

ÉCHANGES
SUR...

Vers une aide à la décision pour capitaliser

- ↳ Synthèse de l'atelier avec des organisations membres du F3E, des consultant-e-s et des personnes ressources

Vers une aide à la décision pour capitaliser

Synthèse de l'atelier avec des organisations membres du F3E,
des consultant-e-s et des personnes ressources

Paris, 18 octobre 2011, 9h30-13h

Audrey Noury (F3E)

www.f3e.asso.fr

Sommaire

1. Présentation de la démarche du F3E	2
2. Problématique de l'atelier	2
3. Points saillants des échanges : convergences, débats	3
4. Perspectives envisagées par le F3E.....	7
5. Annexe.....	8

1. Présentation de la démarche du F3E

Depuis 2006, les organisations membres du F3E ont la possibilité d'être accompagnées et cofinancées dans la conception et la mise en œuvre de leurs démarches de capitalisation. Entre 2009 et 2011, six organisations, ONG et collectivités territoriales, ont sollicité le F3E à ce titre (Eau Vive, IRCOD, Aide et action, Solidarité Laïque, GRDR, le Grand Lyon).

Au regard de cet intérêt croissant des acteurs de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée pour la capitalisation et de leur volonté de s'inscrire dans des dynamiques d'apprentissage pour améliorer leurs actions, l'équipe du F3E, appuyée d'une consultante, a engagé un cycle de réflexion sur les démarches de capitalisation (juin 2011-décembre 2012) dont les objectifs sont :

- **analyser** les enjeux, les démarches méthodologiques et les moyens utilisés;
- **échanger** des expériences entre acteurs;
- **créer** des repères méthodologiques et des espaces d'apprentissage utiles aux animateurs de capitalisation.

Les produits envisagés à l'issue de ce cycle de réflexion sont :

- un guide pratique sur la phase de préparation d'une capitalisation ;
- une formation-action, alternant apports théoriques et accompagnement, à destination des acteurs de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.

2. Problématique de l'atelier du 18 octobre 2011

L'atelier du 18 octobre 2011 a réuni une quinzaine d'acteurs, représentant-e-s d'ONG, consultant-e-s et personnes ressources (Cf. annexe 1), à Paris sur une demi-journée.

L'atelier a été conçu comme un espace ouvert de réflexion et d'échanges à partir des pratiques des acteurs. Il avait pour objectifs de croiser différents regards, de débattre pour faire émerger des points d'analyse saillants utiles aux futurs animateurs d'une capitalisation et d'identifier les types d'appui et outils qui peuvent manquer.

A travers un premier travail d'analyse des démarches de capitalisation et de la littérature sur le sujet, il est apparu que différentes interrogations portaient avant tout sur le « pourquoi capitalise-t-on ? ». En effet, toute la phase « amont » comprenant la définition, la compréhension et le partage collectif sur la capitalisation, ses objectifs et son utilisation (mis en regard avec le contexte et les moyens) sont apparus comme des préalables indispensables dans la construction d'un processus de capitalisation et sur lesquels finalement il existait peu de références. Cela semble d'autant plus important qu'ils conditionnent l'approche, la méthode adoptée par les acteurs pour se lancer dans leur capitalisation.

Pour cette raison nous nous sommes intéressés à ce premier temps lié au « Pourquoi ? » en invitant les acteurs à échanger sur deux questions complémentaires qui étaient :

1. Comment créer une **dynamique de capitalisation** au sein d'une structure et/ou auprès d'un groupe d'individus ?
2. Comment clarifier **les préalables** (objectifs, public, produits, contextes, moyens) ?

3. Points saillants des échanges : convergences, débats

La synthèse des débats est organisée en deux parties. La première présente les points sur lesquels les participant-e-s se rejoignent et la seconde ceux sur lesquels le débat reste encore ouvert.

Les points de convergence

▪ Les conditions à réunir pour créer une dynamique de capitalisation

Trois conditions ont été identifiées pour créer une dynamique propice à la capitalisation : mobiliser une diversité d'acteurs, permettre l'échange entre ces acteurs et produire des supports issus de la capitalisation partageables.

La capitalisation comprend une dimension participative forte. Quel que soit son objet, la capitalisation suppose une **mobilisation au fil de l'eau d'une diversité d'acteurs** : responsables politiques et techniques, d'équipes Nord et d'équipes Sud, de responsables administratifs et opérationnels, partenaires, etc. Dans une capitalisation, plus que dans d'autres démarches méthodologiques, l'appropriation collective du processus est déterminante pour que certains acteurs ne se sentent pas écartés des productions qui serviront par la suite de repères stratégiques et opérationnels.

L'échange est une autre condition génératrice de dynamique et qui est liée au point précédent. L'échange sous-entend que les acteurs de la capitalisation se trouvent dans une ambiance de confiance et de réciprocité qui permette à chacun de livrer son expérience et ses savoir-faire sans risque d'instrumentalisation. Les demandes sont souvent descendantes, émanant du siège et les personnes, autant que les équipes, doivent avoir une lecture claire des attentes initiales et pouvoir exprimer leurs intérêts propres et leur motivation à participer à la capitalisation,

Enfin, la **production de supports communicants** issue de la capitalisation est une autre source de motivation car elle valorise les acteurs-rédacteurs. Les supports produits sont une référence au sein de l'institution, autant pour les nouveaux arrivants que pour les équipes déjà en place. La production valorise les individus au sein de leur institution. La diffusion à l'externe de ces supports constitue une source supplémentaire de motivation et de valorisation non plus des seuls acteurs-rédacteurs, mais aussi de l'institution.

Ces quelques conditions propices à la création d'une dynamique sont à construire et à maintenir tout au long d'une démarche de capitalisation car elles entretiennent le désir de capitaliser.

▪ **La capitalisation, entre fonction « d'oubli » et « de mémoire »**

Nous attribuons souvent aux démarches de capitalisation une fonction de « mémoire » qui se traduit sous diverses formes : conserver la mémoire, garder une trace des acquis, écrire l'histoire, etc. De façon paradoxale et pourtant complémentaire, la capitalisation a aussi une fonction « d'oubli ». La capitalisation permet d'oublier ce que l'on ne capitalise pas, de clôturer certains projets pour passer à autre chose. La capitalisation procède d'un tri des savoirs faire, entre ceux qui peuvent encore avoir une utilité pour l'avenir et ceux qu'on pourrait qualifier « d'obsolètes », « périmés » car ne produisant pas de changement pour les parties prenantes concernées. Toutefois, il peut exister des conflits d'intérêts car tout le monde n'a pas envie d'oublier les mêmes choses. Ce qui peut être à oublier pour l'un, peut être à conserver pour un autre. Cette situation se traduit par la diversité des objectifs de capitalisation possible et l'enjeu de les hiérarchiser.

Il a été souligné lors de l'atelier que les démarches de capitalisation ne sont pas encore suffisamment institutionnalisées dans le milieu de la solidarité internationale. Les organisations réinventent en permanence sans tenir compte de l'existant. L'oubli collectif constitue davantage une règle de fonctionnement lorsqu'il y a des rotations au niveau du personnel par exemple, que la mise en place de capitalisations.

La capitalisation permet donc d'opérer ce tri de ce que l'on veut oublier et conserver. Mais la capitalisation n'est pas une boîte à archive du passé. Elle permet de revivre l'expérience : **la capitalisation est une phase de création, une invention du présent en vue du futur.**

▪ **Les outils, les moyens et les approches pour capitaliser**

Il n'existe pas d'outil « clef en main » pour mener une capitalisation. Les outils utilisés varient suivant les phases et peuvent être communs avec d'autres types d'études tels que des évaluations, de la recherche-action, etc. Les outils sont donc à déterminer en fonction des objectifs de la capitalisation, du contexte et de ses acteurs et ce qui compte finalement, ce n'est pas tant les outils que l'approche qui doit mettre en confiance les acteurs.

Lors de l'atelier, plusieurs participant-e-s se sont interrogés sur les modalités de financement des capitalisations. Définir de façon précise en amont son projet de capitalisation permet de disposer d'un budget à intégrer dans son programme. Mais souvent les objectifs de départ de la capitalisation évoluent et le budget avec. Il est donc difficile de prévoir de façon précise les moyens à mobiliser pour une capitalisation tant que nous ne sommes pas entrés dans la première phase de sa mise en œuvre avec l'ensemble de ses parties prenantes. Pour pallier cette difficulté, **des financements complémentaires peuvent être mobilisés par exemple auprès des crédits de la formation professionnelle**, étant donné la dimension d'apprentissage que comprend la capitalisation.

Enfin, il est constaté aujourd'hui que la majorité de nos apprentissages s'acquiert via nos réseaux. Les démarches de capitalisation s'inscrivent dans ce sillage et doivent aussi permettre d'inviter les réseaux eux-mêmes à confronter leurs expériences. De la confrontation d'expériences naissent de nouveaux savoir-faire.

Les points qui restent en débat

▪ **La capitalisation : qu'est-ce que c'est ? ça sert à quoi ? ça sert à qui ?**

Il existe plusieurs définitions de la capitalisation, dont la plus courante est celle de Pierre de Zutter (1994): « *c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable* ».

La majorité des définitions garde la racine commune de transformer des savoirs implicites en savoirs explicites mais des variantes subsistent sur les objets de la capitalisation: capitaliser un projet institutionnel? Capitaliser une expérience? Le fait qu'il n'existe pas une seule définition de la capitalisation rend le concept un peu « fourre-tout » et sur la durée, cela constitue un frein pour que se développe une culture de la capitalisation au sein des organisations.

Lors de l'atelier, les participant-e-s ont interrogé les finalités de la capitalisation:

- La capitalisation doit-elle produire des transformations sociales ?
- Les productions issues des capitalisations doivent-elles rester internes ou bien peuvent-elles être ouvertes vers la société ?
- Les capitalisations sont-elles tournées vers le passé ou bien vers l'avenir ?
- La capitalisation est-elle une création qui valorise les personnes ?

Le tour de table des participant-e-s a permis d'identifier différentes pratiques au sein d'ONG et qui pour certaines sont en train d'être institutionnalisées et de transformer petit à petit les ONG en organisations apprenantes. Lorsque des ressources humaines en interne sont dédiées à la capitalisation, que des procédures se mettent en place et sont animées, c'est toute l'institution qui y gagne en efficacité et en apprentissage.

En conclusion de cette partie, le F3E proposera dans son guide méthodologique une définition ouverte de la capitalisation, qui tienne compte de cette diversité de pratiques et qui soulignera **l'enjeu d'apprentissage comme point commun de l'ensemble de ces approches**.

▪ **Echanges sur 3 catégories d'objectifs de capitalisation proposés par le F3E**

Trois catégories d'objectifs de capitalisation ont été mises en débat lors de l'atelier. Ces catégories sont le fruit de l'analyse des différents entretiens menés par le F3E et de la littérature sur la capitalisation. Trois groupes d'objectifs ont été identifiés avec des sous-objectifs (présentés ici en italique) :

Produire du changement <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Innover</i>▪ <i>S'approprier collectivement</i>▪ <i>Renouveler la pensée</i>	Renforcer l'efficacité <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Transférer</i>▪ <i>Renforcer les capacités individuelles et collectives</i>	Partager - Valoriser - Diffuser <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Sauvegarder la mémoire</i>▪ <i>Plaidoyer</i>▪ <i>Rendre visible</i>▪ <i>Échanger les bonnes pratiques et l'innovation</i>
---	---	--

Principales remarques sur cette caractérisation :

- Ces objectifs ne sont pas spécifiques à la capitalisation mais peuvent être valables pour une évaluation, pour de la recherche-action, etc. ;
- Les objectifs de la capitalisation sont différents des intérêts que porte chaque acteur à la capitalisation. Les intérêts plus ou moins affichés des acteurs peuvent être beaucoup plus divers.

Alternatives proposées :

- Mettre en avant les potentialités qu'offre une capitalisation pour chaque type d'acteur ;
- Faut-il aborder ainsi les objectifs ? Il pourrait être intéressant de prendre en considération les deux angles d'entrée en capitalisation que sont :
 - **donner l'envie** : que gagne-t-on à capitaliser ?
 - **créer les conditions** : de quoi a-t-on besoin pour capitaliser ?

Les contributions apportées permettront d'affiner l'approche par objectifs proposée par le F3E et de réfléchir dans quelle mesure celle-ci reste pertinente comme outil d'aide à la décision pour les futurs animateurs de capitalisation. Les alternatives proposées seront à développer dans le guide méthodologique.

- **Qui doit produire les supports communicants issus de la capitalisation ?**

L'étape de production des fiches ou rapports de capitalisation a été une difficulté soulignée par plusieurs participant-e-s durant l'atelier.

Qui doit produire ? Les équipes et acteurs qui disposent eux-mêmes des savoir-faire sont à priori les mieux placés pour retranscrire fidèlement leurs expériences et l'analyse des processus. Toutefois, le passage de l'oral à l'écrit est souvent difficile quel que soit le contexte. Produire demande à la fois des capacités de rédaction, surtout si l'on souhaite une diffusion à l'externe des produits, et des capacités d'analyse de l'expérience. Si en interne, des ressources humaines répondent à ces exigences c'est un atout. Sinon de façon ponctuelle, un tiers externe accompagnateur peut être une aide précieuse. Il n'est pas à négliger dans certains cas d'avoir recours en plus à des spécialistes en communication pour élaborer des supports qui ont vocation à être diffusés largement. L'équilibre est donc à rechercher entre ressources internes et recours à de l'expertise externe tout en tenant compte de la forte dimension valorisante que représente la production pour les équipes.

Quand et pour qui produire ? Le rythme de la production des supports dépend du type de capitalisation choisi. Pour des capitalisations ponctuelles, les supports sont produits en fin de projet ou annuellement lors des bilans d'activités. Le manque de temps pour produire a été souligné comme une contrainte forte par les ONG. Capitaliser au fil de l'eau permet de collecter des données de façon régulière et donc d'en faire une démarche de pilotage de l'action. Toutefois, cela suppose de dégager du temps pour les équipes et acteurs, ce qui est rarement permis compte tenu des objectifs opérationnels. Capitaliser en fin de projet permet d'avoir davantage de recul sur l'action et les expériences menées mais cela nécessite d'y consacrer un temps conséquent. Finalement, la question de quand produire fait écho aux destinataires des productions et donc à la finalité de la capitalisation.

4. Perspectives envisagées par le F3E

Le cycle de réflexion sur les démarches de capitalisation donnera lieu courant 2012 à l'édition d'un guide méthodologique sur la phase de préparation d'une capitalisation ainsi que sur un nouveau module de formation-action.

▪ **Le guide méthodologique**

Suite à la présentation d'une première trame du guide lors de l'atelier, des propositions complémentaires ont été faites. Le guide devrait :

- Donner envie d'entrer dans une démarche de capitalisation en présentant les gains à capitaliser par catégories d'acteurs (argumentaire).
- Valoriser cet argumentaire auprès des institutions pour qu'elles engagent des capitalisations. L'objectif du dispositif F3E est de développer cette culture de la capitalisation pour que les organisations deviennent auto-apprenantes.
- Le guide devrait aussi aider les acteurs à déterminer les conditions à remplir pour mener une capitalisation.
- Mettre en valeur la dimension participative d'une capitalisation.
- Préciser le public qu'il vise.
- Présenter des itinéraires de capitalisation de différentes structures comme exemple.

▪ **Sur la formation-action**

Le sujet de la formation-action n'a pas pu être abordé lors de l'atelier. Le F3E envisage de construire une formation test en 2012 en s'appuyant sur les envies de capitalisation de quelques organisations membres. Cette formation sera conçue sur mesure à partir des besoins du groupe et comprendra une étape importante d'accompagnement dans la mise en pratique des capitalisations de chacun.

Cette formation-action sera reprogrammée à partir de 2013.

5. Annexe

Participant-e-s

Présents

Julie de LAMARZELLE	Handicap International	Responsable pédagogique des formations techniques
Anne CARPENTIER	Inter Aide	Appui technique aux programmes sociaux
Michael SPADA	Inter Aide	Chargé de capitalisation
Christian CASTELLANET	GRET	Directeur scientifique
Agnès LAMBERT	IRAM	Chargée d'études - Pôle Acteurs, politiques publiques et évaluation
Vital PELON	Inter Réseaux	Agroéconomiste
Laurent DELCAYROU	CIDR	Directeur département ingénierie, management et gouvernance des territoires
Pierre DE ZUTTER		Consultant
Odile BALIZET		Consultante
Anna-Maria OLIVERA	CIEDEL	Formation et Communication
Philippe DE LEENER	Inter Monde	Consultant
Nicolas MOREAU	Initiative Développement	Chargé de programme
Jean-Baptiste CAVALIER	CFSI	Responsable programme Agriculture et alimentation
Audrey NOURY	F3E	Equipe technique
Bruno DE REVIERS	F3E	Equipe technique
Perrine DUROYAUME	F3E	Equipe technique
Marthe-Valère FEUVRIER	F3E	Equipe technique
Hélène DUCLOS	Culture et Promotion	Consultante