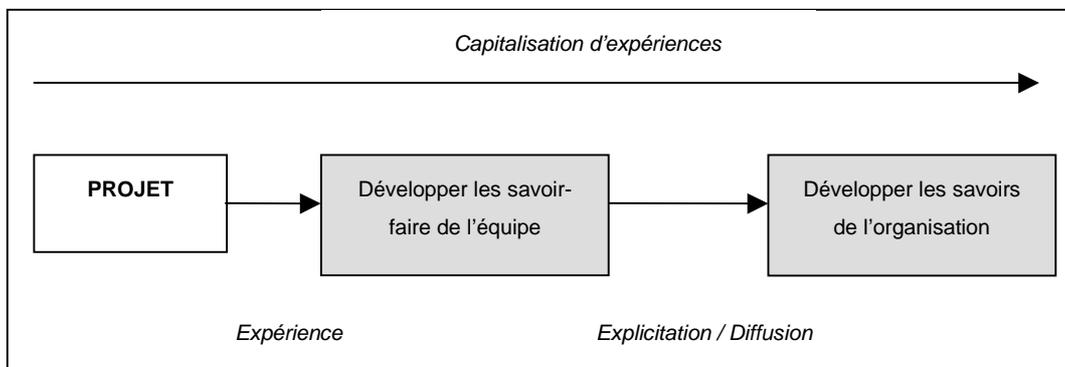


Schéma 3 : De l'expérience à la diffusion des enseignements tirés de l'expérience

Capitaliser n'est surtout pas un exercice académique qui serait conduit par des théoriciens. C'est un travail qui part de la pratique, pour enrichir la pratique. Un travail de capitalisation doit permettre aux praticiens de mettre en évidence et d'explicitier en quoi une expérience (ou une série d'expériences) qu'ils ont vécue(s) met en lumière des enseignements d'une validité plus générale sur les métiers des intervenants de la solidarité internationale, sur leur façon de concevoir et mettre en œuvre leur action – qu'il s'agisse de l'analyse d'une situation, de la compréhension des enjeux politiques et sociaux de l'intervention, de la conduite de projet, de la négociation de relations de partenariat, de la conception d'outils, de la mise en place d'espaces de concertation, etc. - et ensuite de le partager avec leurs collègues. Le travail de capitalisation doit permettre à ces derniers, aux lecteurs s'il s'agit d'un support écrit, de comprendre le raisonnement et la démonstration, de faire le lien avec leurs propres expériences et questionnements, de savoir mobiliser ces enseignements.

Une capitalisation part donc de l'expérience vécue. Plus que des essais de théorisation (souvent hasardeuse, faute de bases scientifiques, théoriques et empiriques, suffisantes), le récit est souvent une forme très parlante de restitution. Mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas valoriser les ressources bibliographiques, pour ne pas réinventer ce qui existe déjà, et aussi parce que c'est une bonne façon de mettre en perspective la situation et l'expérience analysées. Cela ne signifie pas non plus que l'on puisse se contenter d'une simple narration : il n'y a connaissance que s'il y a mise en perspective, analyse, enseignements, et donc s'il y a une prise de recul par rapport à l'expérience, une certaine forme de généralisation, rendant les leçons utilisables par d'autres, ailleurs.

Prendre du recul et analyser : de la connaissance implicite à la connaissance explicite

Une capitalisation n'est pas un travail académique. En sciences sociales, on définit une problématique à partir de l'état des connaissances et de la situation étudiée, et l'on met en place une démarche de production de données, visant à tester, valider, infirmer, redéfinir les hypothèses de départ, pour aboutir à des conclusions démontrées, de validité plus ou moins générale, mettant en perspective la généralité ou la spécificité du cas étudié. Ici, on a bien aussi un va-et-vient entre la situation analysée et un questionnement, permettant de tirer des conclusions plus ou moins généralisables. C'est dans un tel va-et-vient que l'on peut distinguer le général du spécifique, construire une analyse qui soit rigoureuse, ne pas plaquer des interprétations sur des réalités qui disent tout autre chose, et tirer des propositions sectorielles ou méthodologiques pertinentes. Mais les données sur la situation analysée ont été produites au cours du travail opérationnel et non pas sur une

démarche scientifique⁵, la problématique n'est pas définie *a priori* à partir d'un questionnement scientifique, elle émerge de la pratique.

Une partie du travail de capitalisation consiste donc tout d'abord à identifier une ou plusieurs problématiques pertinentes par rapport au terrain en question et à des questionnements plus généraux, intéressant l'ONG ou le milieu de la solidarité internationale. Puis, en second lieu, à mobiliser l'information et la connaissance disponible (qu'elle soit tacite – mémoire – ou explicite – rapports d'activités, etc.) sur ce(s) cas, pour les mettre en perspective, les analyser sous l'angle du questionnement retenu, et en tirer les enseignements.

C'est cette démarche itérative entre problématique, questionnement général et analyse approfondie de cas, qui permet de dépasser les spécificités des situations, d'enrichir le questionnement général, et d'émettre des conclusions ou de faire des propositions qui soient opératoires et validées. Il s'agit ensuite de formaliser et d'explicitier ces analyses, tout autant que les enseignements et propositions opérationnelles qui en découlent.

Ces différentes étapes peuvent être réalisées par des personnes différentes, on y reviendra.

Quelles connaissances capitaliser ?

Le sujet d'une capitalisation peut être multiple. Elle peut porter sur une analyse des contextes, sur des propositions méthodologiques, sur des référentiels techniques, sur des débats stratégiques, sur les façons de lier tout cela. Elle peut concerner une question ciblée, un projet dans son ensemble, une question transversale travaillée à partir d'une série de projets. Elle peut porter sur des méthodes clairement définies, ou bien sur ce qui, selon Michel Gründstein, constitue le cœur de la connaissance tacite : les talents, habiletés, tours de main, « secrets » de métier, si nécessaires à des actions pertinentes et de qualité.

Un même projet peut conduire à capitaliser sous différents angles. De même, de nombreux projets peuvent donner lieu à une capitalisation commune, qu'elle soit sectorielle ou globale. Or le temps et les moyens sont limités. Il faut donc nécessairement choisir, faire des deuil.

Peut-on produire un manuel à partir d'une seule expérience ?

Souvent, des opérateurs sont intéressés à formaliser leur expérience en terme de méthodologie, voire de manuel : manuel de diagnostic de quartier, manuel de conception d'un fonds de développement, etc. En fait, une seule expérience suffit rarement à définir une méthodologie qui, par définition, doit pouvoir s'appliquer dans des contextes différents. C'est seulement la comparaison, la mise en œuvre de démarches voisines dans des contextes

⁵ Même si des enquêtes complémentaires peuvent avoir lieu dans le cadre de la capitalisation, même si des travaux de recherche existant sur la zone, des études, des stages d'étudiants permettent de disposer d'une base d'information solide.

différents, qui permettent de distinguer le général du spécifique, et de mettre en avant à la fois des principes communs et des modes opératoires suffisamment génériques. Passer d'une expérience à la formulation d'une méthodologie demande un gros travail de mise en perspective et de conception. Il vaut alors sans doute mieux mettre l'accent sur la restitution et l'analyse du processus, et en tirer un certain nombre de principes, qui guideront d'autres acteurs dans leur réflexion méthodologique. Par contre, un tel manuel peut être valablement être un sujet de capitalisation transversale à plusieurs expériences.

Deux voies, éventuellement complémentaires, s'offrent à l'ONG qui souhaite encourager les capitalisations d'expériences :

- la voie *opportuniste* : demander à une personne qui a vécu une expérience de la capitaliser dès lors qu'elle est disponible, intéressée par cet exercice, que l'expérience en question présente un certain intérêt pour l'organisation ;
- la voie *stratégique* : identifier au préalable les connaissances cruciales de l'organisation et capitaliser les expériences qui s'y rapportent.

C'est cette deuxième voie que préconise Michel Gründstein dans sa méthode GAMETH. Il définit les connaissances cruciales comme étant les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise.

Pour lui, leur repérage (« les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser ») constitue la première face de la gestion des connaissances.

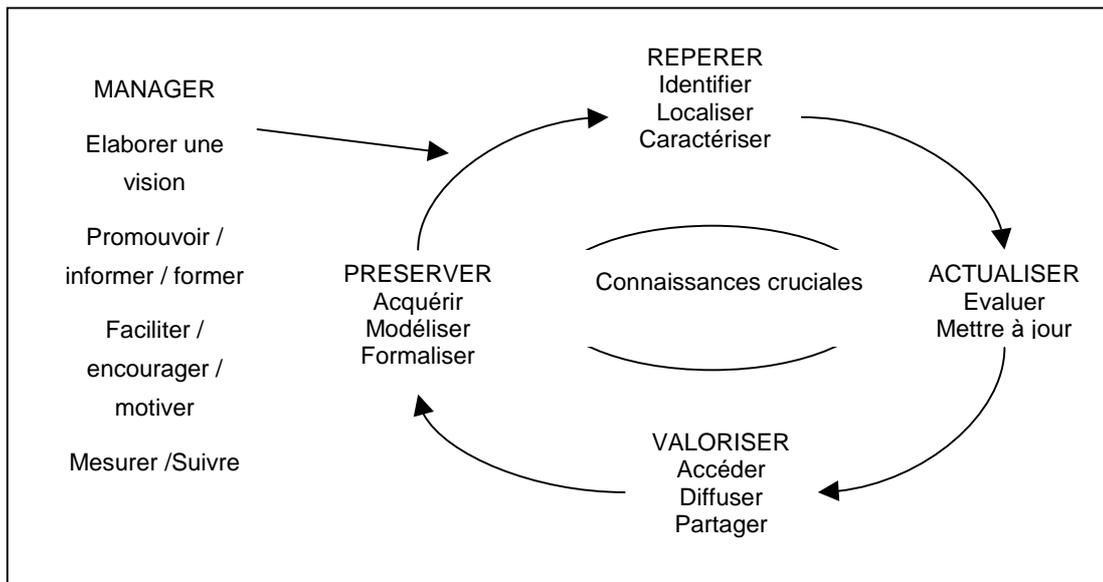


Schéma 4 : Les cinq facettes de la problématique (Gründstein)

Cela suppose que l'organisation toute entière – non seulement sa direction mais également ses collaborateurs sur le terrain – ait une compréhension claire et commune de son champ d'actions, et en particulier des domaines stratégiques sur

lesquels elle souhaite avoir une position de leader. Les travaux de capitalisation porteront prioritairement sur ces domaines, cela n'empêchant pas de capitaliser des expériences particulièrement intéressantes relevant d'autres domaines.

*Au **Gret**, le dispositif de capitalisation couple trois niveaux :*

** des chantiers transversaux sur des thèmes d'intérêt stratégique, menés sur deux ans, faisant l'objet d'un séminaire interne ;*

** des capitalisations thématiques ou de projet, portées par le pôle opérationnel correspondant, d'une durée de un à deux ans ;*

** des chantiers ponctuels, menés à la demande des intervenants.*

La direction scientifique se réserve de plus la possibilité de passer des commandes spécifiques. On tente ainsi de coupler voie stratégique et voie opportuniste.

*Au sein de **Handicap International**, ce sont les « référents techniques » qui, dans leurs domaines respectifs (Soin, santé, réadaptation ; Insertion ; Droits et politiques du handicap ; Mines), sont responsables de la capitalisation des expériences de l'association.*

Ils coproduisent avec les chefs de projets, et en lien avec les managers du programme, le cahier des charges des capitalisations à réaliser – le référent ayant notamment à valider la pertinence de la problématique au regard des connaissances cruciales de l'organisation. Ces travaux sont ensuite menés par les chefs de projet, avec un appui-conseil du référent.

Un paragraphe spécifique est consacré à la fonction de capitalisation dans les emplois repères des référents techniques et des chefs de projet. Par ailleurs, les projets de capitalisations doivent être inscrits formellement dans les documents contractuels liés au management des projets (dans les plans d'actions individuels des chefs de projets en particulier) et être précisés, appuyés et/ou validés lors de certains temps forts (formations, missions, évaluations individuelles...).

Formaliser les référentiels techniques ne devrait-il pas faire partie du processus projet lui-même ?

Un projet de capitalisation peut avoir pour but de formaliser les outils, méthodes, et référentiels, à usage propre de l'équipe projet, ou de l'ONG partenaire. Par exemple, dans un projet d'électrification décentralisée, il peut s'agir de réaliser une série de fiches sur les matériels utilisés (éoliennes, générateurs, etc.), leurs caractéristiques, leur coût, leur fiabilité ; puis un petit guide de conception de réseaux, explicitant les différents schémas techniques retenus, avec leurs avantages et inconvénients, et des repères permettant de déterminer le type de réseau et le matériel pertinent selon le contexte (taille du village, dispersion de l'habitat, etc.).

Ceci constitue un référentiel, validé par l'expérience dans une zone donnée, et pouvant servir à l'ensemble des intervenants dans la zone, au delà de l'équipe : élus communaux, direction de l'énergie, ONG, etc. C'est donc un produit utile, qu'il peut être nécessaire de formaliser en cours de projet pour les équipes opérationnelles. Produire et tenir à jour de tels outils devrait faire partie du programme de travail du projet lui-même, réservant alors les moyens de capitalisation à un questionnement plus analytique (par exemple, une réflexion sur la façon d'organiser la maintenance, sur les modes de gestion des réseaux, etc.). La mise en forme finale du référentiel technique, pour diffusion au delà du projet, pouvant bien sûr justifier quelques moyens spécifiques.

Rendre disponible pour d'autres les résultats de l'expérience : communiquer et diffuser

L'enjeu d'une capitalisation est d'être utile et partagée. La communication et la diffusion des résultats de chantiers de capitalisation sont des dimensions essentielles de tout travail de capitalisation. Les enseignements tirés de l'expérience doivent en effet être disponibles à la fois pour les parties prenantes directement impliquées par l'expérience capitalisée, mais également pour tout autre acteur confronté à la même problématique.

- **Une connaissance « partageable »**

Pour être « partagée », la connaissance doit être « partageable », c'est-à-dire organisée sous une forme qui facilite sa réappropriation par ceux à qui elle est destinée. La communication est partie intégrante du processus de capitalisation. D'abord pour s'assurer que ce qu'on dit va être compréhensible et compris (ce qui renvoie à des questions de fond et de forme).

Parfois, malgré tous nos efforts, notre volonté de communiquer, on ne se comprend pas, ou pas complètement, parce qu'il est difficile de mettre en mots une pensée sans la biaiser, parce que **la connaissance ne se réduit pas à de l'information**. Il faut par exemple être vigilant sur le fait qu'un mot peut avoir plusieurs sens en fonction du contexte dans lequel il est employé et de la représentation qu'en a le lecteur. Ainsi, comme l'écrit Charles Maccio, auteur de *Savoir écrire un livre*, « lorsque je dis *maison*, chacun verra une maison en fonction de son vécu du moment, de son passé, de la région où il habite... Il est impossible d'échapper à ce phénomène ».

Parfois, ce ne sont pas tant les mots qui posent problèmes que les propos, ce sont les discours qui peuvent mettre en cause une doctrine, un dogme une manière de faire, parce qu'ils **s'opposent de manière trop frontale aux dynamiques en jeu au sein des organisations**. Il vaut parfois mieux *euphémiser* et être écouté que l'inverse.

Et parfois, les mots sont compris, les propos compréhensibles et entendus, mais ils se perdent dans l'immensité de l'organisation, la profondeur de son histoire... d'où la nécessité d'inscrire **la capitalisation d'expérience dans le dispositif de gestion des connaissances de l'organisation**.

Ensuite pour des questions de public et de type de produit, on communique en effet de façon spécifique en fonction du public à qui l'on s'adresse. Selon que les destinataires principaux sont les équipes du projet, le maître d'ouvrage, des collègues en interne, ou d'autres opérateurs travaillant sur le même secteur, on ne définira pas le questionnement de la même façon, on ne s'orientera pas vers le même support (2 ou 150 pages ?, illustré ou non ?), on n'aura pas le même registre de rédaction et de démonstration, on ne mettra pas l'accent sur les mêmes éléments, on ne décrira pas le contexte de la même façon. Même s'ils sont rédigés à partir d'une même expérience, une contribution destinée à être présentée dans un colloque d'opérateurs, un article produit pour une revue scientifique ou un document de synthèse n'auront pas le même format ni le même contenu. Des ouvrages mentionnés dans la bibliographie proposent des conseils très pratiques, notamment en matière d'écriture, pour faciliter la communication.

- **En interne ou en externe ?**

La production de documents internes à l'organisation, non publiés, peut être relativement efficace. Ce type de support fait en effet rarement l'objet de contraintes éditoriales fortes. L'auteur jouit d'un grand degré de liberté sur le fond et sur la forme. Le niveau d'exigence dans la manière de cadrer une problématique, de relater une expérience ou encore la qualité de l'écriture (ou du montage si il s'agit d'une vidéo) est souvent nettement moindre que pour des publications. Il peut de plus, s'agissant d'un document strictement interne, être ouvertement critique sans avoir à (trop) tenir compte d'enjeux de communication. Enfin, le coût de la production du support est bien moins cher que celui d'une publication. Il ne nécessite pas le même travail de mise en forme, de correction, d'impression.

En revanche, un document non publié est souvent moins accessible et moins diffusé. Il n'est connu que des personnes qui l'ont eu entre les mains. Une publication apporte également une certaine reconnaissance de la pertinence et de la qualité du travail réalisé. Cette reconnaissance est importante en soi, elle est une source de motivation pour les auteurs.

Il est parfaitement légitime de conserver en interne un certain nombre de travaux de capitalisation sur des échecs, à condition que les enseignements en soient réellement tirés et que le document ne soit pas mis sous embargo. Cependant, le monde de la solidarité internationale refuse trop de parler de ses échecs, il faut sortir de cette langue de bois permanente et être capable de parler de la solidarité internationale « pour de vrai » : un travail exigeant, dans des conditions difficiles, avec de fortes contraintes contractuelles, où on part souvent partiellement en aveugle.

Montrer que l'on est capable d'une analyse critique de ses erreurs et d'en tirer les leçons, c'est aussi faire preuve de maturité et de sérieux. Plus les ONG accepteront de parler vrai, plus il sera facile de le faire et de sortir des débats stériles.

En veillant à la façon de dire les choses, il est possible de publier l'essentiel des résultats, même critiques, de capitalisation, surtout si l'on a su rebondir ensuite. Mais il peut être utile de laisser passer un peu de temps, de veiller à ce que les différentes parties prenantes soient d'accord, de conclure par des enseignements permettant d'éviter de renouveler ce type d'erreur.

Un travail de capitalisation peut faire l'objet de plusieurs restitutions, destinées à différents publics, sur différents formats. C'est à la fois un souci de valoriser au maximum l'investissement consenti, mais aussi de toucher au mieux les différents publics concernés, en offrant plusieurs niveaux de lecture.

Ainsi le travail de capitalisation sur la mise en œuvre de projets de développement rural dans des contextes de post crise, réalisé par Handicap International en partenariat avec le CIEDEL, a fait l'objet d'une publication dans une collection technique interne, d'un article dans le bulletin technique de l'association (« L'interactif »), et de présentations dans un document du COTA et lors d'un atelier de travail organisé dans le cadre de l'assemblée générale du F3E.

- **Veiller à la diffusion**

Une capitalisation n'a de chance d'être utile que si les personnes ou les organisations à qui elle est destinée savent qu'elle existe et peuvent y avoir

facilement accès. La stratégie de diffusion (interne et externe) fait donc partie intégrante d'un processus de capitalisation. Elle prendra des formes différentes selon le public visé, le type et le format du produit de la capitalisation, la stratégie de communication de l'organisation. Cela peut passer par des documents *ad hoc*, une collection formelle de textes diffusés gratuitement à la demande ou vendus, par des accords éditoriaux avec des éditeurs spécialisés, par la mise en ligne des fichiers, par des envois ciblés, etc.

Eviter les documents publiés non intégrés à une collection ou une série ?

Trop de documents publiés, destinés à être diffusés gratuitement, restent à s'empiler dans un bureau : une fois la première diffusion gratuite faite, personne ne prend en charge la diffusion, l'information sur l'existence de ce document n'est pas ou mal faite, le lecteur potentiel ne sait pas où s'adresser pour l'obtenir, expédier un exemplaire à celui qui le demande coûte en temps de travail et en frais d'expédition... Dans la mesure du possible, si le document a pour but d'être largement diffusé, il vaut mieux l'intégrer à une collection ou une série existante, chez un éditeur ou une autre ONG, organisés pour la diffusion. Le mettre en vente permet qu'il apparaisse dans les catalogues, puisse être commandé via un libraire, et la vente compense les frais d'expédition et de stockage (sans interdire une large diffusion gratuite initiale).

De plus, le fait qu'un document ait été accepté par un éditeur externe connu accroît sa visibilité et aussi sa crédibilité : sa validation n'a pas été uniquement interne à l'ONG.

Le développement d'Internet modifie considérablement la donne : mettre en ligne des documents est une façon peu coûteuse de les mettre à disposition de tous. Mais le format papier reste largement utilisé : il permet de compenser la « fracture numérique », il évite de saturer les messageries de collègues ou d'organisations du sud qui n'ont pas le haut débit.

La stratégie Traverses

La série Traverses est publiée par le Groupe Initiatives, collectif d'ONG professionnelles françaises. Un nouveau numéro de Traverses fait l'objet d'un tirage papier de 300 exemplaires, dont 100 pour une liste de diffusion institutionnelle, composée des principaux partenaires et bailleurs des membres du GI, et d'une sélection de centres de documentation ; 100 pour l'organisation qui l'a produit ; 20 pour chacun des autres membres du GI. Un petit stock papier est conservé pour diffusion à la demande, et renouvelé autant que de besoin. L'essentiel de la diffusion se fait par Internet. En attendant la création d'un site du Groupe Initiatives, les numéros sont téléchargeables sur une page spéciale sur le site du Gret. En mai 2004, il y a eu près de 2000 téléchargements sur cette page.

Mettre en ligne le document est une alternative peu coûteuse, qui permet une diffusion large : c'est le lecteur intéressé qui va chercher le fichier et l'imprime à ses frais. Le nombre de téléchargements est souvent impressionnant : le *Traverses* sur « Cycle des projets et qualité » a été téléchargé plus de 5500 fois en 9 mois ! Mais il ne suffit pas de mettre un texte en ligne pour qu'il soit connu et utilisé. Il faut que le site soit organisé pour cela (que les documents soient visibles, facilement accessibles) et soit bien référencé dans les moteurs de recherche. Sinon, il reste aussi ignoré qu'un tirage papier au fond d'un bureau. Enfin, la facilité de la mise en

ligne incite parfois à tout mettre, au détriment d'une politique de qualité, aggravant encore la surcharge d'information.

Le courrier électronique permet une information aisée et large lors de la parution d'un nouveau document. Quand ce dernier est en ligne, mettre son adresse URL dans le message d'information permet aux destinataires d'y accéder d'un simple clic. Lorsque l'ONG a une capacité de production suffisante, mettre en place une liste de diffusion (éventuellement avec un formulaire d'inscription en ligne) permet de constituer un fichier d'adresses électroniques pour la diffusion de l'information sur les nouveautés.

- **Travailler le format, la forme, le style**

Combien de productions sûrement très intéressantes s'entassent sur nos étagères, parce que nous sommes soumis à un véritable « harcèlement textuel »⁶ pour reprendre la formule de Jean-Yves Prax ? Un premier moyen pour éviter une telle mise au placard est de bien identifier les attentes et les contraintes du public visé, et de réfléchir le format en fonction de cela. Un autre est de travailler la forme.

L'expérience montre qu'au sein d'une ONG un document de plus de 50 pages (hors annexes) a peu de chance d'être lu et réellement travaillé. Le format article (10 – 15 pages) ou note de synthèse (3 à 5 p.) sont certainement à privilégier. Outre le fait qu'ils auront plus de chance d'être lus qu'un rapport de 200 pages, ils sont également plus faciles à diffuser par courrier électronique ou à publier, et moins coûteux à traduire dans les langues de travail des utilisateurs potentiels.

La forme et le style sont également très importants, pour un accès aisé au document et une lecture agréable. De nombreux ouvrages donnent de précieux conseils pratiques en termes de rédaction :

- bien mettre en évidence le questionnement, éviter les digressions, mettre des « chapeaux » qui font entrée d'emblée dans le vif du sujet et permettent une lecture rapide. Mobiliser les encadrés et encarts (sans trop les multiplier) pour mettre en exergue certains points, ou développer des exemples, bien mettre en évidence les conclusions et enseignements. Penser au lecteur qui ne connaît pas le site et lui donner les éléments de compréhension nécessaires ;
- faire des phrases courtes avec une idée par phrase, rédiger de préférence à l'indicatif voire au présent, faire la chasse aux substantifs en « tion » et au jargon, définir et expliquer les termes techniques et les concepts dont on ne peut se passer ;

⁶ Il est fait référence ici aux tonnes d'informations inutiles que reçoit un agent, de messages électroniques dans lesquels il figure « en copie » ou « pour info » et qui polluent... alors que dans le même temps il ne trouve pas l'information dont il a besoin.

Favoriser plusieurs niveaux de lecture : la stratégie des « Coopérer aujourd'hui »

« Coopérer aujourd'hui » est la collection de textes de la Direction scientifique du Gret. Pour favoriser leur lecture et la diffusion des enseignements, les textes comprennent un résumé court sur la couverture, et une synthèse opérationnelle d'une ou deux pages en tête du document. Les titres sont travaillés pour être explicites. Le plus souvent, une partie « enseignements » est identifiée en tant que telle.

Fuir la langue de bois de la solidarité internationale

« Le projet a été mené dans une démarche participative, associant tous les acteurs à toutes les étapes du processus. Il a mis en place des instances de dialogue entre élus et responsables associatifs, contribuant ainsi à l'émergence d'une gouvernance locale ». Voilà un exemple type de discours jargonneux et abstrait, dont les documents projets et les rapports d'activité sont pleins, et qui ne dit absolument rien. Le jargon de la solidarité internationale (on pourrait dire la langue de bois) couvre d'un voile d'opacité ce qui se passe réellement dans les projets. Derrière des formulations générales, abstraites, il rend invisibles, inexistantes, les processus concrets, les acteurs de chair et d'os, les logiques d'intérêts. Cela s'est-il réellement passé ? comment et avec quelles difficultés ou bonnes surprises ? quelle a été concrètement la démarche pour mobiliser ces acteurs au delà de leurs rivalités et objectifs différents ? qui est entré dans le jeu, qui a refusé, ou s'en est trouvé exclu ? qu'est-ce qui permet de dire que ces modes de dialogue sont effectifs et productifs ?

Admettons que cette phrase ne soit pas seulement un discours très idéalisant et que cela se soit réellement passé ainsi. Ce qui est alors intéressant, ce n'est pas seulement de le dire mais d'expliquer le détail du processus, du déroulement des réunions des instances de dialogue, les acteurs présents, leurs intérêts dans l'affaire. Bref, c'est un récit précis et argumenté qui permet de montrer comment on est arrivé à ce résultat, et à travers ce récit, de mettre en lumière les conditions et facteurs qui l'ont rendu possible, dans un lieu et un contexte donné.

Mais une capitalisation ne conduit pas forcément à la production d'un rapport. Elle peut se présenter sous forme écrite, audio, visuelle (photos), informatique (CD-ROM), etc. Elle peut d'ailleurs conduire à la production de plusieurs produits complémentaires, par exemple un manuel destiné aux opérateurs et des articles plus synthétiques et analytiques dans des revues professionnelles.

CONCEVOIR ET MENER A BIEN UN PROJET DE CAPITALISATION

Combien de travaux de capitalisation, même passionnants, ont été soigneusement rangés dans des armoires au siège des ONG sans avoir de réelles incidences sur leurs positionnements et pratiques ? un certain nombre... et ce, pour différentes raisons :

- parce qu'ils n'étaient pas d'une qualité suffisante pour être largement diffusable;
- parce qu'on a souhaité les amender, les enrichir, les remettre en page, pour les rendre agréables à lire... et qu'on a finalement jamais trouvé ou pris le temps de le faire ;

- parce qu'ils ne portent pas sur une problématique suffisamment stratégique pour l'organisation (ce qui ne veut pas dire que la capitalisation n'a pas eu un intérêt à un moment donné pour le projet à partir duquel elle a été réalisée) ;
- parce qu'ils remettent en cause trop fortement, trop frontalement le sacré, le dogme et le tabou évoqués par Edgar Morin (cf. p 31).

Cette partie donne des repères pour éviter ces pièges.

Un projet de capitalisation se conduit comme un projet

L'outil privilégié des organisations de solidarité internationale est le projet, mobilisant des moyens humains et financiers, pendant une durée définie, pour obtenir un résultat escompté. A partir d'un diagnostic, il passe par un certain nombre d'étapes, de formulation, de mise en œuvre, d'évaluation.

On pourrait penser que la capitalisation, travail de maturation et de réflexion, demande du temps, de la liberté, une faible formalisation. Cela peut être vrai, dans une démarche individuelle, avec des gens motivés et autonomes, sachant se préserver les temps nécessaires. Mais l'expérience montre que les capitalisations mal définies aboutissent rarement à de bons résultats : soit le processus s'étale, faute d'échéances claires et de capacité à réellement l'intégrer dans un programme de travail, soit la personne part sans bien savoir où elle va et patine, ou bien aboutit à un document mal fichu, ou trop personnel, peu utilisable par des tiers.

Le meilleur moyen de réussir un travail de capitalisation est de le concevoir et de le mettre en œuvre comme un projet. Cela suppose d'en définir l'objectif et les résultats attendus, les ressources nécessaires, de le planifier, de le piloter, et de l'évaluer. On peut ainsi définir un « cycle de projet de capitalisation ».

Formaliser ces étapes ne vise surtout pas à rigidifier ou bureaucratiser le processus, mais à pointer un certain nombre d'étapes et de repères utiles pour un travail productif, à éviter des risques de dérives. Bien sûr, le degré de formalisation et de suivi dépend de l'ampleur du chantier : on ne formalise pas de la même façon la rédaction d'un article de cinq pages par une personne autonome en rédaction et un chantier de deux ans, mobilisant une dizaine d'acteurs.

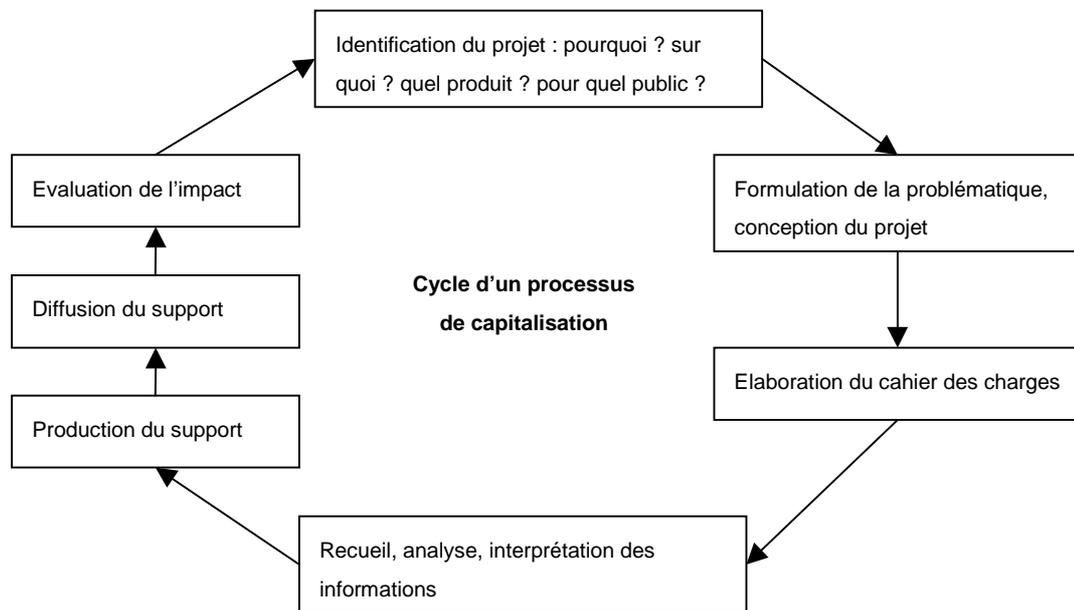


Schéma 5 : Le cycle d'un projet de capitalisation

Les premières étapes sont l'identification et la conception : quels résultats attendus ? (le sujet, le(s) « produit(s) » de la capitalisation, leur public et le support), quelle démarche pratique ? quels moyens et calendrier ?

Les objectifs – officiels et officieux – doivent être définis très explicitement au préalable ainsi que les effets indirects attendus. Les objectifs peuvent porter sur l'amélioration de la qualité de nos interventions, une réflexion sur des choix politiques et stratégiques qui ont été faits. Les effets indirects, attendus ou non, peuvent être de renforcer sa légitimité à intervenir dans un domaine particulier, contribuer à la communication sur une intervention donnée, de questionner l'éthique et le projet politique de l'organisation, etc.

Identifier une question ou un sujet

Le choix de lancer une capitalisation sur tel thème ou tel projet peut découler d'une initiative individuelle, ou d'une commande de l'organisation. C'est le plus souvent en dialogue entre des personnes impliquées dans l'action et des tiers (un responsable hiérarchique, un responsable de capitalisation) que l'on peut repérer les expériences intéressantes où la mobilisation d'un ou plusieurs cas permet d'avancer sur une ou des questions d'intérêt plus général. Les personnes impliquées dans l'action sont les seules à savoir ce qui se passe en réalité, à détenir les savoir-faire et les tours de main. Mais elles n'ont pas forcément le recul nécessaire pour repérer ce qui est original, pertinent, dans leur projet et dans leur façon de travailler. C'est dans un jeu de miroir entre des questions générales intéressant l'organisation ou le secteur d'intervention, et des expériences concrètes que se définissent les sujets de capitalisation.

Identifier un sujet de capitalisation

Le sujet que va éclairer une expérience doit être défini conjointement par l'ensemble des acteurs qui vont contribuer au processus de capitalisation. Au minimum, cela concerne la personne qui a vécu l'expérience et le secteur technique dont elle relève. Cela peut également concerner un ou plusieurs partenaires. Il faudra tenir compte des objectifs et envies de chacun, ainsi que de leurs contraintes et ressources.

Parmi les questions à se poser pour identifier le sujet, on peut notamment retenir :

*** En quoi est-ce que l'expérience nous apporte des informations originales ?**

On ne peut pas relater toute une expérience. Il faut faire des choix.

*** En quoi ces informations présentent-elle un intérêt pour d'autres équipes sur le terrain ?**

La capitalisation doit notamment permettre d'améliorer la qualité de nos interventions. Elle doit donc avoir un impact sur la pratique d'autres équipes terrain.

*** Ces informations ne sont-elles pas déjà disponibles ?**

Trop souvent on réinvente la roue parce qu'on n'a pas fait de recherches bibliographiques ou contacté des personnes ressources pour identifier les informations déjà disponibles sur la thématique sur laquelle on souhaite capitaliser.

*** Qu'est ce que la personne qui a vécu l'expérience a envie de raconter ?**

Un travail de capitalisation peut être fastidieux. La personne qui va le réaliser doit y trouver un certain plaisir en partageant des informations qui lui tiennent à cœur et pas uniquement en rendant compte d'une expérience selon une trame qui lui est imposée.

*** Qu'est ce que le secteur technique a besoin de connaître de l'expérience ?**

Le secteur technique a en principe le recul nécessaire pour identifier les informations qui auront vraiment un impact sur la qualité de nos projets.

*** Quelles sont les attentes du partenaire par rapport au travail de capitalisation ?**

Si on souhaite que le partenaire s'investisse dans le processus de capitalisation, il faut prendre le temps de comprendre ce qu'il en attend et en tenir compte.

*** Sur quel support va être diffusé le résultat de la capitalisation ?**

Il faut bien entendu respecter la ligne éditoriale établie pour le support (revue, collection technique, vidéo...) sur lequel va être diffusé la capitalisation.

Définir et mettre en œuvre un travail de capitalisation ne doit donc pas être un travail solitaire, fait le soir à la lumière de la bougie. Cela doit au contraire s'inscrire dans le jeu d'acteurs de la dynamique du projet concerné et de l'organisation elle-même. Il est fondamental que les différentes parties prenantes soient associées à l'élaboration des termes de référence et à la mise en œuvre du projet de capitalisation.

Outre la ou les personne(s) qui va / vont capitaliser, les autres acteurs potentiellement concernés sont les membres de l'équipe chargée du projet, le responsable du programme / de la mission, les différents services du siège (services sectoriels / desks géographiques / direction). Outre ces acteurs internes, il s'agit de

mobiliser, à un degré ou un autre, l'ensemble des partenaires de l'expérience. Il est d'autant plus important de les associer, ou du moins de les concerter souvent, que l'action capitalisée a été menée en partenariat. Ceci se légitime tant pour des questions de « propriété intellectuelle » sur le projet analysé que pour bénéficier de leurs regards et analyses, et renforcer leurs propres capacités d'analyse. Leur degré de participation doit être défini avec eux en fonction notamment de la problématique retenue et de l'enjeu que représente pour eux le travail de capitalisation qui va être réalisé. En tout état de cause, le regard qu'ils portent sur cette expérience peut apporter des informations particulièrement intéressantes, complémentaires de celles de l'ONG.

Tous les acteurs concernés ne pourront pas être concrètement parties prenantes, écrire à plusieurs est souvent compliqué. A défaut, il faut au moins s'assurer qu'on a bien tenu compte d'eux, de leurs logiques et intérêts, dans la définition de l'objectif et de la méthode de travail, et éventuellement anticiper sur certaines susceptibilités ou divergences d'analyse possibles : un projet est une aventure collective, dont l'opérateur n'est pas le seul « propriétaire ».

Quand capitaliser ?

Tirer les enseignements demande un certain recul sur l'expérience. Si elle porte sur un projet, la capitalisation aura lieu en fin de projet (si elle doit permettre de préparer la phase suivante) ou plus souvent après une phase. Mais, pour peu que l'on ait le recul suffisant, il est possible de capitaliser sur un sujet précis en cours de projet. Pour des raisons pratiques, une capitalisation transversale peut s'appuyer sur différents projets, à des degrés d'avancement différents. Elle peut aussi être lancée ex post, à partir d'une série de rapports d'évaluation, comme au F3E.

Au delà de savoir qui prend l'initiative, la conception et la réalisation d'un projet de capitalisation est un travail en partie collectif. Le sujet de capitalisation dépend aussi du public visé : telle expérience pourra être intéressante et novatrice pour un public et pas pour un autre. Définir le public potentiellement intéressé faire partie de l'identification d'un projet de capitalisation.

Préciser le questionnement et définir la méthode

Identifier le sujet ne suffit pas à définir une problématique, un angle d'attaque. Une capitalisation est productive dans la mesure où elle apporte des enseignements intéressants, dans la mise en perspective réciproque de questionnement(s) et d'expérience(s) concrète(s). Un article, en particulier, doit être structuré autour d'un angle d'attaque principal (même si des problématiques secondaires peuvent être abordées).

Passer du sujet à la problématique, c'est détailler le questionnement et la façon dont le(s) cas étudié(s) va(vont) permettre d'y apporter des réponses. Clarifier et expliciter la problématique en amont (ou au début) du travail de capitalisation, c'est s'assurer que l'on sait pourquoi on traite tel sujet, c'est se donner les moyens de trier et d'organiser dans la foule d'informations qu'est l'histoire d'un projet : qu'est-ce qui

relève du contexte, à présenter comme tel, sans détailler ; qu'est-ce qui, dans le contexte, est important pour le sujet et doit donc être présenté ; qu'est-ce qui est intéressant, mais est hors sujet et ne sera pas retenu ? distinguer l'essentiel de l'accessoire est indispensable pour sélectionner les informations pertinentes, et pouvoir structurer et organiser un texte.

Le Gret a travaillé sur un projet d'hydraulique en Mauritanie. Il a été décidé de centrer la capitalisation sur un seul des volets du projet, pas le plus important en termes quantitatifs, mais très riche d'enseignements : l'appui aux concessionnaires des réseaux d'eau potable dans les villes secondaires⁷. Le Gret avait apporté un appui régulier aux concessionnaires récemment installés, en formation, gestion, relations avec les mairies. Ce sujet recouvre différentes problématiques : en quoi le fait que le gouvernement ait mis des jeunes professionnels change-t-il la donne par rapport à la première génération de concessionnaires, choisis de façon plus politique ? en quoi ce montage institutionnel favorise-t-il une qualité du service et une dynamique d'extension du réseau ? quels sont les points clés du cadre juridique et institutionnel qui demeureraient insuffisamment clarifiés ? peut-on raisonnablement penser que la formation a été utile à ces concessionnaires et en quoi ? etc. Certaines de ces questions sont plus orientées sur le contexte et la politique de l'eau, d'autres sur les concessionnaires, leur profil, leurs compétences, ou encore sur l'action du projet. Suite à différentes discussions en interne, il a été décidé de centrer la problématique de la capitalisation sur la naissance d'un nouveau métier, en décrivant l'émergence de ces concessionnaires professionnels, la façon dont ils se sont investis, les apprentissages qu'ils ont fait – et ceux que le Gret les a aidé à faire - les questions en suspens.

La méthode de travail découle pour une bonne part de la problématique et du matériau disponible. Elle dépend d'un ensemble de facteurs :

- **Définir le produit**

Parler de « produits de capitalisation » ne revient pas à sombrer dans une logique marketing. C'est affirmer qu'il est nécessaire de définir *a priori* le type de support auquel on va aboutir (une note, un article, un rapport interne, une vidéo, etc.), vérifier sa cohérence avec le sujet et le public, et organiser ensuite la démarche de travail en fonction de cela. Produire un ouvrage de référence de 200 pages ne demande pas le même investissement que 6 fiches de 5 pages... Faire une vidéo demande des compétences spécifiques et du matériel.

Le produit : vidéo, fiches, articles, livre, récit ?

La forme du produit de capitalisation peut être très variée. Tout dépend du sujet, du public, et du mode de diffusion.

L'écrit reste le support privilégié. Il recouvre des registres littéraires très différents, du récit (voire de l'allégorie ou de la parabole) jusqu'à la publication académique, il permet des mises en pages variées, peut intégrer des images, des schémas. L'article d'une quinzaine de pages est un bon format, qui permet de rentrer dans le détail de l'analyse (si le sujet n'est pas trop vaste) sans lasser le lecteur. Les notes de synthèse et les fiches d'expériences sont également de bons supports. Néanmoins, le format des premières ne permet pas de rentrer dans le détail et les secondes doivent être intégrées à un ensemble pour prendre tout leur sens. Dialogues pour le

⁷ Cf. Carlier R., *Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier*, Traverses n°9, Gret - Groupe Initiatives, 2001, 26 p.

progrès de l'homme d'un côté (<http://62.4.23.226/dph/>, mis en œuvre par RITIMO, avec l'appui de la Fondation pour le progrès de l'homme) et Interdev de l'autre (www.interdev-net.org, piloté par le Gret), sont deux réseaux de partage de fiches d'expériences, pouvant accueillir des fiches produites par des organisations rejoignant le réseau.

La vidéo a l'immense avantage de donner directement la parole aux acteurs, de donner à voir. Ce peut être un support pédagogique remarquable. Avec le numérique, son usage devient plus aisé. Une réelle maîtrise technique demeure nécessaire, tant en termes d'écriture du reportage, qu'en termes de prise de vue et de montage. Sa reproduction et sa diffusion restent plus coûteuses que pour un document écrit.

Le CD-ROM permet de joindre au document écrit une série de documents annexes, de rassembler différents produits (textes, photos, schémas, voire vidéo) sur un même support. Il est peu coûteux, facile à reproduire à la demande et à expédier. Sur des sujets complexes, l'interactivité peut être précieuse. Le CD-ROM doit alors être conçu comme un vrai produit interactif et non un simple support de stockage de rapports écrits et de photos.

- **Qui est le maître d'œuvre de la capitalisation ? qui seront les contributeurs ?**

Une capitalisation est souvent un travail collectif. Mais elle nécessite un maître d'œuvre, une personne qui est plus directement responsable de sa réalisation, qui la coordonne, qui en prend en charge une partie plus ou moins importante. Pour des petits chantiers, ce sera le plus souvent la personne ayant vécu l'expérience qui rédigera elle-même le document. Pour des chantiers plus lourds, il faudra peut-être mobiliser les apports d'une équipe. Dans tous les cas, une responsabilité clairement identifiée est nécessaire. C'est en général celui qui assure la majeure partie de la rédaction. Mais ce n'est pas toujours celui qui détient l'essentiel des informations, lorsque celui-ci n'est pas suffisamment disponible ou bien a des difficultés à écrire. Lorsqu'une mise à distance et qu'une lecture critique externe est nécessaire, un chantier de capitalisation peut être confiée à un chercheur externe.

- **Faut-il de nouvelles sources d'information ?**

La capitalisation peut reposer essentiellement sur la valorisation de l'information disponible – rapports d'activité, suivis, stages de terrain réalisés sur le projet – et sur la mémoire des acteurs concernés sans production d'informations nouvelles. Parfois, au contraire, la capitalisation demande d'interviewer différents acteurs, dispersés à travers le monde (par écrit, e-mail, téléphone, etc.), voire un travail de terrain approfondi, pour analyser l'impact, recueillir le point de vue des bénéficiaires, etc. Selon les cas, ces enquêtes peuvent être réalisées par l'auteur de la capitalisation, par les équipes restées sur le terrain, par un stagiaire, un chercheur, etc.

Un travail bibliographique sur la zone du projet, sur la problématique, est souvent indispensable, pour faire le point sur les connaissances disponibles, et pouvoir mettre en perspective ce qu'apporte le(s) cas. Il le sera d'autant plus que l'auteur n'est pas au fait de l'actualité des débats et des connaissances (par exemple, au retour d'un terrain de longue durée).

- **Faut-il concevoir l'analyse ou seulement la restituer ?**

Parfois, la personne responsable de la capitalisation a très clairement construit son analyse. Elle l'exprime très bien, il lui suffit de mobiliser le temps de la mettre en forme. Bien souvent, on en est pas là : le sujet est bien identifié, les grandes lignes de la problématique aussi, mais il faut construire l'analyse, structurer les informations, etc. Bien que tous les éléments soient présents, ce n'est pas encore mûr, il faut prévoir du temps et un processus de maturation, éventuellement accompagné, préalablement à la rédaction elle-même.

- **Quels modes de validation ?**

Le point de vue d'un individu ne suffit pas à produire une analyse démontrée, ou du moins suffisamment plausible pour être jugée convaincante. Sans être un produit scientifique, une capitalisation se doit d'être suffisamment rigoureuse et juste. Cette qualité tient à un ensemble de facteurs :

- la *pertinence du questionnement* ; vérifier qu'il part de bases réalistes, qu'il s'appuie sur l'état des connaissances et des réflexions dans le secteur en question ;
- une *restitution de l'histoire et du déroulement des faits vérifiée* par l'ensemble des parties prenantes au projet ;
- une *analyse partagée* par les acteurs (il peut légitimement y avoir des divergences d'interprétation sur certains points) ;
- un *raisonnement clair et bien construit* ; la description de ce qui s'est passé est convaincante, et ne fait pas d'impasses majeures ; la cohérence entre description, analyse et conclusions est bonne.

Ces critères de qualité doivent être intégrés par le(s) auteur(s). Ils doivent aussi être vérifiés avant validation du produit. La façon d'organiser la validation fait partie de la conception. Elle peut relever simplement d'un processus de lecture croisée d'un draft, entre des personnes qui ont participé au processus et des lecteurs externes (compétents sur le secteur et/ou la zone géographique) et d'une validation par un responsable de capitalisation. Elle peut aussi donner lieu à un processus plus formel : mise en place d'un comité de pilotage, débats chapitre par chapitre sur un draft, étape obligée de validation par d'autres acteurs ayant vécu le processus.

Quelle durée ?

Il n'y a pas de règle en la matière. C'est un compromis entre l'ambition du travail, la capacité à dégager du temps, et les moyens disponibles (s'il faut rémunérer le travail). Le travail peut être concentré sur une période ou bien étalé dans le temps. Vu les étapes de conception, en amont, et de validation, en aval, il est rarement possible de bloquer tout le travail sur une seule période : il faut au moins prévoir de laisser un délai raisonnable pour la relecture du texte et du temps de finalisation sur la base des réactions reçues. Par contre, il est bien de pouvoir s'y consacrer par blocs, de façon à rentrer dans le sujet, à ne pas être surchargé de sollicitations diverses, d'urgences opérationnelles, etc., qui font que la capitalisation n'avance pas : on capitalise

rarement bien à la marge. L'idéal est de pouvoir s'extraire du quotidien pendant 2 ou 3 semaines, voire plus pour un gros dossier. Il est parfois indispensable de s'enfermer chez soi et de n'aller au bureau qu'un jour par semaine, pour les discussions sur le chantier et les urgences. Lorsque le chantier est lourd, comprend plusieurs étapes, faire un chronogramme prévisionnel précisant les étapes est utile. Dans tous les cas, un calendrier prévisionnel, réaliste, prenant en compte les autres contraintes des auteurs et les temps d'échanges, relecture, validation, est nécessaire, pour éviter les processus qui s'étalent à n'en plus finir et finissent par s'enliser irrémédiablement.

La conception s'achève par un petit document⁸ détaillant la problématique et l'intérêt du sujet, les attendus du chantier, les éléments de méthode, le calendrier, les ressources humaines et budgétaires nécessaires. Validé par l'instance qui mobilise les moyens, il sert ensuite de référence pour le pilotage du chantier.

Mettre en œuvre un projet de capitalisation

Un processus d'élaboration d'un document comprend différentes étapes, de la définition du cahier des charges à la diffusion du support produit. A partir du schéma proposé par Jean Pinteà (1995), la chaîne de production d'un support de capitalisation peut être présentée de la manière suivante :

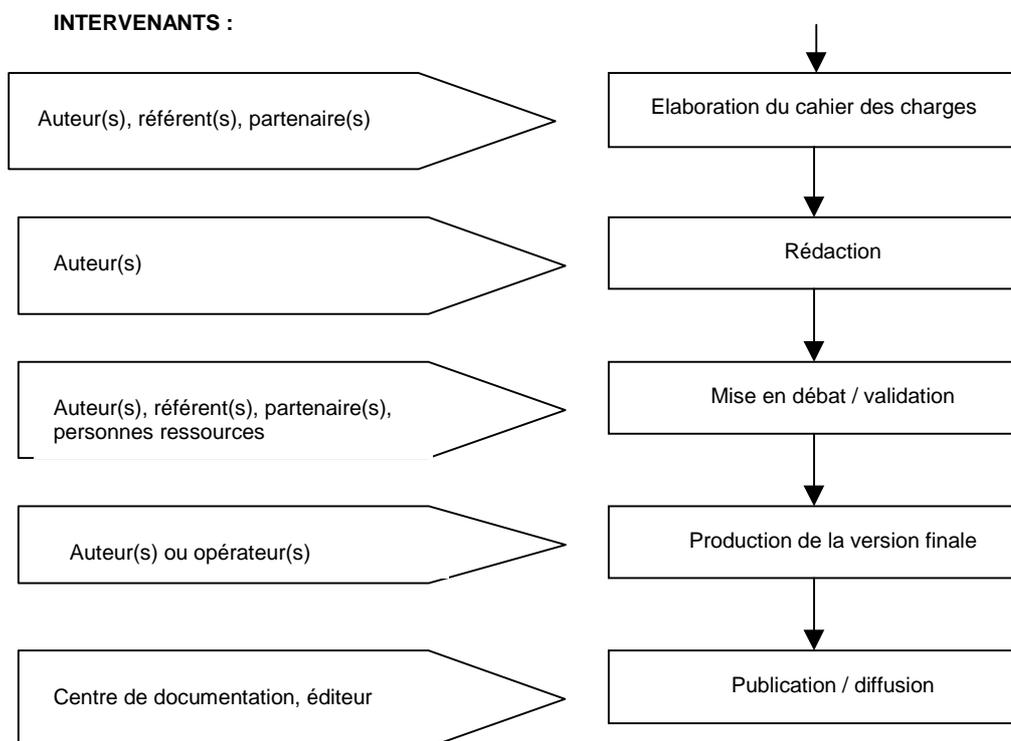


Schéma 6 : Processus de création de document (adapté de Jean Pinteà, 1995)

⁸ Cela peut passer par une fiche comme celle utilisée par Handicap International (cf. annexe) ou un petit dossier de 3 - 4 pages.

Un accompagnement de l'auteur au cours du processus d'élaboration du texte et des étapes intermédiaires de suivi et de validation peuvent être nécessaires.

• **Qui tient la plume ?**

Même si la conception du projet de capitalisation et la validation du produit sont des étapes nécessairement collectives, la production du document lui-même est en général, pour des questions de cohérence et d'efficacité, prise en charge par une ou un petit nombre de personnes.

On peut penser *a priori* que les personnes les mieux à même de tirer les enseignements d'une expérience et de rédiger les documents de capitalisation sont celles qui l'ont vécue. Une tierce personne devra en effet rentrer dans le sujet, s'imprégner de la connaissance du terrain et du projet, et ne pourra jamais détenir toute la connaissance et le vécu de quelqu'un qui en a été acteur. Pour un agent de développement ayant contribué à un projet, s'engager dans une capitalisation est un exercice de formation continue. Cela l'oblige à mobiliser et développer d'autres compétences que celles qu'il mobilise dans son travail opérationnel, notamment en termes de rédaction. Etre profondément impliqué dans la réflexion sur l'expérience et les enseignements à en tirer permet de s'approprier réellement ces derniers, avec un impact fort sur la pratique professionnelle future.

Cependant, cela n'implique pas nécessairement d'être soi-même le rédacteur principal. Une capitalisation consiste à mettre en perspective une expérience et un cadre d'analyse, et à en restituer le résultat. Elle demande une somme de compétences : une connaissance intime des situations, mais aussi une distance critique ; un cadre d'analyse et de questionnement, mais qui ne soit pas plaqué sur des réalités différentes ; des compétences rédactionnelles ; une capacité d'analyse et de synthèse. Toutes ces compétences ne sont pas nécessairement réunies chez une seule personne. Il peut être productif, parfois indispensable, d'organiser le processus en mobilisant différentes personnes, voire de confier l'analyse et la rédaction à un tiers.

Cela peut être le cas lorsque :

- la capitalisation porte sur une comparaison de différents projets et demande de mobiliser un cadre conceptuel spécifique, dont ne disposent pas les acteurs impliqués dans l'action ;
- la capitalisation implique un recueil de données spécifiques, qui doit être confiée à un tiers pour des questions de distanciation ;
- les acteurs du projet ont des problèmes forts de passage à l'écrit ou de trop fortes contraintes de disponibilité, et qu'il serait improductif de leur donner cette responsabilité.

Les acteurs de projet peuvent alors faire partie du comité de pilotage, être interviewés, etc.

Au **Gret**, ce sont en général les intervenants qui s'engagent dans la capitalisation. Il y a cependant différentes exceptions :

* Pour des études de cas de partenariat entre le Gret et une ONG sud, c'est un intervenant tiers qui est mobilisé, de façon à pouvoir discuter plus librement avec les différents protagonistes de la collaboration.

* Dans plusieurs cas, c'est un tiers qui a rédigé, soit par simple transcription d'entretiens, restituant sans autre apport que rédactionnel le discours, très riche, de l'intervenant interviewé ; soit à la suite d'un processus de co-élaboration de l'analyse et du matériau empirique. ;

* Lors d'un chantier de capitalisation rétrospective sur un projet, la démarche initiale a été de confier la responsabilité du travail aux intervenants parties prenantes. Pour différentes raisons, cette stratégie a échoué, et le dossier a été confié à une jeune thésarde connaissant bien l'équipe. Celle-ci a repris l'abondante documentation, interviewé à plusieurs reprises les différents intervenants concernés et un interlocuteur chez le bailleur du projet.

La capitalisation Pepam (Projet d'éducation et de prévention des accidents par mines) réalisée par un chargé de mission

Une mission de capitalisation de l'expérience de Handicap International en matière de Pepam a été confiée en 1999 à une personne recrutée spécifiquement pour cette mission, Hugues Laurence. Cette mission de 8 mois a consisté notamment à recenser tous les outils pédagogiques produits par Handicap International dans le cadre des projets Pepam et à identifier leurs points forts et leurs points faibles à partir de leur utilisation dans différents contextes.

La mission s'est déroulée en quatre temps :

* recueil de documents ;

* visites sur le terrain en Ethiopie, Mozambique, Angola, Sénégal, Bosnie ;

* étude : enquête, analyse de chaque outil, synthèse ;

* édition d'un manuel destiné aux programmes de l'association, à ses partenaires et aux réseaux professionnels.

Les équipes sur le terrain concernées ainsi que le département Mine au siège ont validé le contenu des différents rapports produits lors de la mission.

Une attention particulière a été portée à la mise en page de ce document, la lecture d'une capitalisation si exhaustive aurait pu être ingrate. Adopter la forme « catalogue attractif » a ainsi permis d'en rendre la lecture la plus attrayante possible, évitant ainsi de laisser le document dormir dans les étagères ! Un soin particulier a également été apporté à la diffusion du document final. Il est disponible en français, anglais et portugais.

Auteur et signatures

Cette question est délicate. La réfléchir et la clarifier suffisamment en amont évite bien des susceptibilités et incompréhensions ultérieures. Un projet est une aventure collective, une capitalisation aussi, à des degrés divers. Le matériau de base (l'histoire, le vécu, une bonne partie des analyses) est fourni par les acteurs parties prenantes du projet, qu'ils contribuent ou non à la rédaction. Un tiers qui participe à la construction de l'analyse et/ou à la rédaction, est aussi auteur, co-producteur, même s'il ne dispose pas du vécu sur le projet.

Signer un texte implique d'y avoir fait une contribution significative, en termes d'apports du matériau empirique, d'analyse, de construction du texte, ou de rédaction. Il est donc logique que cela ne concerne pas tous les acteurs du projet, d'une part, et que, d'autre part, les apports

externes soient affichés. Pas de honte à co-signer entre un acteur du projet particulièrement impliqué dans la capitalisation et la personne qui a beaucoup aidé à construire et rédiger ! Lorsque l'auteur a apporté une grille d'analyse, mobilisé une somme de références et que la contribution des acteurs du projet s'est limitée à des interviews et à la relecture des drafts, il est logique que l'auteur soit le seul signataire. Inversement, lorsque la contribution est essentiellement rédactionnelle, et que la « propriété intellectuelle » du contenu est clairement chez les acteurs du projet, l'ouvrage peut être signé par ces derniers, avec mention de l'appui rédactionnel. Enfin, outre la signature, il y a d'autres façons de mentionner les contributions : signaler en introduction ou en encart l'ensemble des contributeurs au document final, voire aussi les principaux acteurs du projet (qui ont contribué à l'expérience analysée, sinon à la capitalisation), mettre les logos des différentes institutions partenaires et associées à la capitalisation.

Il n'y a donc pas de règle absolue, mais quelques principes déontologiques simples pour restituer les différentes contributions, et, en amont, le souci de prendre en compte ces enjeux de visibilité personnelle et institutionnelle.

- **Accompagner le processus**

Permettre à un acteur opérationnel de prendre du recul et de formaliser son expérience demande le plus souvent un accompagnement, plus ou moins rapproché et intense, un travail de « maïeutique ». Ceci a plusieurs fonctions :

- apporter un **appui-conseil** pour cadrer le document ou aider à mettre l'accent sur les points essentiels à développer ;
- proposer un **regard critique et distancié** sur le support en cours de production (pour relever les passages difficilement compréhensibles pour une personne qui n'a pas vécu l'expérience, identifier les éventuelles incohérences, pointer les parties insuffisamment détaillées ou inversement trop détaillées, etc.) ;
- **suggérer des compléments d'information** à apporter, notamment en proposant des références bibliographiques sur l'expérience ou sur la problématique sur laquelle porte la capitalisation ;
- **valider** le contenu du document avant sa diffusion.

Un rôle de « maïeutique »

Certains opérateurs ont une analyse très claire du cas qu'ils veulent capitaliser...avec le risque que leur conviction ou leur grille d'analyse « verrouille » un peu trop a priori la lecture du processus et l'interprétation de ce qui s'est passé. D'autres ont des choses passionnantes à dire, mais sont tellement dans l'action qu'ils se savent pas trier, organiser, hiérarchiser. Quand on est plongé dans une expérience, on ne sait pas toujours distinguer l'essentiel de l'accessoire, l'original du générique, le banal de l'innovant. Dans la majorité des cas, un processus de dialogue est nécessaire pour décanter les idées, faire émerger le questionnement le plus pertinent, questionner le raisonnement implicite, les démonstrations et les interprétations pour en tester la validité et la solidité. Cela commence lors de la conception du projet de capitalisation, et la définition de la problématique. Cela se poursuit en cours de chantier.

L'accompagnement peut être réalisé par une personne seule ou par un comité de pilotage. Si un comité est mis en place, il faudra bien entendu veiller à définir ses modalités de fonctionnement et identifier un modérateur.

Les modalités de l'accompagnement peuvent évoluer tout au long du processus. Il peut être assuré par des membres de l'organisation, mais également mobiliser des personnes ressources extérieures.

Le projet de réhabilitation des Polders de Prey Nup est un projet commun Gret – Handicap International. Supervisée par le directeur scientifique du Gret, la capitalisation a été rédigée en commun par les deux assistants techniques (l'un Gret, l'autre Handicap International) qui ont conduit les 2 premières phases du projet, de 1998 à 2002. Un comité de pilotage a été constitué, rassemblant le directeur scientifique du GRET, le responsable du secteur développement rural d'Handicap International, et deux intervenants Gret ayant suivi le projet. Le plan a été élaboré en commun, et chaque partie a été revue par le comité de pilotage. Le draft a ensuite été soumis pour observations au nouveau chef de projet, au bailleur - au siège et sur le terrain -, au ministère de tutelle. Des compléments d'actualisation ont été ajoutés par le nouveau chef de projet, et un lissage du texte, mettant en avant le questionnaire, a été réalisé par la Direction scientifique du Gret. La rédaction du premier draft s'est étalée sur quatre mois.

• **Quelle diffusion ?**

Trop souvent, on se focalise sur la production, et pas assez sur sa diffusion. Pour qu'une capitalisation soit réellement utile, il faut qu'elle soit disponible et accessible. Cela passe en particulier par la diffusion (interne et externe) et l'archivage du produit.

Comment organiser la diffusion d'un travail de capitalisation

- * le support doit être disponible dans la langue de travail des utilisateurs potentiels ;
 - * penser à la diffusion dès la définition du cahier des charge de la capitalisation qui va être réalisée ;
 - * informer les personnes potentiellement intéressées par le résultat de la capitalisation dès qu'elle est disponible en leur indiquant où et comment ils peuvent se procurer le support qui a été produit ;
 - * transmettre un exemplaire (en version papier et en version informatique) au(x) centre(s) de documentation(s) du siège et des antennes terrain pour qu'il soit disponible pour toute personne interne à l'organisation ;
 - * ne pas oublier les auteurs, les partenaires et bailleurs ! ;
 - * présenter ces supports lors des briefings ou des missions d'appui technique.
 - * publier une brève dans les supports de communication interne lorsqu'un support est finalisé.
- Il est plus contraignant d'être publié sur des supports externes, mais cela peut simplifier la diffusion, prise en charge par l'éditeur.

La stratégie de diffusion ne se limite pas à l'envoi du document ou d'une note d'information. Elle passe aussi par la mobilisation des différents supports de communication interne, par les réunions, etc.

Il faut aussi que le document produit soit disponible et accessible, et donc qu'il soit référencé : dans le *catalogue* de l'éditeur ou du diffuseur, sur le *site* de l'organisation productrice, dans les *bases de données* des centres de documentations de l'ONG. L'information sur sa parution doit en outre intégrer tous les éléments nécessaires pour pouvoir se le procurer.

- **Quel impact ?**

L'impact d'un travail de capitalisation ne pourra être apprécié que **plusieurs mois après la production du support** auquel il aura abouti. Il sera souvent évalué par le secteur technique en charge de la problématique sur laquelle il porte.

L'évaluation de l'impact devra comprendre **une analyse de la diffusion du support** :

- dans quelle langue est-il disponible ?
- à qui a-t-il été envoyé au siège ou aux sections ?
- combien d'équipes terrain a-t-il été envoyé ?
- est-il disponible au centre de documentation ?
- a-t-il été envoyé à des partenaires ? lesquels ?
- a-t-on communiqué, via des supports internes ou externes, sur l'existence du support ?
- certaines personnes ont-elles fait des commentaires sur le support ? avec quelles appréciations sur la forme et sur le fond ?

Le Comité éditorial de Traverses se réunit deux fois par an, pour évaluer les textes parus dans le semestre et préparer la programmation. En outre, un lieu unique de téléchargement a été mis en place, afin de pouvoir comptabiliser et suivre les téléchargements.

L'impact sur les pratiques et sur la qualité de nos interventions est indirect. Il est plus difficile à évaluer. Il pourra être apprécié **lors des évaluations de nos projets**. Cela suppose toutefois de notifier les documents de capitalisation produits dans les termes de référence de l'évaluation.

LA CAPITALISATION DANS LA GESTION DES CONNAISSANCES : POUR DES ORGANISATIONS APPRENANTES⁹

Produire de beaux documents de capitalisation, les rendre largement accessibles est bien. Mais l'objectif est que cette réflexion critique à partir de l'action contribue à modifier les pratiques. Ceci n'est ni immédiat, ni systématique.

Les freins à l'évolution des pratiques

Toute employé a probablement eu un jour l'occasion de subir l'inertie, la lourdeur de son organisation ; au détour par exemple d'une simple suggestion d'amélioration qui paraît facile à mettre en œuvre mais qui semble bien vite nécessiter de déplacer des montagnes... Cependant, comme le relève fort justement Philippe Meirieu pour conclure son ouvrage *Apprendre...oui mais comment* (1989) : « *Certes, l'histoire prend son temps et les institutions évoluent lentement. Certes celui qui s'essaye à*

⁹ Définition proposée dans le lexique à la fin de ce document.

faire quelques chose mesure vite à quel point les choses résistent et, sans doute, doit-il se contenter, souvent d'un geste à peine ébauché, d'un mot à peine énoncé, d'un regard fugace mais où perce la confiance... presque rien et pourtant presque tout. Une empreinte sur le chemin, le signe d'une présence, la trace d'un passage où d'autres reconnaîtront qu'ils ne sont pas tout à fait seuls. »

Dans son analyse du **phénomène bureaucratique**, Michel Crozier (1963) s'est longuement intéressé à l'inertie des organisations en étudiant un cas très particulier, celui des monopoles publics français. Il a notamment identifié quatre traits essentiels qui rendent compte de la rigidité des routines qu'il a observé : **l'étendue des règles impersonnelles, la centralisation des décisions, l'isolement de chaque strate ou catégorie hiérarchique et l'accroissement concomitant du groupe sur l'individu, le développement de relations de pouvoirs parallèles autour des zones d'incertitudes qui subsistent**. Analysant les causes et les conséquences d'un tel système, il propose de définir « système bureaucratique d'organisation » comme « *tout système d'organisation dans lequel le circuit erreurs – informations - corrections fonctionne mal et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'action, en fonction des erreurs commises. En d'autres termes, une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs* ». Cela revient à définir ce type d'organisation comme étant « non apprenante », et ne laissant pas d'espace à la capitalisation d'expériences.

Au delà et en écho des considérations organisationnelles et des jeux d'acteurs que pointent Michel Crozier, Edgar Morin (1991) dénonce quant à lui le déterminisme des systèmes de conviction et de croyance : « *Au déterminisme organisateur des paradigmes et modèles explicatifs s'associe le déterminisme organisé des systèmes de conviction et de croyance, qui lorsqu'ils règnent sur une société, imposent à tous et à chacun la force impérative du sacré, la force normalisatrice du dogme, la force prohibitive du tabou* ».

Malgré leur discours sur la connaissance du terrain, sur l'adaptabilité, les ONG n'échappent pas à ces travers. Leur façon de voir les choses est fortement marquée par leur idéologie, par ce mode de pensée du développement¹⁰ qui promeut une vision technique, a-sociologique, de l'intervention de solidarité internationale, et par une dépendance de fait aux bailleurs de fonds, trois facteurs qui n'encouragent guère une distance critique sur les actions et une capacité de remise en question. De plus, les logiques internes au système d'aide (en particulier les modes de financement des projets) n'encouragent aucunement la qualité et la capitalisation. Enfin, leurs structures, comme toute organisation, ont leurs lourdeurs, leurs pesanteurs.

¹⁰ Cf. Lavigne Delville Ph., « Impasses cognitives et expertise en sciences sociales : réflexions à propos du développement rural en Afrique », in *Sciences sociales et coopération en Afrique : les rendez-vous manqués*, sous la dir. de J.P.Jacob, Paris : Nouveaux cahiers de l'IUED, 10, PUF/IUED, 2000, p.69-99.

De ce fait, on préfère trop souvent passer vite à autre chose (un autre projet, une autre mode), plutôt que de prendre le temps de s'interroger et d'apprendre de la pratique.

Capitalisation d'expériences et knowledge management

La capitalisation d'expériences s'inscrit dans le cadre plus large de **la gestion des connaissances** (*knowledge management*). Cette dernière se fonde sur le constat que la connaissance disponible au sein d'une organisation est **l'un de ses principaux capitaux**. Il est ainsi de son intérêt de mettre en œuvre un mode de management qui reconnaisse que chacun de ses membres est dépositaire d'une certaine connaissance. Au delà, elle doit permettre à chacun d'enrichir ses connaissances et d'accéder à celles dont il a besoin selon des modalités adaptées.

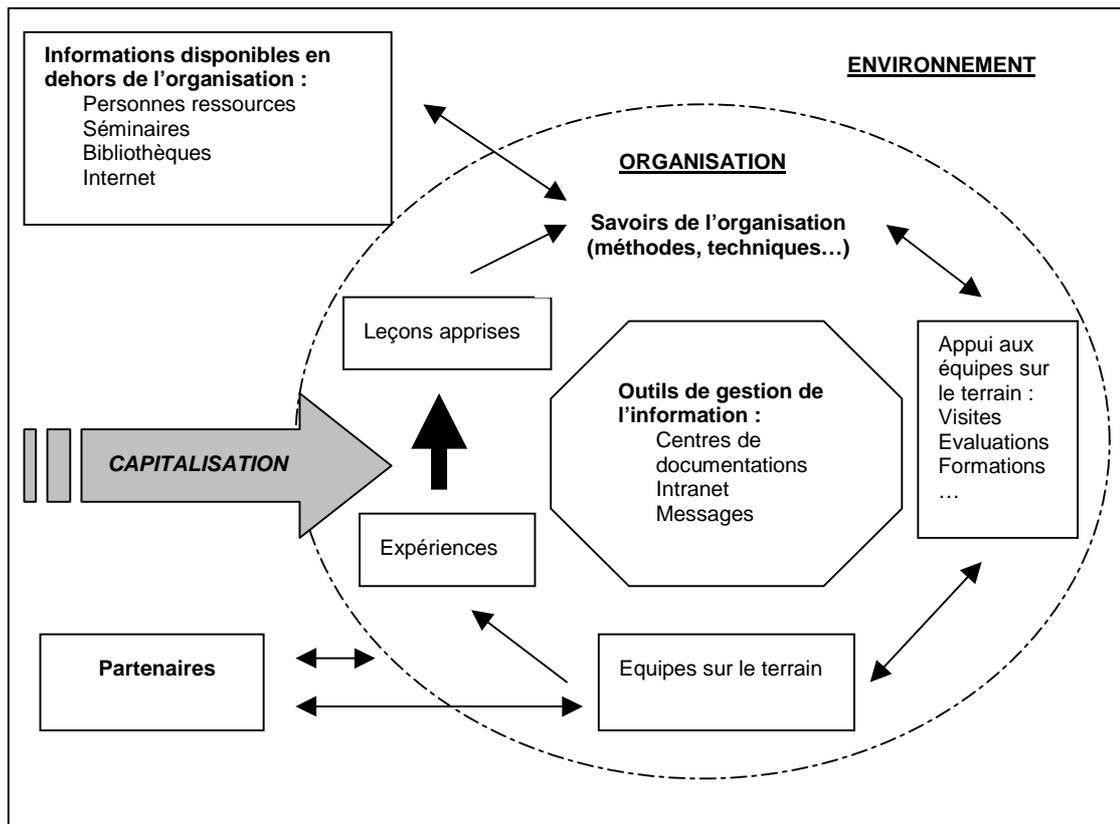
L'information peut effectivement être considérée comme un capital, mais un capital particulier : plus on le partage, plus il s'enrichit. Ainsi pour reprendre l'image proposée par Pierre Calame (FPH, 2001), 100 informations mises en commun par 100 personnes seront 100 informations pour chacun si elles sont « opératoires », alors que 100 francs mis en commun ne sont toujours qu'un franc pour chacun.

Ceci étant dit, l'identification de l'information utile, dans un délai raisonnable, est aujourd'hui largement compliquée par **la surinformation** à laquelle nous sommes confrontés.

« De 1447, date à laquelle Gutenberg inventa l'imprimerie, à 1750, le volume global de l'information a doublé. Ce volume doubla encore de 1750 à 1900, et fit de même entre 1900 et 1950. Certains estiment qu'il y aura dorénavant un doublement de l'information tous les 5 ans. Si le développement actuel se poursuit, il y aura un doublement de l'information tous les 72 jours en 2020. Nous sommes entrés dans l'ère du « trop-plein » d'information. » (Arthur Andersen Management)

La notion de « gestion de connaissance » est aujourd'hui très à la mode. Des séminaires, tables rondes sont organisés sur le sujet. Des formations supérieures sont proposées. Des bureaux d'études accompagnent des entreprises qui souhaitent privilégier un mode de management qui valorise les compétences au sein de l'organisation. C'est en train de devenir un fond de commerce. Au delà des effets de mode, le concept en lui même est très pertinent, à condition toutefois qu'il ne conduise pas à une standardisation des modes d'action. La solidarité internationale est en effet un domaine trop complexe pour imaginer pouvoir la normer.

A partir de l'ouvrage de Jean-Yves Prax (2000) qui est une référence en matière de gestion des connaissances, on est amené à considérer la capitalisation d'expériences comme une composante de la gestion des connaissances :



*Schéma 7 : La capitalisation d'expérience au sein de la gestion des connaissances
(J-Y. Prax, 2000)*

Le modèle proposé précédemment doit inciter à adopter **une approche systémique de la capitalisation qui la situe dans la dynamique de gestion des connaissances de l'organisation**, au lieu de la considérer comme un exercice un peu solitaire ou qui ne concernerait qu'un secteur spécialisé qui vivrait un peu en autarcie.

Cette approche systémique se concrétise par un dispositif institutionnel qui doit allier :

- **un engagement réel de la direction de l'association** qui lui permette à la fois de tenir compte des enseignements tirés de l'expérience dans ces choix politiques, et d'identifier les connaissances stratégiques sur lesquelles mettre l'accent ;
- **un mode de management** basé sur la confiance entre collaborateurs pour favoriser les échanges d'informations, oser parler de ses difficultés et de ses échecs, etc. ;
- **des modalités organisationnelles** qui favorisent les processus de socialisation des connaissances : diffuser les enseignements à travers des synthèses et des lignes directrices opérationnelles, mettre en place un système de gestion de l'information qui permette aux équipes d'accéder facilement à l'information dont ils ont besoin, organiser des sessions de débat ou de formation, à destination des responsables de projets, des nouveaux arrivants, etc.

Bruce Britton (1998) propose le modèle suivant pour décrire les grandes fonctions d'une organisation apprenante :

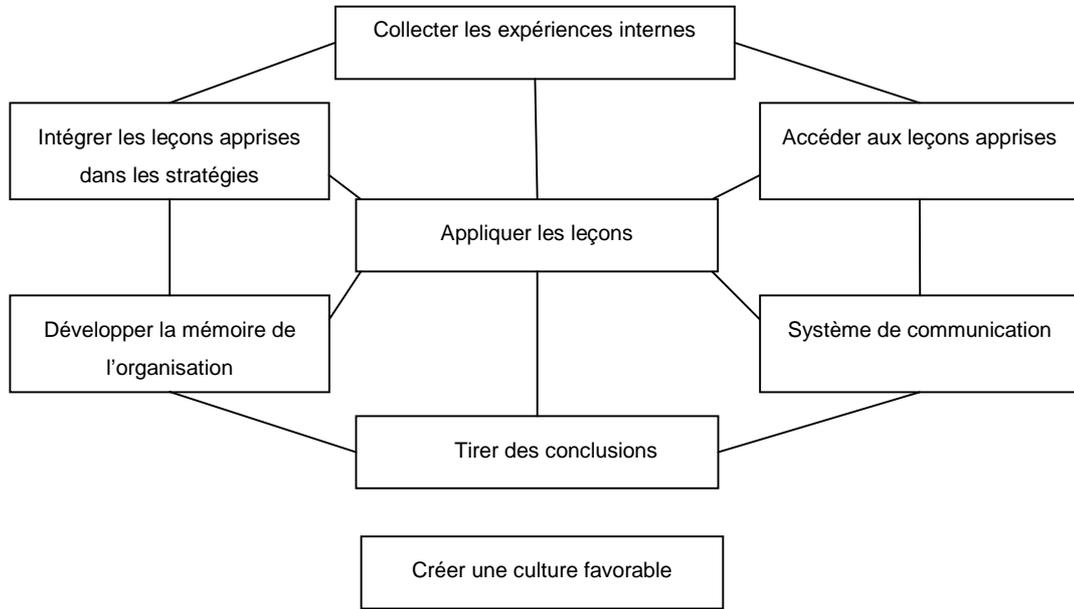


Schéma 8 : Les fonctions clé d'une organisation apprenante : Britton, inspiré de Slim (1993)¹¹

Intégrer la capitalisation dans la conception et la gestion d'un projet

Trop souvent, on commence à penser « capitalisation » à la fin d'un projet. C'est tard, et ce pour plusieurs raisons : pour négocier les financements nécessaires, les personnes sont parfois déjà parties dans la nature, on se retrouve avec un manque de données et d'informations. Idéalement, on devrait se préoccuper de la capitalisation dès le démarrage du projet.

Lors de la préparation d'un projet, on sait déjà, en partie, en quoi il s'appuie ou non sur des connaissances et savoir-faire éprouvés ; quels sont les connaissances et savoir-faire nouveaux qu'il faudra développer. Dès lors, il est possible d'anticiper sur des besoins en capitalisation, de programmer les moyens et les activités nécessaires (inclure une ligne « capitalisation » dans le budget du projet ; programmer un stage d'étudiant en année 2 sur tel sujet, etc.). Cette programmation est bien sûr indicative et sera revue en fonction du déroulement, mais l'intérêt de capitaliser sera intégré.

Un travail de capitalisation se construit aussi en cours de projet. Une capitalisation s'appuie sur la mémoire du projet. Celle-ci repose sur des documents écrits : documents projets, rapports d'activité ou de mission, comptes rendus de réunions,

¹¹ La version originale propose les fonctions suivantes : Creating a supportive culture; Developing an organisational memory ; Integrating learning into strategy and policy ; Gathering internal experience ; Accessing internal learning ; Communication system ; Drawing conclusion ; Applying the learning.

mémoires de stage, etc. Elle s'appuie aussi sur une masse de connaissances implicites, non formalisées. Outre un bon suivi - évaluation, source importante d'informations et d'analyse, intégrer un projet de capitalisation dès le démarrage du projet permet :

- de faire l'effort, tout au long de sa mise en œuvre, de documenter son travail et ses résultats : rapports d'activités documentés et détaillés, notes fréquentes (comptes rendus d'entretiens ou de réunions, petites évaluations systématiques des actions menées, etc.) ;
- de structurer et d'organiser la mémoire de son action en gérant la documentation produite ou accumulée ;
- de faire l'effort de dépouiller les données recueillies, sans attendre d'avoir 3 ans de questionnaires non traités...

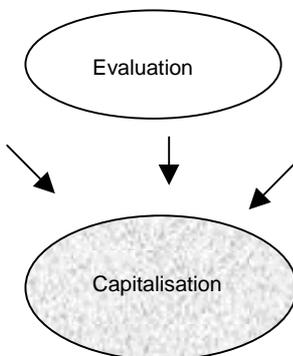
Les intervenants peuvent aussi s'imposer la discipline de tenir un « carnet de bord », notant régulièrement les faits importants, les éléments surprenants, etc. L'ensemble constitue ensuite un matériau très riche.

Articuler capitalisations et évaluations

Capitalisation et évaluation partagent des points communs. Il s'agit dans les deux cas de prendre du recul et d'analyser une expérience. Si une articulation entre ces deux types de travaux peut s'avérer tout à fait pertinente, il est essentiel de ne pas les confondre dans la mesure où ils sont de nature différente, bien que concourant à un même objectif général, améliorer la qualité de nos actions.

Les articulations entre évaluation et capitalisation doivent être définies en fonction des impératifs des projets, des enjeux particuliers à capitaliser, des contraintes financières, etc. Aussi, plutôt que de proposer une recette, il nous a semblé plus judicieux d'illustrer très brièvement différents cas de figure possibles :

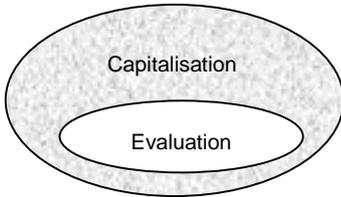
L'évaluation comme source d'information pour la capitalisation



L'évaluation conduit très souvent à la production d'informations synthétisées et analysées sur un projet donné, selon un certain nombre de critères et l'interprétation de l'évaluateur. A ce titre, un rapport d'évaluation est une source d'information privilégiée pour capitaliser une expérience. De nombreux travaux de capitalisation renvoient à des évaluations ou s'en inspirent. On peut par exemple faire référence ici aux analyses transversales commanditées par le F3E : « chaque analyse fait le point sur un thème commun à plusieurs études et évaluations soutenues par le F3E. Pour élargir le dialogue, elle présente des références puisées

auprès des membres du F3E, de leurs partenaires et d'autres intervenants spécialisés » (extrait du site internet du F3E).

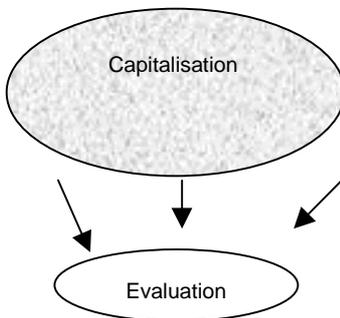
L'évaluation comme composante d'une capitalisation



L'évaluation peut être définie et planifiée dans le cadre d'un travail plus vaste de capitalisation. Le lien entre les deux démarches est alors très explicite.

Ainsi, dans le cadre de la capitalisation conduite par Handicap International sur ses interventions en développement rural dans des contextes de post crise, l'association a sollicité le Ciedel pour évaluer avec des consultants locaux l'impact de quatre projets mis en œuvre dans le passé. L'élaboration des termes de référence, la définition collective de la méthode d'évaluation et la lecture transversale de leurs conclusions a permis d'identifier un certain nombre d'enseignements à partir de ces expériences. Cette expérience est relatée dans la dernière publication du COTA sur les histoires d'évaluation¹². Dans la même logique, l'évaluation¹³ des réussites et difficultés de Handicap International dans la construction et la réhabilitation de centres de réadaptation a été une base essentielle pour la rédaction d'un guide technique fondé sur nos expériences et pratiques¹⁴.

La capitalisation comme préalable à l'évaluation



Une capitalisation peut également permettre de nourrir et d'affiner des termes de référence d'une évaluation en étayant une problématique à laquelle le projet a été confrontée. Cet exercice se distingue d'une phase d'auto évaluation qui est plus ou moins formellement réalisée au préalable à une évaluation. Cette phase consiste en effet, pour une personne ou une équipe, à évaluer le projet dont ils ont la responsabilité, à identifier les hypothèses à vérifier et les questions qui restent en suspens. Il ne s'agit pas d'étudier une problématique.

Ainsi, suite à une intervention de Handicap International au Gabon, la personne responsable de ce programme sur le terrain a réalisé un travail de capitalisation sur une problématique essentielle pour le projet : Comment Handicap International a-t-il concilié les stratégies et intérêts des différents acteurs concernés par le projet (le Haut commissariat aux réfugiés, les réfugiés, le comité national, les organisations gabonaises et Handicap International) ? Comment (en terme d'approche, de méthode, et avec quels outils) l'association a-t-elle géré les divergences entre ces acteurs, et valorisé les convergences ?

¹² Descroix Sandra, *Histoires d'évaluation*, Bruxelles : Hors série n°4, COTA, 2003, 130 p.

¹³ Cette évaluation a été réalisée par voie de questionnaires, d'analyse de documents internes (déjà disponibles au siège ou transmis par les équipes sur le terrain) et la réalisation d'une mission au Kosovo.

¹⁴ Mejia John, *Guide de programmation pour la réalisation d'un centre de rééducation et d'appareillage*, Lyon : Handicap International, 2001, 56p.

Ce travail de capitalisation devait notamment permettre d'affiner les termes de référence d'une évaluation externe. Pour différentes raisons, cette évaluation n'a pas pu avoir lieu

Institutionnaliser et financer une politique de capitalisation

La capitalisation d'expériences prend ainsi tout son sens dans une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation qui prend réellement en compte les enseignements tirés de l'expérience. Elle ne concerne donc pas uniquement les personnes en charge de travaux ponctuels de capitalisation, mais une organisation dans son ensemble :

- le contenu d'un document de capitalisation doit avoir été validé par **les services techniques** de l'association ;
- les documents doivent être disponibles au **centre de documentation** ;
- un chef de projet nouvellement affecté doit connaître les documents relevant du champ sur lequel il va travailler. Ils devraient lui être présentés lors de son **briefing** ;
- la capitalisation doit s'envisager dès l'élaboration d'un projet. Il faut notamment prévoir dans **le budget** les ressources – humaines, matérielles, financières – nécessaires ;
- les **évaluations de projets** devraient notamment être l'occasion de vérifier si les enseignements issus de l'expérience ont été valorisés. Cela suppose que les documents de capitalisation soient mentionnés dans les termes de référence de l'évaluation ;
- ces documents sont également des sources d'information importantes pour définir des **positionnements politiques**.

Aussi, au delà des travaux qui sont menés ponctuellement, une organisation doit définir et institutionnaliser une véritable politique de capitalisation de ses expériences.

Cette institutionnalisation passe par l'élaboration d'un document de positionnement politique en matière de capitalisation et la mise en place d'un dispositif – plus ou moins ambitieux selon les moyens disponibles - qui intègre et met en lien les différents fonctions d'une organisation apprenante (formation, documentation, évaluation, communication, etc.).

Au delà des pétitions de principe cela doit notamment se traduire, dans les plans d'actions et cahiers des charges individuels des différents acteurs, par des alinéas consacrés à leur participation à des travaux de capitalisation et être naturellement repris lors des évaluations individuelles pour confronter ce qui a été réalisé par rapport à ce qui avait été planifié en début d'année.

Par ailleurs, la capitalisation de l'expérience acquise dans le cadre d'un projet ne doit plus être considérée comme un exercice un peu luxueux, facultatif. C'est bien au

contraire un impératif pour garantir la qualité des actions entreprises par une organisation de solidarité internationale. Aussi, au même titre que l'évaluation, la capitalisation doit être envisagée lors de toute élaboration de projet, planifiée et être prévue dans le budget présenté au(x) bailleur(s) de fonds.

Il est également possible de mobiliser des fonds spécifiques pour conduire des processus de capitalisation. Les conventions programmes du ministère français des Affaires étrangères permettent ainsi de financer ce type de travaux. On peut également citer l'appel à proposition annuel de ECHO pour des études, des formations et des réseaux.

CONCLUSION

Les enjeux d'une politique de capitalisation pour les ONG, du Nord et du sud.

Une politique de capitalisation répond à des enjeux qui se situent à différents niveaux : politique, stratégique, opérationnel.

Sur le plan opérationnel, la capitalisation doit permettre d'identifier de bonnes façons de poser les questions, de lire des réalités et de « bonnes pratiques »¹⁵ ayant fait leurs preuves sur le terrain qui soient conformes au mandat et aux valeurs de l'ONG, aux contextes dans lesquels elle intervient et qui répondent aux attentes de ses partenaires et de ses bénéficiaires. Il s'agit d'organiser un retour d'expérience à partir des pratiques, de façon à accroître sa capacité à définir une politique et des interventions qui soient plus pertinentes et plus efficaces.

Au delà de la simple identification de ces « bonnes pratiques », le mode de management des programmes / projets doit permettre l'internalisation de ces pratiques : les documents de capitalisation ne doivent pas rester sur des étagères ou dans des boîtes ; ils doivent être utilisés comme des aides à la décision et à l'action. C'est ce retour sur les pratiques qui doit permettre de ne plus commettre des erreurs déjà été identifiées, et favoriser, au contraire, les démarches et les outils dont on a pu tester la pertinence. L'internalisation des enseignements tirés de l'expérience passe par leur mise à disposition et leur mise en débat, que ce soit à travers la révision des positionnements techniques, l'élaboration de « lignes directrices » (*guidelines*), des séminaires d'échanges, etc.

Sur le plan stratégique, une politique de capitalisation doit permettre à une organisation d'être toujours en questionnement par rapport à ses pratiques et à l'évolution de son environnement. Aucun positionnement, aucune méthode ne doit être gravé dans le marbre. Aucune standardisation n'est envisageable dans un

¹⁵ Contrairement à des « best practices », censées être universelles, applicables partout clés en main, des « bonnes pratiques » n'ont pas cette prétention. Elles sont « bonnes » dans des contextes donnés, elles ont des domaines de validité qu'il est important d'identifier.

domaine aussi complexe et diversifié que celui de la solidarité internationale. Il faut savoir se remettre en cause, évoluer à partir d'un souci permanent de pertinence et de qualité des interventions pour les bénéficiaires. C'est une nécessité à la fois pour garantir la qualité de ses interventions, mais également sa propre pérennité : une structure incapable de s'adapter à l'évolution de son environnement est condamnée à disparaître. La capitalisation fournit également des enseignements qui pourront être présentés à ses partenaires – opérationnels, alliés, ou financiers – lors de négociations. Elle permet, à ce titre, de mieux se situer dans son environnement institutionnel.

Sur le plan politique, les leçons apprises de l'expérience permettent d'éprouver et de nourrir les positionnements politiques de l'organisation de solidarité internationale par du vécu, du concret. Les prises de positions n'auront que plus de pertinence si elles sont régulièrement confrontées à l'épreuve des faits.

Intégrer la capitalisation dans les projets... et leur financement

La capitalisation doit être intimement liée à la conduite de projets de développement ou d'urgence. Il s'agit en effet d'un processus qui se fonde sur une expérience concrète que vivent ou ont vécu les acteurs d'un projet. Le projet nourrit et guide la capitalisation et, inversement, les leçons apprises peuvent amener à revoir, pour ce projet ou un autre, une programmation, une manière de faire...

La capitalisation apparaît ainsi au cœur de deux cycles, le cycle d'apprentissage et le cycle du projet de développement / d'urgence :

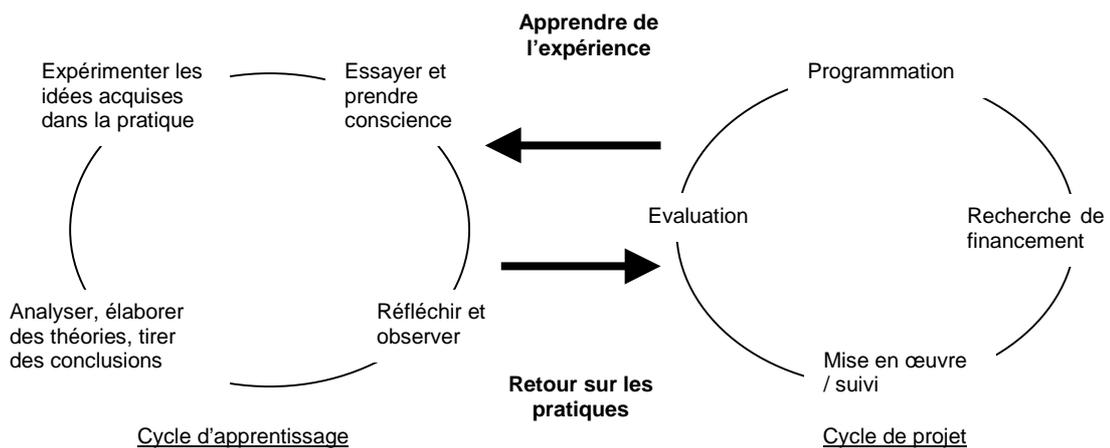


Schéma 9 : La capitalisation, entre cycle d'apprentissage et cycle de projet¹⁶

¹⁶ Le cycle d'apprentissage présenté ici est celui proposé par Norah Espejo (1993), dont la version originale est : « Experience and become aware/ Reflect and observe/ Analyse, develop theories and conclusions/ Try out ideas in practice », « Learning » étant situé au cœur du cercle.

La capitalisation n'est pas une étape du cycle de projet. Elle doit davantage être considérée comme un processus transversal. Son principe et ses grands axes, doivent être envisagés dès l'élaboration du projet, même si son contenu sera complété et éventuellement revu ultérieurement. Les ressources à mobiliser doivent également être évaluées et figurer dans le budget du projet, au même titre que l'évaluation. C'est la seule façon de pouvoir systématiser une démarche de capitalisation. Identifier a priori les thèmes de capitalisation oblige à mieux structurer le système de suivi - évaluation du projet, pour qu'il permette de gérer au mieux le projet, mais également de fournir de l'information exploitable par la suite dans une perspective de capitalisation. Enfin, la rédaction proprement dite du document de capitalisation requiert une certaine prise de distance par rapport à l'action et du temps. Il est donc essentiel de prévoir des moments particuliers pour cette activité (lors de la rédaction des rapports semestriels par exemple) et/ou en fin de projet.

S'il est possible de dégager ainsi les grandes étapes d'un travail de capitalisation, cela ne doit pas pour autant être considéré comme un processus linéaire. Il s'agit plutôt d'un processus itératif. Les phases de collecte et d'analyse peuvent par exemple conduire à réorienter la problématique définie initialement ou à revoir le format du support envisagé.

Faire reconnaître la nécessité de démarches de capitalisation, dans une logique de qualité des actions

Systématiser des démarches de capitalisation au sein des ONG ne sera possible que si les bailleurs de fonds en reconnaissent la nécessité, pour la pertinence et la qualité des actions qu'ils financent. Et qu'ils acceptent d'en prendre en charge les coûts, selon une modalité ou une autre. Différentes pistes sont possibles :

- l'intégrer aux budgets des projets de terrain (quitte à ce qu'il y ait négociation sur les modalités de mobilisation de la ligne budgétaire correspondante, et qu'ils soient parties prenantes du comité de pilotage de la capitalisation... ou que la ligne soit annulée s'il n'y a rien de significatif à capitaliser) ;
- créer des lignes spécifiques, accessibles aux ONG dont ils financent des projets, et mobilisables sur demande de financement appuyée par le chargé de mission suivant le projet en leur sein ;
- financer des chantiers transversaux de capitalisation, sur leurs principaux thèmes d'intervention, permettant de doter à la fois leur institution et les ONG de référentiels stratégiques et méthodologiques validés.

Lexique

Capitalisation : « c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable ». (Pierre de Zutter, 1994)

Connaissances cruciales : « savoirs (connaissances explicites) et savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise ». (Michel Gründstein, 2000)

Gestion des connaissances / Knowledge Management (KM) : « La gestion des connaissances est une approche qui tente d'organiser des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des agents dans l'exercice de leur profession. Le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs. Le KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise. » (Jean-Yves Prax, 2000)

Evaluation : « L'évaluation a pour objectif de porter un jugement sur la valeur d'une action, d'un projet, de rechercher si les moyens humains, techniques, juridiques, administratifs et financiers mis en oeuvre ont permis de produire les effets attendus et d'atteindre les objectifs visés. Autrement dit, évaluer, c'est analyser les résultats par rapport aux objectifs et, éventuellement, de déterminer des orientations » (Apia, 2000).

Intelligence : « Aptitude à s'aventurer stratégiquement dans l'incertain, l'ambigu, l'aléatoire en recherchant et en utilisant le maximum de certitudes, de précisions, d'informations. L'intelligence est la vertu d'un sujet qui ne se laisse pas duper par les habitudes, craintes, souhaits subjectifs. C'est la vertu de ne pas se laisser prendre aux apparences. C'est la vertu qui se développe dans la lutte permanente et multiforme contre l'illusion et l'erreur... » (Morin, 1986)

Organisation apprenante : « Organisation au sein de laquelle les expériences et connaissances de ses membres et partenaires sont continuellement valorisées en les intégrant aux pratiques, politiques, procédures et systèmes de l'organisation. Intégrer ces savoir-faire permet ainsi d'améliorer la capacité de cette structure à atteindre les objectifs fixés, ses pratiques, de valoriser ses méthodes, et de réaliser ainsi sa mission en renforçant les compétences de chaque partie prenante » (Aiken and Britton, 1997 cité par Britton, 1998)¹⁷.

¹⁷ Version originale : « An organisation which actively incorporates the experience and the knowledge of its members and partners through the development of practices, policies, procedures and systems in

Système bureaucratique d'organisation : « tout système d'organisation dans lequel le circuit erreurs – informations - corrections fonctionne mal et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'action, en fonction des erreurs commises. En d'autres termes, une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs » (Crozier, 1966).

ways which continuously improve its ability to set and achieve goals, satisfy stakeholders, develop its practice, value and develop its people and achieve its mission with its constituency ».

Bibliographie de référence sur la capitalisation d'expériences

Le Capital mémoire - Identifier, analyser, valoriser les leçons de l'expérience dans les institutions : repères méthodologiques pour la capitalisation.

Sylvie Robert, Editions Charles Léopold Mayer, 2004

Le concept de capitalisation d'expériences a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. De quoi s'agissait-il, que comprenait-on derrière ce concept ? Quelle différence avec d'autres processus tels que l'évaluation ou la systématisation ? Malgré bien des clarifications, une demande restait pour beaucoup insatisfaite.

Nous avons tenté de répondre à cette attente en évitant le tomber dans le piège du « guide-recettes » et en faisant l'option d'un dossier d'appui méthodologique dont l'objectif est de faciliter la mise en pratique de la capitalisation d'expériences.

Nous avons choisi d'opter pour une qualification du processus qui considère trois phases : « identifier, analyser et valoriser un capital d'expériences ».

« **Identifier** » : quelle sera la matière de la capitalisation ? Où se situe t-elle ? Est-elle accessible ? De quels types de données et/ou d'information parle t-on ? Qui en est détenteur ? Avec qui va t-on entamer le repérage ? Peut-on caractériser le panel des différents acteurs concernés ? Qui est à la source du processus de la capitalisation ?

« **Analyser** » : comment ces données ou ces informations seront-elles traitées ? Par qui ? Quelles activités proches, comme par exemple celles d'évaluation ou de systématisation, pourraient contribuer à cette phase ?

« **Valoriser** » : comment va t-on exploiter puis partager les acquis ? Quels systèmes peuvent contribuer à la diffusion de nos connaissances dans le but de modifier et d'améliorer nos pratiques ?

Approche qui nous est apparue évidente dans le contexte des milieux de la société civile que nous fréquentons le plus, mais qui méritait d'être complétée par certains acteurs issus d'autres secteurs.

Pour Michel Gründstein, par exemple, la problématique de capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise comporte, en sus des trois phases citées précédemment et au delà de la valorisation, une étape de conservation. Le processus entier est finalement chapeauté par la notion de « management ».

L'AFNOR (Association Française de Normalisation) propose une vision pour le secteur de l'entreprise : le processus de capitalisation se décompose en 5 phases et 2 étapes. Nous retrouvons dans ce cas les trois phases que nous avons sélectionnées, complétées par les notions très opérationnelles de mise en place des outils et d'utilisation du capital rassemblé.

Un panel de contributions... Coordination SUD et certaines de ses ONG membres, La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme (FPH), La Fondation Terre des hommes - Lausanne (Tdh) et le réseau INADES-Formation (IF) proposent leur vision spécifique de la mise en œuvre du processus de capitalisation d'expériences ainsi que de méthodes et outils adaptés.

Des références bibliographiques et de sites Internet complètent le dossier et permettront d'ouvrir le champ à de nouvelles investigations.

Concepts

BRITTON Bruce, *The learning NGO*, Oxford (UK) : INTRAC, 1998, 40 p.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil, 1963, 382 p.

ERSICOM (EQUIPE DE RECHERCHE SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DES ORGANISATIONS ET SUR LES MEDIAS), *Contributions au colloque International « Partage des savoirs »*, Lyon, février / mars 2003

ESPEJO Norah, *Action-learning, Building on experience*, La Haye : IRC, 1993, 29 p.

MORIN Edgar, *La méthode T3, La connaissance de la connaissance*, Paris : Seuil, 1986, 243 p.

MORIN Edgar, *La méthode T4, Les Idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Paris : Seuil, 1991, 243 p.

NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka, *The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, USA : Oxford university press, 1995, 284 p.

DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

Méthodes

APIA (ASSOCIATION DES ANALYSTES DE PROJETS INDUSTRIELS AGRICOLES), *Petit recueil de méthodes d'évaluation*, Rennes : APIA, 2000, 42 p.

BARROT P., *Du savant au profane, rédiger pour des non-spécialistes : guide pratique à l'usage des chercheurs du Sahel*, Paris : Gret, 1998, 49 p.

FONDATION POUR LE PROGRES DE L'HOMME, *Analyser et valoriser un capital d'expériences : repères pour une méthode de capitalisation*, Paris : Document de travail des éditions Charles Léopold Mayer n°125, 2001, 206 p.

GRET, *Ecrire pour être lu : quelques conseils*, Paris : Gret, 1993, 25 p.

GRÜNDSTEIN Michel, *Gameth : un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales de l'entreprise*, Paris : MG conseil, 2000, 13 p. – Présenté lors du colloque du 7 décembre 2001 « Capitalisation des connaissances & Innovation » à l'ESIEE (Paris).

LAVIGNE DELVILLE Philippe, *Mieux intégrer la capitalisation aux projets : repères et éléments de méthode*, Séminaire interne, Gret, 2002, 30 diapos

MACCIO Charles, *Savoir écrire un livre, un rapport, un mémoire... de la pensée à l'écriture*, Lyon : Chronique sociale, 2^{ème} édition, 1995, 179 p.

MEYER B., *Maîtriser l'argumentation : exercices et corrigés*, Paris : Armand Colin, 2002, 255 p., Coll. Cursus

MONTECOT Christiane, *Techniques de communication écrite*, Paris : Eyrolles, 1990, 111 p.

PRAX Jean-Yves, *Le guide du Knowledge Management*, Paris : Dunod, 2000, 266 p.

Exemples

Outre *Traverses*, les publications du Gret (www.gret.org) et de Handicap International, signalons les ouvrages réalisés par Enda-Graf Sahel :

ENDA – GRAF SAHEL, *La ressource humaine, avenir des terroirs : Recherches paysannes au Sénégal*, Paris, Karthala, 1993, 320 p.

NDIONE Emmanuel, *L'économie urbaine en Afrique : Le don et le recours*, Paris / Dakar : Karthala / Enda-Graf, 1994, 216 p.

Fiche de capitalisation – Handicap international

Cahier des charges

Date :/...../.....

Nom du projet	Problématique
Argumentation (pourquoi avez-vous choisi cette problématique)	
Méthode (Démarche, quel type de connaissance voulez-vous partager ? comment ?...)	
Type de support	
Moyens nécessaires (RH / matériel / budget)	

-
- Traverses n° 1** Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires. Par Philippe Lavigne Delville, Gret (décembre 1997).
- Traverses n° 2** Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique. Évolution historique et défis actuels. Par Michel Botzung, Gret (avril 1998).
- Traverses n° 3** Institutionnalisation des réseaux d'épargne-crédit : une construction sociale à concevoir. Études de cas en Guinée et au Bénin. Par François Doligez, Iram (janvier 1999).
- Traverses n° 4** Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè. Par Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet (février 1999).
- Traverses n° 5** Comment allier efficacité technico-économique et efficacité sociale ? Enseignements d'un projet en santé animale au Cambodge. Par Diane Intartaglia, VSF (juillet 1999).
- Traverses n° 6** Renégocier les règles collectives en irrigation. Autour de l'intervention de Cicda à Urcuqui (Équateur). Par Frédéric Appolin et Xavier Peyrache, Cicda et par Philippe Lavigne Delville, Gret (juillet 1999).
- Traverses n° 7** La coopération décentralisée, légitimer un espace public local au Sud et à l'Est. Par Bernard Husson, Ciedel (juillet 2000).
- Traverses n° 8** Des instances paritaires pour gérer des ressources communes ? Deux expériences de gestion paritaire des ressources pastorales (Tchad oriental, Guinée maritime). Par Véronique Barraud, Sékou Béréte, Diane Intartaglia, VSF (octobre 2000).
- Traverses n° 9** Concessionnaire de réseaux d'adduction d'eau potable, naissance d'un métier. Gestion de réseaux d'adduction d'eau potable en République islamique de Mauritanie. Par Rodolphe Carlier, Gret (avril 2001).
- Traverses n° 10** Les associations villageoises de migrants dans le développement communal : un nécessaire repositionnement ? Élus, associations locales, associations de migrants en région de Kayes (Mali). Par Éric Force, GRDR (octobre 2001).
- Traverses n° 11** Le développement local entre décentralisation et privatisation : réflexions à partir de cinq expériences (Afrique de l'Ouest, Bolivie). Par le Groupe Initiatives [synthèse réalisée par Diane Intartaglia et Annette Corrèze] (janvier 2002).
- Traverses n° 12** Conquérir et consolider le marché du café de qualité, entre dynamiques communautaires et contraintes du marché international. Avancées et défis des coopératives caféières boliviennes. Par Christophe Chauveau, Cicda (décembre 2002).
- Traverses n° 13** Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement. Par Christian Castellanet, Gret (octobre 2003).
- Traverses n° 14** Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat. Texte de référence VSF et Cicda. Texte collectif sous la coordination de Carlos Cubillos [VSF] et Frédéric Appolin [Cicda] (juin 2004).
- Traverses n° 15** Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ? Par Philippe Villeval [Handicap International] et Philippe Lavigne Delville [Gret] (octobre 2004).

► Comment mettre en œuvre des services durables aux populations ? Comment construire et pérenniser des dispositifs d'appui qui sachent répondre à la demande ? Comment appuyer sans étouffer des organisations locales et des opérateurs techniques ? Quelles méthodes et quels savoir-faire pour que l'idéal d'un développement qui met les populations au cœur de l'intervention ne soit pas qu'un discours incantatoire ?

Longtemps négligées du fait de la polarisation sur les réalisations concrètes, les dimensions institutionnelles du développement apparaissent aujourd'hui comme un enjeu majeur. Loin de l'image idyllique d'un développement consensuel, les opérations de développement suscitent des jeux d'acteurs complexes qu'il faut être capable de comprendre et de prendre en compte. Au-delà des discours et des principes, il faut savoir discuter de la « cuisine » de l'intervention. Au service des intervenants de développement, la série Traverses veut contribuer au débat stratégique et méthodologique sur ces questions, avec une approche transversale aux différents champs d'intervention. Elle accueille des documents de travail, issus de littérature grise ou de capitalisation d'expérience, qui offrent un intérêt particulier en termes d'analyse et/ou de méthode à partir d'expériences de terrain.

► La série Traverses est éditée 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. Les textes sont choisis et validés par un comité éditorial, composé de représentants des organismes membres du Groupe Initiatives : Myriam Mackiewicz-Hongue (VSF-Cicda), Olivier Thomé (Ciedel-Rafod), Bertrand Vincent (Essor), Olivier Le Masson (GRDR), et animé par Philippe Lavigne Delville (Gret) et François Doligez (Iram).

► Les numéros de Traverses sont diffusés via le site Web du GRET ([http://www.gret.org/liens/groupe Initiatives/Traverses](http://www.gret.org/liens/groupe%20Initiatives/Traverses), ou www.gret.org, ressources en ligne/série Traverses). Ils sont aussi accessibles via les sites de l'Iram (www.iram-fr.org) et de VSF-Cicda (www.avsf.org, cicda, publications).



45 bis avenue de la Belle Gabrielle
F-94736 Nogent-sur-Marne Cedex
Tél. 01 43 94 73 27 - Fax 01 43 94 72 17
gi@globenet.org



14 avenue Berthelot F-69361 Lyon Cedex 07
Tél. 33 (0)4 78 69 79 79
Fax 33 (0)4 78 69 79 94
contact@handicap-international.org



211-213 rue La Fayette F-75010 Paris
Tél. 33 (0)1 40 05 61 61
Fax 33 (0)1 40 05 61 10
librairie@gret.org