

La capitalisation en action

↳ **Partage d'expériences
sur l'art d'apprendre ensemble**



SOMMAIRE

Introduction	1
PARTIE I La capitalisation : une richesse d'expériences humaines	3
1.1 La capitalisation : des processus d'apprentissage subjectifs	4
1.2 La capitalisation : un processus sur-mesure	4
PARTIE 2 Quatre expériences singulières, quatre approches de la capitalisation	7
2.1 Capitaliser pour gagner en qualité : l'expérience de Solidarités International – SI	8
2.2 Capitaliser pour favoriser les échanges : l'expérience d'Inter Aide	10
2.3 Capitaliser pour produire de la connaissance et nourrir l'action : l'expérience du Gret	12
2.4 Capitaliser pour repenser son identité et son positionnement : l'expérience de Frères des Hommes	14
En guise de conclusion et d'ouverture	16

Organisations interviewées



Coordination

Christophe Barron, Coopérative Opteos | Anaïs Tajasque, Initiative Développement |
Claire de Rasilly, F3E

Rédaction

Christophe Barron, Coopérative Opteos | Claire Honoré, F3E | Othmane Chaouki, F3E

Mise en page et relecture

Valérie Boyat et Nicolas Folliot – lesfaire-valoir.com



Introduction

La capitalisation d'expériences est « un processus itératif par lequel une expérience est identifiée, valorisée et documentée sur différents supports »¹. Ce processus systématique permet de tirer des enseignements et de dégager des bonnes pratiques. En d'autres termes, c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable. La capitalisation est une démarche qui forme celles et ceux qui capitalisent mais qui renforce aussi les capacités des acteurs et actrices invité-e-s au partage. Elle n'a de sens que si les fruits de cette démarche sont partagés et confrontés avec d'autres connaissances produites par d'autres acteurs ou actrices. La capitalisation peut être menée en interne ou être accompagnée par un tiers extérieur. Elle peut donner lieu à une variété de produits allant de la fiche d'expérience à un support audiovisuel. Quels que soient les méthodes et processus choisis, la capitalisation contribue à la production de savoirs spécifiques issus des pratiques. Une chose est sûre, elle n'est pas une affaire d'expert-e, mais d'acteurs et d'actrices qui souhaitent apprendre et s'entraider dans un souci de progrès collectif³.

« La capitalisation en action – Partage d'expériences sur l'art d'apprendre ensemble » est le prolongement de la réflexion méthodologique du F3E sur la capitalisation, entamée en 2014, qui a donné lieu à l'édition du guide et du kit de formation « La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage »². La publication de ces deux ouvrages, couplée aux formations dispensées sur cette thématique, a permis à plusieurs organisations membres du réseau de s'initier à la capitalisation et d'amorcer des démarches de capitalisation parfois accompagnées par le F3E.

Le but de ces ouvrages est d'outiller les organisations sur cette approche. Ils leur permettent de mettre en place un cadre d'apprentissage, en autonomie ou avec l'appui du F3E afin de s'approprier au mieux la méthodologie proposée, de l'initiation de la démarche à son aboutissement.

Cette publication explore les implications concrètes d'une démarche de capitalisation au niveau organisationnel. Fondée sur les témoignages d'organisations ayant pratiqué la capitalisation, elle s'intéresse à la manière dont s'est déclinée cette démarche.

Son point de départ est un travail d'enquête, mené par le F3E et Initiative Développement, autour des pratiques effectivement à l'œuvre dans les organisations. La présente publication propose un panorama large de pratiques possibles, des tendances et aussi des questionnements qui ont émergé à partir des expériences de capitalisation des praticien-ne-s interrogé-e-s. L'enquête réalisée s'appuie sur des entretiens qualitatifs et ne vise pas à être représentative des pratiques des organisations de solidarité internationale.

1 www.fao.org

2 Propos tirés du guide et du kit de formation « La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage ».

3 Le guide « La capitalisation des expériences – Un voyage au cœur de l'apprentissage » est une ressource clé pour avoir un aperçu clair de ce qu'est la capitalisation, des questions à se poser à chaque étape de la préparation, ainsi que des ressources et outils complémentaires pour poursuivre son projet.

Les ressources du F3E sur la capitalisation

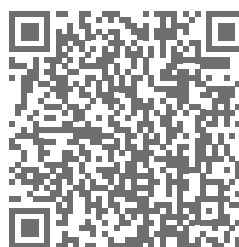
Le guide

La capitalisation des expériences
Un voyage au cœur de l'apprentissage



Le kit de formation de formateurs-trices

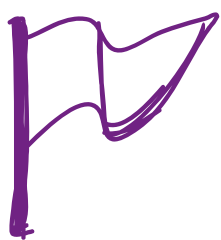
La capitalisation des expériences
Un voyage au cœur de l'apprentissage



Le F3E et Initiative Développement ont mené l'enquête

Comment capitalise-t-on sur le terrain ? Quels sont les objets de capitalisation ? Qui capitalise ? Quels sont les processus de capitalisation ? Quels sont les produits réalisés ? Comment sont-ils diffusés ? Quels sont les effets de la capitalisation sur l'organisation qui la mène ? Une fois la capitalisation terminée, que se passe-t-il ?

L'enquête s'est articulée autour des modalités de mise en œuvre de la capitalisation par les organisations.



PARTIE I

La capitalisation : une richesse d'expériences humaines

Cette première partie vise à décrire comment la capitalisation est pratiquée par les organisations. Il ne s'agit pas de présenter un cadre prescriptif, mais plutôt d'illustrer les pratiques à la lumière d'expériences particulières.

1.1 La capitalisation : des processus d'apprentissage subjectifs

Chaque expérience de capitalisation est unique. Les personnes qui ont témoigné dans cette enquête parlent de la capitalisation comme d'une expérience transformative. Elle invite à vivre des expériences humaines et organisationnelles, qui conduisent des personnes à faire connaissance, à apprendre, à témoigner, à découvrir des choses ensemble. Il s'agit d'un processus réalisé de manière collective, participative, qui va au-delà de la compilation d'informations destinées à être recueillie dans un rapport.

Comme dans tout processus basé sur l'expérience et la subjectivité des acteur·rice·s, la capitalisation comporte une dimension de découverte de l'inattendu, particulièrement au regard du processus en lui-même :



« Il y a des choses qui apparaissent qu'on n'aurait pas imaginées. »

En créant des espaces d'échange et de prise de recul, elle peut conduire à de véritables changements de regard sur les expériences étudiées. Elle peut aussi mener à des changements stratégiques à condition d'être portée collectivement au sein de l'organisation, à la fois par les équipes opérationnelles et les instances de gouvernance.

Ces expériences de capitalisation génèrent souvent un enthousiasme dont témoignent les équipes. Échanger entre pairs ou entre parties prenantes directes des projets reste un moment très enrichissant pour celles et ceux qui ont l'occasion de le faire.



« La capitalisation a permis d'avoir des temps d'écoute mutuelle bénéfiques à l'organisation », « la force que nous avons est de mettre autour d'une table des gens qui ne se mettent pas forcément autour d'une table... »

1.2 La capitalisation : un processus sur-mesure

En termes de capitalisation, la standardisation n'existe pas. Le travail est toujours le fruit d'une *démarche sur-mesure* qui s'adapte aux contextes, aux actrices et aux acteurs, aux besoins d'apprentissage des individus et des organisations.

LE CHOIX DE CE SUR QUOI ON VA CAPITALISER



« La position au début c'était : "On va aller capitaliser les pratiques mises en œuvre par nos partenaires !" Et puis on s'est posé la question "et nous ?" »

Les thèmes et objets sont le plus souvent liés aux domaines de spécialisations des organisations ou à des projets en particulier. Concrètement, les objets et sujets concernent souvent des savoir-faire techniques, des processus techniques, des procédures administratives. La publication du Gret le « Mémento de l'assainissement » en est un exemple.

Dans d'autres cas, certaines capitalisations se fondent sur les réussites ou les échecs des actions, sur la manière dont les acteurs et actrices s'y sont pris·es pour mettre en œuvre un projet. Ici c'est le « comment » qui est interrogé. Il s'agit de faire émerger des apprentissages. D'autres organisations, quant à elles, vont regarder plus spécifiquement les partenariats, les stratégies.

Par principe, toute pratique ou projet peut faire l'objet d'une capitalisation. Le Secours Catholique, par exemple, s'est autant interrogé sur ses processus de gestion de demande de financements que sur la pertinence de cycles de projets multi-pays pour l'organisation. Les questions de posture et de positionnement des organisations par rapport à leurs partenaires locaux peuvent tout aussi bien être sources d'apprentissages. Ainsi, Asmae a souhaité interroger les postures et attitudes de ses équipes lors de la mise en œuvre de projets sur le terrain.

Au final, au-delà de la nature des objets de capitalisation, c'est le processus de questionnement et de réflexivité qui fait l'originalité d'une démarche de capitalisation. En d'autres termes, elle permet aux acteur·rice·s de prendre conscience de leur influence dans l'évolution et la transformation de leurs connaissances, de leurs représentations et de leurs pratiques. Elle invite à s'arrêter régulièrement pour faire le point. Ce qui caractérise une démarche apprenante est bien d'interroger le « *comment on fait ?* », de porter un regard critique sur le processus afin d'en tirer des axes de changement.

LES MOMENTS CHOISIS POUR CAPITALISER

La capitalisation est souvent pensée au moment de la conception du projet, notamment dans les conventions-programmes, dans les programmes multi-pays, pluri-acteurs. Cela peut être une demande d'un bailleur ou tout simplement une pratique habituelle de l'organisation. Cela traduit l'intégration plus importante de la capitalisation dans les manières de travailler des organisations.

Lorsque la capitalisation est ainsi anticipée, elle peut se dérouler au fil de l'eau, ou bien être balisée via les étapes clés du projet. À ce titre, la capitalisation peut venir bousculer les routines de travail des organisations. Si une équipe du Secours Catholique a capitalisé lors de réunions d'équipes régulières, le Gret quant à lui a favorisé la création d'espaces distincts, autour d'ateliers d'écriture entre collègues n'ayant pas l'habitude d'échanger au-delà de l'opérationnel. Toutefois, cette capacité à créer de nouvelles synergies entre acteur·rice·s n'est pas toujours envisageable. Certaines organisations préféreront donc profiter de moments collectifs ponctuels (séminaires, missions, etc.) pour contribuer à la démarche de capitalisation. Les organisations peuvent aussi faire le choix d'adapter leurs pratiques aux réalités de leur métier. Asmae, confrontée à une forte rotation de ses équipes-terrain dans un contexte humanitaire, a ainsi choisi d'innover en systématisant la réalisation de fiches de capitalisation par les salarié·e·s sur le départ. Ceci a permis à l'association de dépasser cette réalité structurelle et de pouvoir mutualiser les expériences individuelles en un capital de connaissances collectif.

METTRE EN ŒUVRE LA CAPITALISATION : COORDONNER ET ANIMER LES SAVOIRS

La mise en œuvre d'une démarche de capitalisation est intrinsèquement liée à la disponibilité des ressources au sein d'une organisation. Souvent, cette démarche incombe à la personne en charge du projet faisant l'objet de la capitalisation. Au cours des dernières années, les postes de chargé·e de capitalisation se sont multipliés au sein des organisations. Quant aux postes de suivi-évaluation, ils ont notamment vu leurs missions s'étendre avec l'ajout d'une dimension apprentissage. Ces fonctions s'inscrivent dans une

démarche transversale. Elles s'appuient sur des outils de la facilitation et d'intelligence collective qui permettent de faire émerger les connaissances de manière partagée.

L'appui de ces fonctions est à la fois méthodologique (animation, processus, production de livrables) et/ou technique (appui à la collecte et à la recherche), et sert de point focal à l'ensemble des acteur·rice·s mobilisé·e·s.



« Si tout le monde a la capacité de produire et d'apporter de la connaissance, c'est ce point focal qui permet leur articulation au sein d'une démarche cohérente et itérative. »

LES MODALITÉS DE DIFFUSION DES ENSEIGNEMENTS DE LA CAPITALISATION

Le processus de capitalisation est régulièrement construit de façon dichotomique : d'un côté les contributeur·rice·s à la capitalisation et d'un autre les destinataires des produits de la démarche. Avec cette dissociation structurelle, le processus de capitalisation et ses produits sont uniquement pensés en vue de diffuser les enseignements au-delà de l'organisation. Or, les contributeur·rice·s sont aussi les premiers·ères bénéficiaires des produits de capitalisation. Réfléchir en termes d'organisation « apprenante »⁴ transforme les contributeur·rices·s/acteur·rice·s en bénéficiaires de la capitalisation à part entière : les contributeur·trice·s et les destinataires se confondent.



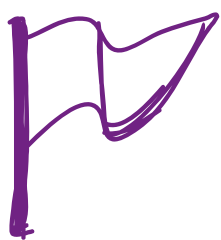
« Comment faire en sorte que la capitalisation circule ? Comment ses produits peuvent-ils être lus, à part par la poignée de personnes impliquées ? »

L'enjeu de faire vivre les apprentissages est bien présent. Or, on voit rarement une véritable stratégie en la matière. Le plus souvent le processus de capitalisation s'arrête à la production et n'anticipe pas vraiment la vie des livrables une fois qu'ils sont terminés. Parfois, le produit de capitalisation est même considéré comme une fin en soi.

La publication écrite est prédominante. Cela va du rapport interne au document édité et publié, en passant par des fiches ou des éléments plus développés sur des sites internet. Le site du réseau « Pratiques » d'Inter Aide en est un bon exemple⁵. La réutilisation faite des documents publiés est souvent peu connue et peu évaluée. La capitalisation est pensée dans ce cas comme un événement borné dans le temps plutôt que comme un processus d'apprentissage continu.

⁴ Selon Peter Senge une organisation apprenante est « une organisation qui sait se développer et utiliser ses connaissances pour effectuer les changements nécessaires à sa survie et à sa durée ».

⁵ <http://www.interaide.org/pratiques/>



PARTIE 2

Quatre expériences singulières, quatre approches de la capitalisation

Cette seconde partie donne la parole aux acteurs et actrices et permet de partager quatre expériences autour de la capitalisation. Ces focus particuliers donnent à voir comment ces organisations ont procédé. Les témoignages présentés ici proviennent tous de chargé.e/responsables de capitalisation. En d'autres termes les démarches menées, aussi originales soient-elles, ont toutes été coordonnées et animées par des personnes dédiées. Elles constituent le point de départ pour analyser les façons dont la capitalisation est envisagée au sein des organisations.

2.1 Capitaliser pour gagner en qualité : l'expérience de Solidarités International – SI



Emmanuelle Maisonnave est chargée de capitalisation et des publications techniques au sein de la Direction des Opérations Adjointe aux Programmes. Elle explique comment la capitalisation est organisée et comment cela se traduit en termes organisationnels pour Solidarités International. Le témoignage est institutionnel, il consiste à montrer comment une organisation prévoit et aménage la capitalisation en son sein. Il vise aussi à montrer la place prise par la capitalisation dans l'organisation et en filigrane ce qui en est attendu.



Solidarités International est structuré avec une importante Direction des opérations qui comprend différents « desks ». Ceux-ci gèrent les projets, plus ou moins par zone géographique. À l'intérieur de cette direction des opérations, il y a un Département technique et qualité des programmes (DTQP). Il a été question, à plusieurs reprises dans le passé, de se dissocier des opérations pour peut-être avoir plus d'influence et être indépendants. Cette année nous avons eu cette possibilité mais après réflexion, nous avons choisi de garder ce lien très fort et fonctionnel avec les desks (bureaux régionaux) et donc avec les projets. C'est pour cette raison que notre service s'appelle désormais la « Direction des opérations adjointes aux programmes ».

Par ailleurs, avec la nouvelle stratégie institutionnelle 2018-2020, nous avons placé l'impact au cœur de cette stratégie institutionnelle.

La Direction des opérations adjointes aux programmes (DOAP) a 4 missions :

- *La première, c'est de fournir un appui technique aux équipes. On agit comme « hotline », où on va répondre assez rapidement aux questions des équipes terrain. On va aussi se rendre sur place pour leur fournir un soutien technique et méthodologique.*
- *Une deuxième mission est de participer et de nourrir les stratégies des Pays d'intervention. On se rend aux ateliers stratégiques qui ont lieu chaque année et on impulse certaines expertises ou on accompagne la réflexion sur certains enjeux. Nous pouvons également assister la réflexion autour des logiques d'intervention des Pays d'intervention, avec*

le recours à la méthodologie de la théorie du changement.

- *La troisième mission, c'est la capitalisation des expériences et des expertises. La DOAP vient en appui aux équipes terrain à la capitalisation des programmes et des approches. Elle produit des manuels et des outils basés sur ces leçons apprises. Elle organise la circulation des savoirs.*
- *Et la quatrième, c'est l'amélioration des compétences techniques et de l'efficacité des équipes via la création d'outils de formation, l'organisation d'événements et d'échanges entre pairs, et l'accompagnement des praticiens et des praticiennes.*

La qualité est inhérente à ces quatre volets. La capitalisation ne dépend pas de personnes, elle est ancrée dans les missions de notre département. Un des moyens de faire de la qualité, c'est de capitaliser. Au département technique, nous sommes vraiment garants de la qualité et de l'expertise technique. Tout cela pour dire que la capitalisation est vraiment centrale, qu'on le fait toutes et tous. Ce n'est pas moi qui fais de la capitalisation de mon côté, je le fais en collaboration avec les référents techniques.

Un autre point intéressant à mentionner : j'ai commencé à Solidarités International en tant que chargée de capitalisation et des publications techniques, mais sans être rattachée au métier du MEAL (ou SERA en français : Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage). Jusqu'à il y a quelques années, on avait tendance à travailler en silo, à séparer l'évaluation de la capitalisation. Aujourd'hui, ces deux fonctions appartiennent à



un seul et même pôle. La capitalisation fait désormais partie de la composante « apprentissage » du MEAL, avec l'enjeu d'élargir l'apprentissage au-delà des simples exercices de capitalisation. On essaie d'inscrire l'apprentissage dans le cycle de projet, avec différentes formes, moments et exercices possibles, afin qu'il soit systématisé. On organise notamment des réunions d'équipe axées sur la remontée de leçons et la capitalisation,

évaluations de projet, évaluations d'activité, ateliers de clôture, études, capitalisation, etc. Nous développons des outils pour que les équipes soient dans une démarche d'apprentissage collectif entre elles, sans forcément avoir l'ambition de partager et de « généraliser » à d'autres équipes et contextes. Ces outils permettent aussi aux équipes de formaliser et documenter des expériences et des connaissances tacites.



Enseignements clefs du témoignage

Le témoignage de Solidarités International montre que la capitalisation peut s'inscrire comme une pratique organisationnelle, en posant une stratégie qui dépasse l'échelle et la temporalité de projets. L'objet des **capitalisations organisationnelles** est tourné vers des aspects transversaux, durables, des savoir-faire liés au cœur de métier des organisations. La production des savoirs et le co-apprentissage deviennent un objectif en soi pour la structure. Dès lors la capitalisation devient une démarche intégrée aux processus habituels, elle se fait de manière quasi-systématique. Une ou plusieurs personnes dédiées à la qualité, à la capitalisation ou à la recherche-développement appuient les équipes en continu pour prévoir, organiser et mettre en œuvre des projets de capitalisation.

Leur rôle est alors d'impliquer les actrices et acteurs dans le but de développer leurs compétences, dans une logique de co-apprentissage. L'intégration des leçons apprises se fait quasiment en continu pour les actrices et acteurs de l'organisation et permet de créer de nouveaux outils, favoriser l'échange entre pairs et mutualiser les expériences. Cela a un impact direct sur les pratiques et l'action des praticien-ne-s, lesquelles se trouvent renforcées et améliorées.

Ceci nous interroge sur les processus précédant l'institutionnalisation de la capitalisation. Solidarités International souligne deux éléments cruciaux leur ayant permis d'opérer un changement de culture organisationnelle autour de la capitalisation :

- D'une part, la création et le développement d'outils, permettant aux actrices et acteurs de prendre en main la démarche de capitalisation ;
- D'autre part la prise de conscience par les acteur·rice·s qu'un exercice de capitalisation, d'évaluation ou d'étude d'impact dépasse le seul cadre du projet et représente un espace d'apprentissage.

2.2 Capitaliser pour favoriser les échanges : l'expérience d'Inter Aide



Mathieu Métois est responsable de la capitalisation du secteur Eau, Hygiène et Assainissement chez Inter Aide. Grâce à sa fonction transversale, il assure le lien entre les projets via le partage de bonnes pratiques, méthodes et outils. Il raconte ici une expérience d'échanges croisés entre un programme d'Inter Aide situé au Malawi et un autre en Sierra Leone.



Notre capitalisation se veut avant tout active pour faire évoluer nos méthodes et notre travail sur le terrain. Elle est destinée à nos responsables de projets et nos équipes même si in fine elle est diffusée plus largement.

Nous disposons du site « Pratiques »⁶ qui sert à diffuser des fiches techniques. À l'origine, elles étaient rédigées par les responsables de projets quand ils trouvaient le temps, ou quand ils étaient en fin de projet. C'était un moyen de prendre du recul sur leurs actions. Petit à petit, on a essayé de faire des productions plus ciblées en fonction des besoins observés sur le terrain, ainsi que des études et des analyses qui soient un peu plus transversales. Via leur diffusion sur « Pratiques » les fiches sont en accès libre. Elles sont parfois diffusées auprès des bailleurs.

Mais je me suis rendu compte qu'il était également nécessaire que les gens prennent le temps de lire les documents capitalisés. Ce qui n'est pas évident. Suite à un atelier du F3E, j'ai décidé d'organiser des ateliers d'échanges. J'avais beau essayer de diffuser, de rédiger des documents descriptifs, échanger avec mes collègues, c'est effectivement beaucoup plus parlant pour les gens d'avoir la possibilité d'interagir.

On capitalise notamment sur la thématique de la maintenance des points d'eau, la mise en place de services et les différences sur ce sujet suivant

les contextes. Je reviens d'une mission en Sierra Leone où l'on met en place un réseau d'artisans réparateurs de pompes manuelles pour les puits et les forages. J'accompagnais mes collègues du Malawi, où de tels réseaux sont en place depuis plus de 10 ans. On a couvert à peu près la moitié des districts du pays avec un réseau d'artisans (425) et de boutiques (175) qui vendent des pièces détachées. L'idée de cette mission était de créer des échanges entre collègues, pour que les équipes du Malawi puissent diffuser leurs retours d'expériences à ceux de Sierra Leone et en retour apprennent des adaptations qui ont pu être faites en Sierra Leone.

Pendant une semaine, on a fait des ateliers thématiques chaque jour. Ils faisaient suite à la visite de points d'eau, à des rencontres d'usagers, d'artisans réparateurs, de vendeurs de pièces détachées, et à des entretiens avec les institutions locales, etc. On a eu des temps de débriefing pour présenter les outils que chacun et chacune utilise. On a eu aussi des temps d'échanges sur nos pratiques de suivi-évaluation sur nos projets.

En règle générale la capitalisation reste difficile. Il faut susciter le besoin et trouver le temps de se mettre dans une démarche de réflexion. C'est aussi un défi d'organiser un atelier comme celui-là. Faire en sorte que les messages passent, qu'ils soient bien compris puis ensuite mis en application, est un autre défi.

⁶ <http://www.interaide.org/pratiques/>



Enseignements clefs du témoignage

La capitalisation-projet est souvent la première porte d'entrée pour s'initier à la capitalisation. Depuis peu, elle bénéficie d'une ligne budgétaire dédiée dans les projets, auprès de plus en plus de bailleurs. Même si cette ligne reste encore insuffisante par rapport à l'investissement que la capitalisation nécessite, elle constitue néanmoins une première incitation à se saisir d'une démarche à laquelle les ONG ne pensent pas systématiquement, faute de temps et de moyens.

L'expérience d'Inter Aide montre de quelle façon la démarche de capitalisation-projet peut s'émanciper d'une redevabilité bailleurs, et donc d'une obligation contractuelle à produire un livrable destiné à l'externe. L'internalisation de la capitalisation-projet ouvre de nouveaux espaces d'apprentissage aux organisations. En lançant des dynamiques de capitalisation inter-projets, Inter Aide a pu mettre en place un cercle vertueux, où l'identification des pratiques et savoir-faire se fait dans une démarche d'amélioration de l'action, qui vient irriguer d'autres projets, acteur·rice·s, et espaces.

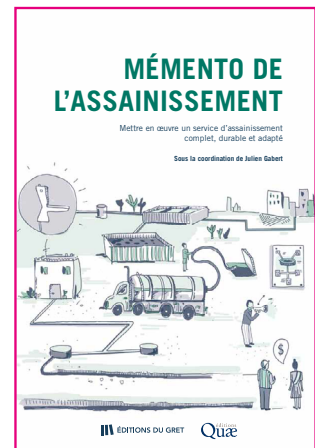
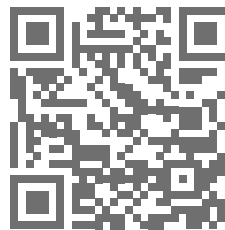
L'enjeu principal de cette démarche, comme le souligne Inter Aide, est de susciter l'intérêt au sein de l'organisation et auprès de ses partenaires, et de mobiliser autour de la capitalisation, hors du cadre classique de redevabilité.

2.3 Capitaliser pour produire de la connaissance et nourrir l'action : l'expérience du Gret



François Enten est responsable de la cellule d'animation scientifique au Gret. Il coordonne et accompagne les activités de capitalisation, co-organise des événements à caractère scientifique et participe à des recherches-actions.

Le Gret a publié en 2018 le « Mémento de l'assainissement ».
<http://memento-assainissement.gret.org/>



Le Gret s'est donné dès le départ comme objectif de produire de la connaissance sur les technologies appropriées, en croisant des savoirs experts et populaires pour les diffuser auprès des praticiens en coordination, et en partenariat avec de la recherche, ou de l'innovation et de la diffusion. Donc la capitalisation est un peu inscrite dans l'ADN du Gret dès sa création, il y a plus de 40 ans.

Nous avons différents types de productions qui ont évolué dans le temps et dont les formes sont assez variées.

Au départ, il y avait ces fameuses fiches pratiques qui sont une sorte de résumés sur des approches, sur des pratiques très concrètes. On en trouve encore dans ce type de guides pratiques qui sont une succession de fiches. C'est le cas du « Mémento de l'assainissement » publié récemment, qui est dans la continuité du « Mémento de l'agronome » qui date des années 80. Ce sont des productions assez emblématiques de la pratique du développement.

Et puis, pour pouvoir répondre à la fois à la capacité et à la façon de produire de la connaissance, on a des documents purement projet, dans un langage projet qui donnent des résultats très synthétiques, sans analyse particulière, avec quelques recommandations rapides pour une lecture institutionnelle.

Nous avons aussi des documents beaucoup plus analytiques, croisant des travaux de recherches académiques en sciences sociales et autres, et des analyses approfondies. Dans la tradition du Gret on appelle cela une capitalisation. En fait, l'ensemble de tout ça est une déclinaison des exercices de capitalisation et des différents angles de la connaissance.

Une évolution actuelle, c'est la production à travers les multimédias qui nécessitent de varier le travail d'écriture avec différents médias.

Ce que j'ai aussi appris, c'est qu'on est vraiment dans des productions collectives. Plus personne n'est complètement l'auteur de la production. On travaille avec des pairs, en essayant une forme de triangulation pour avoir une rigueur scientifique et une précision de ce qui est apporté. Donc on est aussi dans une communauté de production qui nécessite un grand travail d'accompagnement et d'animation assez lourd, qui est aussi un choix d'investissement dans la structure pour l'accompagner.

Ces connaissances sont évidemment produites en vue d'améliorer la pratique et d'être réintégrées à l'intérieur même des projets. Cela est possible grâce à des temps d'animation spécifiques, qui nécessitent d'être programmés, ainsi qu'à des ateliers au fil de l'eau. Les ateliers de restitution permettent quant à eux de partager les résultats,



les réinterroger et produire éventuellement des recommandations collectives avec les partenaires des projets. Nous avons donc ce souci de produire et de diffuser la connaissance, de la restituer, pour continuer à faire progresser cette volonté d'innovation.

En termes de défis et d'enjeux, je relève le mixage des métiers entre communication et capitalisation, des métiers techniques entre l'écriture et le multimédia.

L'animation de la capitalisation au Gret reste essentiellement centralisée et partagée avec les collègues de terrain. Mais les bénéficiaires sont encore assez en périphérie. Un des enjeux est

par conséquent d'accompagner des processus de capitalisation partagés le plus possible. C'est quelque chose qui nécessite une réflexion et des moyens.

Un dernier enjeu est de pouvoir aider au mieux la production, au fil de l'eau, de connaissances issues de la capitalisation. On a tendance à produire en fin de projet, à destination des bailleurs ou autres, et ça s'arrête là. Pour éviter cet écueil, il faut essayer de penser la capitalisation en amont. L'exercice de capitalisation n'est pas un objectif en soi. Son enjeu est de produire une connaissance opératoire et d'accompagner la réflexion et les échanges.



Enseignements clefs du témoignage

Le Gret s'inscrit lui aussi dans **une démarche organisationnelle** où la capitalisation fait partie de la stratégie de l'organisation. Elle se fait avant tout de façon collective et multi-acteurs, et mobilise une diversité de compétences. L'intérêt de cette démarche est qu'elle dépasse le seul cadre de l'organisation, et s'appuie sur des communautés de réflexion et de production qui permettent d'enrichir les démarches d'apprentissage et de production des connaissances via des regards externes. En d'autres termes, c'est l'animation de la connaissance dans une visée d'innovation.

Le Gret implique aussi bien des savoirs académiques que des savoirs « populaires » pour développer des produits de capitalisation qui croisent les approches, et qui ont un large potentiel de diffusion. Ce croisement des approches pose un véritable défi pour l'organisation : comment concilier le fait que la capitalisation puisse être aussi bien au service des praticien·ne·s qu'au service des communicant·e·s, et donc d'un public de praticien·ne·s élargi ?

2.4 Capitaliser pour repenser son identité et son positionnement : l'expérience de Frères des Hommes



FRÈRES DES HOMMES

Claire Honoré⁷ a coordonné le chantier de capitalisation « La formation comme vecteur de transformation sociale » mené entre 2012 et 2015. Elle a contribué à la création du pôle formation au sein de l'association, et est devenue responsable en ingénierie de formation pour Frères des Hommes. Elle partage ici comment la capitalisation est arrivée chez Frères des Hommes et comment elle a été mise au service de l'évolution de l'organisation.



J'ai été coordinatrice d'un grand chantier de capitalisation en 2013 et j'ai appris à découvrir cette pratique au F3E. Je me souviens de ma toute première formation en février 2013. On a été accompagné aussi par le F3E dans cette démarche qui a impliqué quatre de nos organisations partenaires implantées à l'étranger. Il s'agissait d'une capitalisation internationale sur les pratiques de Frères des Hommes et les pratiques de nos partenaires pour répondre à notre volonté, à l'époque, de définir notre valeur ajoutée au-delà d'un appui projet, mais aussi d'un appui bailleur. 50 % du budget de Frères des Hommes provient de la générosité du public.

Pour définir un peu tout ça, on a essayé de se questionner sur le lien entre les pratiques de nos partenaires et nos propres pratiques. Pour cela, on s'est dit que ce serait intéressant de réfléchir à la formation mise en œuvre dans nos partenariats au sens large, la formation comme vecteur de transformation sociale. Ça a été notre fil conducteur dans cette démarche de capitalisation qui a duré deux ans, de 2013 à 2015.

Elle a été ponctuée de temps collectifs, de séminaires et de missions terrains. On a été accompagnés par un consultant qui a apporté la touche méthodologique. J'ai co-animé avec lui l'ensemble des missions terrains auprès des partenaires pour monter en compétences sur cette méthodologie de capitalisation. Cette approche de la capitalisation était étroitement liée à l'échange d'expériences et portait sur la stratégie de nos organisations partenaires et la nôtre.

À Frères des Hommes, cette démarche a été une porte d'entrée vers une réflexion interne qui a suscité des changements à plusieurs niveaux.

Au premier niveau, ça a été un changement dans l'organisation. À la suite de cette capitalisation, on a créé un pôle formation. Pour la première fois, les projets comportaient une ligne dédiée à l'expertise de Frères des Hommes en ingénierie de formation et en ingénierie pédagogique. Ainsi l'association proposait d'accompagner ses partenaires dans la construction de leur offre de formation. L'objectif était de rendre visible leur action ainsi que de préciser et d'affiner leur stratégie d'intervention auprès des populations en situation de vulnérabilité.

Le changement fort en interne a aussi été la création d'une dynamique de travail entre notre conseil d'administration et les salarié-e-s de notre secrétariat permanent. Frères des Hommes existe depuis 50 ans. Son conseil d'administration est composé majoritairement d'anciens volontaires des années 70 qui portent une certaine vision politique, et une vision de l'organisation qui n'est parfois pas forcément en phase avec la vision des salarié-e-s du secrétariat permanent. Comment recréer du lien ? Comment permettre la valorisation des expériences de chacun et chacune ? Comment expliquer Frères des Hommes aujourd'hui à travers son histoire de 50 ans ? Cette dynamique de réflexion interne a eu pour conséquence la rénovation et la définition de notre projet associatif. Celui-ci a été co-construit avec le conseil d'administration et le secrétariat permanent en 2016.

En avril 2017, on a enchaîné sur la définition d'un projet politique autour de la transformation sociale. En 2018, nous avons initié un chantier dédié à la définition d'un document d'orientation politique. Un consultant nous a accompagné

⁷ Claire Honoré a travaillé au sein de Frères des Hommes entre 2010 et 2018. En novembre 2019, elle a intégré le F3E en tant que coordinatrice du Pôle Apprentissage.

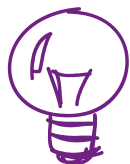
dans cette réflexion. Cela a vraiment été la continuité de cette démarche de capitalisation. C'était le premier point de changement.

Le deuxième niveau de changement qui a été important, c'est l'évolution de la relation partenariale entre Frères des Hommes et ses organisations partenaires à l'étranger. On est passé d'une relation centrée sur des projets ponctuels, à un partenariat d'organisation autour des valeurs que l'on partage en tant qu'organisations et autour d'une vision du changement social, adaptée aux contextes des partenaires.

La troisième grande évolution, c'est la vision même du projet. On n'est plus centré sur la gestion de projet pure, c'est-à-dire circonscrite au cadre logique. Les méthodes participatives et outils transverses ont intégré peu à peu notre pratique de la gestion de projet. L'analyse du changement social avec les partenaires, via notamment les approches orientées changement en est un exemple⁸.

Cela a permis d'avoir une plus grande cohérence dans les projets que l'on met en place. Nous avons

une réflexion plus poussée de notre relation partenariale, ce qui nous a encouragé à soumettre une convention programme à l'AFD. Cet outil de financement permet d'intégrer la capitalisation. L'enjeu de cette convention programme, intitulée « Former pour transformer » et construite avec l'ensemble de nos partenaires, est de créer un collectif d'acteur-riche-s engagé autour de la transformation sociale, via notamment la création d'espaces de réflexion autour de plusieurs problématiques transversales issues des projets terrain menés par ces acteur-riche-s. L'idée c'est de mettre en place un système cyclique. Partant des actions de terrain, chaque partenaire va capitaliser ses propres pratiques, pour ensuite les partager au niveau du collectif, en ressortir des thématiques transversales et faire de la production à partir de ces analyses. Cela peut notamment donner des guides méthodologiques sur « comment accompagner la structuration d'un collectif d'acteur-riche-s ? ». Cela peut donner aussi des notes de positionnement politique qui seront ensuite réinjectées sur le terrain pour améliorer l'action.



Enseignements clefs du témoignage

L'expérience de Frère des Hommes donne à voir **le potentiel transformatif d'un processus de capitalisation**. Celui-ci s'inscrit alors dans une logique d'amélioration continue dans le but de remodeler l'organisation dans son ensemble. La capitalisation devient une partie d'un système plus large d'apprentissage, de gestion de connaissances et des compétences. Elle présuppose une prise de décision et un positionnement stratégique de l'organisation dès la conception de la démarche de capitalisation. Dans le cas précis de FDH, la capitalisation vient répondre à un besoin de repositionnement et de questionnement profond de l'organisation par rapport à sa mission. Elle devient un des outils du pilotage stratégique de l'organisation et de ses partenaires, un levier de transformation sociale.

À ce titre, cette démarche a nécessité la mobilisation de tous les niveaux de l'organisation, mais aussi des partenaires stratégiques, pour mettre en place des modalités collectives d'apprentissage, où les acteur-riche-s de la capitalisation sont autant contributeur-riche-s que bénéficiaires de la démarche. De ce fait, cette démarche de capitalisation devient un véritable vecteur de transformation sociale et organisationnelle. Elle place les savoirs et l'apprentissage comme un levier d'amélioration de l'action et produit du contenu en même temps qu'elle le diffuse, facilitant son appropriation par le collectif.

⁸ f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/

En guise de conclusion et d'ouverture

Les témoignages mettent en exergue une multiplicité de façons de mettre en œuvre la capitalisation au sein des organisations. Nous avons tenté de proposer des idéaux-types, qui font ressortir les principaux enjeux pour les organisations. À ce titre, les témoignages datant de 2018, il est certain que les organisations ont évolué depuis et ont approfondi leurs façons de capitaliser. Les témoignages présentent donc des portes d'entrées multiples sur comment capitaliser, avec un fil rouge commun : la volonté de faire de la capitalisation un outil de questionnement des pratiques et d'apprentissage collectif.

TRANSFÉRER LES EXPÉRIENCES ET LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

En premier lieu se pose la question des moyens nécessaires pour faire de la capitalisation une dynamique continue d'apprentissage en interne. Alors que les praticien-ne-s bénéficient d'outils pour mettre en œuvre des processus ponctuels de capitalisation, il existe un besoin certain d'accompagnement dans la diffusion et l'appropriation collective des savoirs produits. Dès lors qu'une personne concentre l'expertise et l'animation de la démarche, comment peuvent s'opérer la systématisation des processus de capitalisation et le transfert des savoirs et pratiques spécifiques que cela demande ? Quels outils pour que les apprentissages soient ancrés durablement dans les positionnements et les pratiques des organisations, et assurer une continuité de l'expertise organisationnelle ?

LA PLACE DES ORGANISATIONS PARTENAIRES

Qui plus est, les démarches et stratégies de capitalisation restent très souvent portées et coordonnées par les organisations « siège », majoritairement basées en métropole. Pourtant la volonté d'inverser la tendance et de placer les organisations partenaires, et les parties prenantes directes ou indirectes des projets menés dans certains cas, aux commandes d'un processus de capitalisation est bien présente. Mais comment répartir les rôles entre la contribution, la coordination, l'animation ? Au-delà de l'aspect purement logistique, il s'agit de questionner les postures, les manières de construire, et de s'approprier les savoirs ; c'est certainement aussi concevoir des projets de manière différente. Pour ce faire, une relecture sociologique ainsi qu'une analyse des rapports de domination peut être utile. À quel point et à quelles conditions est-il possible de renforcer les capacités d'intervention des organisations partenaires et, au-delà, le pouvoir d'agir des acteur-rices, grâce à des pratiques apprenantes ? Comment concrètement conduire un processus de capitalisation à plusieurs voix et favoriser un enrichissement des savoirs par des regards croisés ?

DEVENIR UNE « ORGANISATION APPRENANTE » ?

Parce qu'elles tentent de capitaliser au-delà du seul cadre d'un projet, les organisations interrogées se placent dans une démarche d'« organisation apprenante », telle que définie par Senge.⁹ Ceci nous pousse à nous interroger sur ce qu'implique ce processus d'évolution vers une transversalisation de la capitalisation.

⁹ Selon Peter Senge une organisation apprenante est « une organisation qui sait se développer et utiliser ses connaissances pour effectuer les changements nécessaires à sa survie et à sa durée ».

Est-il nécessaire que les organisations placent la capitalisation comme un outil stratégique et transversal ? Si un tel positionnement permettrait en théorie d'enclencher une dynamique de renouvellement des savoirs et savoir-faire, il nécessite un engagement fort de la part des instances décisionnelles. Comment générer cet engagement ? Est-ce à la charge des praticien·ne·s ? Les témoignages attestent en tout cas d'un réel besoin d'accompagnement du secteur pour un plaidoyer méthodologique en direction des instances décisionnelles de leurs organisations, et ainsi intégrer la capitalisation dans une démarche plus globale de gestion des connaissances.



Ce document est mis à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International](#).

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris
www.f3e.asso.fr

Date d'édition : décembre 2020
ISBN : 978-2-9554034-7-1

Dépôt légal : février 2021

Collection **ÉCHANGES SUR...**



Evaluer • Echanger • Eclairer



F3E

32, rue Le Peletier
75009 Paris
33(0)1 44 83 03 55
f3e@f3e.asso.fr
www.f3e.asso.fr

La capitalisation en action

Partage d'expériences sur l'art d'apprendre ensemble

Comment capitalise-t-on sur le terrain ? Quels sont les objets de capitalisation ? Qui capitalise ? Quels sont les processus de capitalisation ? Quels sont les produits réalisés ? Comment sont-ils diffusés ? Quels sont les effets de la capitalisation sur l'organisation qui la mène ? Une fois la capitalisation terminée, que se passe-t-il ? Autant de questions que l'on se pose en tant qu'organisation qui souhaite lancer une démarche de capitalisation. Mais ce qui nous intéresse avant tout c'est « comment ont fait les autres » ?

La présente publication donne justement la parole aux acteurs et actrices et partage 4 expériences singulières autour de la mise en œuvre concrète de démarches de capitalisation. Il s'agit ainsi de mettre en exergue une multiplicité de façons de faire de la capitalisation. Aussi originales soient-elles, ces expériences ont un fil rouge commun : la volonté de faire de la capitalisation un outil de questionnement des pratiques et d'apprentissage collectif.

Mise en page et relecture :  FAIRE lesfaire-valoir.com

En partenariat avec :



Initiative Développement
29, rue Ladmirault
86000 Poitiers
33 (0)5 49 60 89 66
id@id-ong.org
<https://id-ong.org/>

Avec le soutien de :

