



NOTE SUR LES PROJETS DE CAPITALISATION

APPUI À DISTANCE DES PORTEURS DE PROJETS

Youssef Cisse

Mars 2017

Cette note a été rédigée à la suite des échanges organisés avec Mike (Ghana), Richard (Bénin), Diouldé Thiam (COSIM ARA), Corine (OFAD), Moussa (Mauritanie), Valéry (Gabon)... et la lecture des fiches de capitalisation d'un certain nombre d'animateurs.

Ces divers échanges permettent aujourd'hui de faire des remarques et des suggestions qui, de manière globale, sont valables pour tous les animateurs.

1. La capitalisation : un exercice collectif

Pour commencer un constat. La capitalisation est un exercice qui doit impliquer les principaux acteurs qui ont été impliqués dans la conduite des actions qui doivent faire l'objet de la capitalisation. Dans la réalité, il est difficile de mobiliser toutes les personnes concernées pour différentes raisons : compréhension de l'exercice, motivation, difficulté de libérer du temps, analphabétisme, positionnement de l'animateur qui veut faire avancer le travail rapidement en délaissant quelque peu le travail d'information et de sensibilisation nécessaire, etc.

Au vu des échanges que nous avons eus, il est nécessaire de travailler à une bonne appropriation des acteurs qui doivent être impliqués dans l'action de capitalisation.

Les animateurs doivent prêter une attention particulière à l'appropriation du processus de capitalisation dans leur association :

→ Déterminer les thèmes de capitalisation avec le maximum de membres de l'association. Il vaut mieux « perdre du temps » au départ pour bien s'assurer que le travail qui sera réalisé ne sera pas l'affaire de 2 ou 3 personnes.

→ Identifier correctement les personnes qui pourront être actives et les associer dès le début.

→ Pour la majorité des membres qui sont plus difficiles à mobiliser, il faut assurer une bonne information et trouver les moyens les plus judicieux de les impliquer : interviews, informations régulières, demande de contributions simples sous des formes adaptées (entretiens, petite note, participation à des réunions importantes, etc.).

La capitalisation n'est pas un exercice solitaire.

Ensuite, il paraît important de « bien comprendre le but du jeu ».

- La capitalisation n'est pas l'évaluation. Si l'objet de l'évaluation est de faire le bilan d'une action ou d'un projet, la capitalisation vise à mettre en exergue des pratiques ou des expériences tirées de l'expérience associative. C'est dans ce sens que l'on parle de capitalisation de pratiques (dont l'objet porte essentiellement sur des actions, des projets) et de capitalisation d'expériences (plutôt centrée sur le vécu que les acteurs ont d'une action ou d'un projet).

Généralement, la capitalisation porte sur une action qui s'est déjà déroulée et, à travers laquelle, on tente de mettre en lumière des points intéressants permettant d'améliorer les pratiques ou les expériences et de communiquer vers l'extérieur. L'objet est de passer d'une connaissance diffuse à une connaissance structurée, « parlante » et transférable.

- La capitalisation n'est pas la formation associative comme en dispense le FORIM. Même si la capitalisation peut comporter des sessions de formation ou d'animation, il ne faut pas oublier que l'objectif est de « faire parler » une pratique ou une expérience et d'en tirer les meilleurs enseignements pour les diffuser à l'interne et à l'externe.

L'enjeu n'est pas démultiplier la formation qui a été faite sur la capitalisation auprès des membres mais de s'en servir pour améliorer les pratiques internes de capitalisation. Dans ce cadre, la démarche, la méthodologie et les outils peuvent être diffusés et partagés mais c'est bien pour assurer une meilleure conduite du travail de capitalisation qui est envisagé.

2. Le besoin de capitaliser sur des thèmes précis

Les thèmes de capitalisation qui ont été présentés lors de nos échanges restent trop généraux. Souvent, ils portent sur la structuration et le développement des COSIM et FOSIM, l'implication des femmes et des jeunes filles dans l'entrepreneuriat et les dynamiques d'insertion professionnelle et de création d'emploi.

Or, ces trois thématiques ont été identifiées dans le diagnostic réalisé par les consultants ; il s'agit des thématiques qui reviennent le plus souvent dans le souhait des personnes qui ont été interviewées.

Au-delà des ces thématiques générales, il faudrait préciser les objectifs et les questions de capitalisation que l'on se pose.

21. Bien cerner les objectifs de la capitalisation

Pour une première expérience systématique de capitalisation, il faudrait limiter le nombre d'objectifs à 1 ou 2 points essentiels.

Les objectifs de capitalisation doivent refléter des pratiques et des expériences conduites par les associations et doivent faire l'objet d'un partage et d'un consensus auprès des membres. Il s'agit de valoriser ce que l'on fait déjà (c'est pourquoi nous suggérons que l'objet de capitalisation porte sur une action déjà menée par les associations).

Pour illustrer notre propos, nous pouvons donner l'exemple de deux associations impliquées dans le processus de capitalisation et qui ont défini des objectifs de capitalisation assez précis (il est encore possible de mieux les préciser).

Exemple 1 : « Partager l'expérience de l'AJGF de l'organisation de salon de l'emploi et de l'entrepreneuriat » est l'objectif défini.

Non seulement cet objectif s'inscrit bien dans les thématiques identifiées lors du diagnostic fait par les consultant, mais l'enjeu est clairement apparent ; à partir d'une expérience réussie, il s'agit de montrer la manière de concevoir et d'organiser la tenue d'un événement centré sur l'entrepreneuriat des jeunes et de mettre en exergue leurs talents.

Exemple 2 : l'objectif est « 3 femmes ghanéennes s'engagent dans les actions de développement international (éducation/élevage/développement rural) ». On voit bien que l'idée est de faire parler des femmes responsables d'associations qui ont mené des expériences intéressantes en Afrique. L'objet est de mettre en valeur l'engagement de ces femmes.

Ces deux exemples permettent de mieux cibler ce que l'on veut faire. Ce qui va faire que le thème soit encore plus précis, c'est les questions de capitalisation que l'on se pose.

22. Poser clairement les questions de la capitalisation

Pour mieux cerner les objectifs de la capitalisation, nous suggérons de se poser quelques questions centrales sur ce que l'on veut faire.

Ces questions ne doivent pas être l'affaire des seuls animateurs. Il y a là une opportunité d'intéresser et de sensibiliser le maximum de personnes.

A travers des exercices comme le brain storming ou les entretiens courts, on peut demander aux membres de poser les questions qui leur paraissent intéressantes sur la thématique de capitalisation. Le résultat sera certainement de disposer de nombreuses questions. C'est à ce moment que le travail de l'animateur est important car il doit regrouper les questions,

procéder à des tris et faire des propositions consensuelles. Dans cet exercice, il peut disposer de l'appui de Jules Obama ou des consultants. Les questions doivent permettre d'approfondir le ou les objectifs de la capitalisation.

Par exemple, si on veut travailler sur la structuration et le développement des COSIM et FOSIM, voici des interrogations qu'on pourrait avoir :

- Comment nous sommes structurés ? Est-ce que notre structuration est efficace ?
- Dans notre structuration, qu'est-ce qui est vraiment efficace ?
- Est-ce qu'il est intéressant de montrer à d'autres structures la manière dont nous sommes organisés ?
- Est-ce que notre mode d'organisation est efficace et peut permettre à d'autres associations du FORIM de s'en inspirer ?
- Quelles sont nos principales difficultés ? Comment nous les avons surmontées ?
- Qu'est ce qui fait notre spécificité et que nous pouvons diffuser ?
- Est-ce que ce que nous faisons permet à un COSIM, une FOSIM de bien se structurer ?
- Ou de bien se développer ?

Ces questions sont juste données à titre d'illustration. Une fois qu'elles sont posées, il faut les organiser, les prioriser et retenir celles qui paraissent les plus pertinentes et qui permettent d'éclairer les objectifs de la capitalisation.

Par exemple en partant de ce jeu de questionnements, l'objectif de la capitalisation peut-être de produire un livret pour, non seulement éclairer la manière dont est structuré, mais montrer à d'autres organisations paires les pièges qu'il faut éviter pour assurer un bon développement d'une association.

Dans les objectifs et les questions de capitalisation, il est important de voir ce qui fait la spécificité des associations issues de la migration, ce qui les différencie des autres associations en France.

3. Des activités en lien avec les objectifs recherchés

La tendance que nous avons notée est de vouloir faire beaucoup d'activités. Or, dans un premier temps, il est judicieux de limiter le nombre d'activités de sorte à pouvoir répondre aux objectifs que l'on s'est fixé.

La définition des activités est importante car c'est ce qui donne corps aux objectifs de la capitalisation et permettent de les concrétiser. C'est une opportunité pour voir la manière dont on va impliquer les autres membres mais aussi les partenaires.

Il peut être intéressant de mener des activités en partenariat avec d'autres organisations du FORIM qui travaillent sur la même thématiques ou sur des problématiques similaires.

Les outils développés pendant la formation sur la capitalisation peuvent servir dans le cadre de ces activités ; mais il faut à chaque fois se poser la question de la pertinence des outils par rapport à ce que l'on veut faire.

Dans ce cadre, la fiche de capitalisation (voir documents diffusés à la formation sur la capitalisation) est un bon outil pour engager la capitalisation. Mais la fiche en tant que telle ne suffit pas pour capitaliser. Elle consigne les éléments clés mais, après, il faut rédiger l'objet de la capitalisation en confiant ce travail à des personnes qui ont des aptitudes à faire un travail de rédaction.

La maîtrise du temps est essentielle (planning des activités). On s'est rendu compte que presque tous les animateurs sont en retard dans leur travail de capitalisation. Si on conçoit que la capitalisation est un processus avec des allers-retours, on comprend que la durée de l'exercice excède le temps d'accompagnement du FORIM par les consultants. En soi, cela n'est donc pas grave pour peu que le processus soit entamé et puisse être mené à terme. En accord avec le FORIM, il est possible d'imaginer des modes d'accompagnement, soit à l'interne (Jules Obama), soit avec un autre consultant.

4. Les produits de la capitalisation

Il s'agit en fait des productions finales qui vont sortir du travail de capitalisation. Dès le début de la capitalisation, les produits auxquels on va arriver doivent être déterminés. Ils peuvent éventuellement être précisés ou même être changés en cours de route mais, dès le départ, cela permet de savoir à peu près où on va.

Différents produits sont prévus par les animateurs : montage photos, livrets, films, fiches, documentaires, page Web, page FB, émissions radio, etc.

Toujours dans l'esprit de privilégier la simplicité, il ne faut pas multiplier les produits attendus à l'infini et engager des choses maîtrisables. Il ne sert à rien de proposer la production d'un film monté si on n'a pas de compétence dans ce domaine et qu'on ne dispose pas d'un budget adapté pour faire appel à des prestataires extérieurs.

Le budget permet de prendre en charge les activités envisagées et les produits à délivrer en fin de capitalisation.

Les produits de la capitalisation doivent être réfléchis pour être de bons supports pour la diffusion de ce que l'on veut montrer à l'issue des travaux de la capitalisation.