

Quand la capitalisation d'expérience investit le champ de la coopération internationale : enquête auprès d'OSI/ONG françaises

Sabine Didier*

Co-fondatrice de l'agence Limonade & co

La capitalisation d'expérience tend ces dernières années à être davantage reconnue, mieux définie voire même intégrée dans le cycle de projet des actions de coopération internationale. La recherche d'efficacité s'imposant aux actions humanitaires et de développement, elle participe ainsi de l'établissement de critères et d'indicateurs de réussite dans ces champs d'intervention. Une enquête menée, en 2010, en France auprès d'une trentaine d'acteurs de la coopération internationale a recueilli les témoignages de quelques expérimentations de cette démarche de capitalisation d'expérience. Ces derniers apportent des éclairages sur les enjeux, les modalités de mise en œuvre et la mesure des bonnes intentions en matière d'intégration de cette démarche au sein des structures associatives et institutionnelles de coopération internationale. Ces retours d'expériences, illustrant la dimension créatrice et itérative de la démarche, sont également une source d'appréciations permettant d'évoquer les conditions de réalisation de l'exercice et d'en souligner les contraintes et les limites. Enfin, quelques recommandations ont émergé contribuant par là même à la construction progressive d'une pratique professionnelle et participant à l'extension de la démarche inscrite plus largement dans le devenir d'un axe essentiel de la recomposition des savoirs et des pratiques.

Depuis une dizaine d'années, le concept de « capitalisation d'expérience »,¹ issu des pratiques des entreprises, a investi le champ de la coopération internationale. Cette démarche sert de levier à l'identification et à la normalisation d'un ensemble de procédés, d'approches, de manières de faire, communément dénommées de *bonnes pratiques*. La capitalisation d'expérience répond à des attentes spécifiques. Il existe un consensus général quant à l'intérêt de s'engager dans cette démarche contribuant à l'amélioration des projets sur le terrain de l'action humanitaire et de développement. Comme la qualité, la gestion des connaissances et le cycle d'apprentissage tendent également à progresser dans le domaine de la coopération internationale.

Même si certains produits de capitalisation sont disponibles et instructifs sur les formes de restitution possibles, les écrits sur le sujet demeurent assez lacunaires. Afin de recueillir des informations sur le processus de capitalisation d'expérience, il est apparu pertinent d'interroger des acteurs impliqués à divers titres dans cette démarche. Dans le cadre d'une enquête par entretiens menée en France, trois types d'interlocuteurs² ont été ainsi privilégiés :

- les « *éclaireurs* » : ils ont tenté de formaliser la démarche dans une approche à la fois méthodologique et pragmatique en publiant sur le sujet, en relatant leurs propres

*Courriel : sabineddr@gmail.com ; sabine@limonadeandco.fr

expériences et en faisant part de leurs réflexions sur l'exercice (Pierre de Zutter, Sylvie Robert, Philippe de Villeval) ;

- les « *passseurs* » : ils ont accompagné la démarche en conseillant, sensibilisant, initiant et formant à sa pratique en l'adaptant au contexte des projets de coopération internationale (CIEDEL,³ F3E,⁴ Gret⁵ . . .) ;
- les « *expérimentateurs* » : ils ont contribué à mettre en pratique la démarche et parfois favorisé son intégration fonctionnelle et stratégique dans leurs organisations (GRDR,⁶ Solidarité Laïque, Groupe URD,⁷ CUF⁸).

Cet article propose une synthèse de ces regards croisés, témoignant de la diversité des pratiques, des approches et des appréciations de la capitalisation d'expérience dans le domaine de la coopération internationale.

La capitalisation d'expérience appréhendée par les acteurs français de la coopération internationale

La notion de capitalisation d'expérience est qualifiée de « fourre-tout », trop large, mal comprise, interprétée de diverses manières et source de blocages. Les termes de « méta-évaluation » ou encore d'« évaluation-capitalisante » sont également utilisés pour qualifier un processus qui relève d'une réflexion collective sur ce qui a marché et n'a pas marché pour faciliter le travail sur des recommandations co-validées. « *On fait de la capitalisation sans le savoir* » lorsqu'on procède à un retour d'expérience, démarche qui s'en approche sans être qualifiée de capitalisation.

Au plan méthodologique, le balisage des concepts effectué par Pierre de Zutter (1994) est considéré comme important tout en autorisant une certaine souplesse d'adaptation. De même, la formation et l'accompagnement du CIEDEL et du F3E sont reconnus comme utiles pour une première approche du processus perçu comme complexe au premier abord.

La capitalisation d'expérience apparaît comme une démarche volontaire liée à un contexte, à un enjeu et dont l'objectif principal est de donner à voir son expérience et d'ajouter de la valeur à une pratique. Sa dimension comparatiste permet la mise en réseau à des fins de mutualisation et de partage. Lorsqu'il existe une volonté de la part des instances décisionnaires ou de l'équipe projet ou encore des bailleurs, elle permet également une évaluation qualitative de l'acceptation d'un projet et de sa perception par les bénéficiaires. Enfin pour les acteurs de la coopération internationale, cette démarche rend explicite la philosophie d'un projet ou d'une action.

Dans le domaine de la coopération internationale, la capitalisation d'expérience doit composer avec un certain nombre de spécificités

Les priorités diffèrent de celles du monde de l'entreprise, focalisé sur la recherche de résultats économiques et visant à mettre à profit au maximum les apports de l'expérience alors que les OSI⁹/ONG sont plus préoccupées par l'image et par leurs propres concepts d'efficacité ou d'efficience par rapport à des schémas évaluatifs. La finalité du partage élargi est davantage mise en avant : même si l'on peut retrouver une logique de concurrence entre OSI/ONG visant à conserver le bénéfice des connaissances développées à travers une expérience non partagée, les tentatives de mise en réseau et de mutualisation se développent. Les méthodes en perpétuelle construction et adaptables en fonction de différents contextes ne supposent pas un recours systématique à des boîtes à outils clés en mains. Les actions basées sur des valeurs se suffisent parfois à elles-mêmes : en l'absence

de mécanismes de capitalisation, il n'y a pas d'obligation de résultats ou d'intérêt naturel suffisant en soi pour capitaliser. Peu de personnes sont qualifiées pour mener des capitalisations au sein des OSI/ONG du fait notamment de la quasi-absence de cursus diplômants ou de formation professionnelle existants et de la rareté de postes dédiés à la capitalisation. La variable « temps » diffère selon la nature de l'action (humanitaire ou de développement) : la capitalisation nécessitant du temps peut retarder une réponse. Le mode gouvernance des OSI/ONG manque parfois d'ouverture au dialogue, terreau nécessaire pour le processus de capitalisation. Les moyens pour capitaliser manquent car les ressources financières sont dédiées en priorité aux actions. La redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds ou des donateurs ainsi que les attentes des bénéficiaires (pas toujours explicites) n'induisent pas une attitude forcée à la capitalisation. Enfin le défi de l'environnement interculturel occupe une place prépondérante. À partir du moment où les OSI/ONG travaillent dans des environnements très différents du leur, la dimension interculturelle doit être prise en compte. Les connaissances et leurs modes de partage sont d'ordre éminemment culturel. Tout travail de coopération internationale implique un travail en commun au sein d'équipes pluri-culturelles ou entre équipes d'organisations partenaires, relevant de cultures différentes. Au-delà des rapports nord-sud, on relève de grandes différences au sein d'initiatives entre partenaires du sud et du nord eux-mêmes. C'est donc à tous les niveaux que le besoin d'une sensibilité interculturelle pour la capitalisation se fait sentir.

Une diversité de finalités attribuées à la capitalisation d'expérience

« Les évaluations réalisées démontrent que les ONG, mais aussi les agences des Nations Unies et la plupart des bailleurs de fond, ont de très faibles mémoires institutionnelles, même si tout le monde passe beaucoup de temps à écrire des rapports. Il en résulte une réplication fréquente des mêmes erreurs. Il apparaît essentiel d'assurer que les équipes qui partent, notamment celles des « premières lignes » puissent tenir compte des leçons apprises de ce type de situation » rappelle François Grunewald, Directeur général et scientifique du Groupe URD (2010). La capitalisation d'expérience repose sur le postulat du partage d'expérience qui permet d'améliorer les compétences individuelles ou collectives (apprendre à partir de l'expérience avec un regard critique), renforcer une position (gagner en crédibilité au regard de l'exigence éthique vis-à-vis des bénéficiaires et des donateurs), valoriser un savoir commun ou une identité partagée, conserver la mémoire des activités, disposer d'un référentiel commun adapté à un contexte et enfin participer à la construction du savoir global.

À la recherche des voix du terrain

L'acteur-auteur d'une capitalisation en est le premier bénéficiaire. La capitalisation résulte d'un besoin de s'exprimer qui permet de : sortir du langage d'expert (simplifier une complexité sans la rendre simpliste), prendre du recul par rapport à un vécu, profiter des enseignements d'une expérience, revivre le processus personnel, réapprendre à raconter, stimuler l'autre à regarder sa propre expérience avec d'autres yeux et progresser.

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

L'enjeu principal était de servir la réflexion stratégique interne pour un plan stratégique quinquennal et de viser trois objectifs spécifiques :

- permettre une plus grande visibilité interne et transversale des bonnes pratiques développées par chaque programme et aider à leur formalisation ;

- alimenter la constitution d'un guide de procédures interne ;
- renforcer les compétences techniques des équipes permanentes du siège et des organisations membres.

Un levier pour l'innovation

La capitalisation d'expérience s'inscrit dans le champ de la création par : l'identification des savoir-faire novateurs et reproductibles dans d'autres situations ; la production et la mise en réseau de matériel partageable ; l'amélioration des procédures internes ; la constitution de communautés de praticiens ou d'experts et l'alimentation de la réflexion sur les méthodes.

La capitalisation des projets de renforcement de la capacité de la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales du Sud sur initiative du F3E en partenariat avec CUF et le PAD¹⁰ (2007–2009) visait à doter CUF d'un outil supplémentaire d'accompagnement des collectivités locales françaises dans le montage de leur coopération décentralisée, pour améliorer l'appréhension d'un partenariat et permettant d'en dégager les points forts et les points faibles.

Un outil structurant

La capitalisation d'expérience est au service de plusieurs fonctions internes dans une organisation : l'appropriation institutionnelle ; l'action de plaider (les résultats d'une capitalisation peuvent en effet fournir des arguments pour asseoir des positionnements) ; la réflexion initiée par les acteurs ; le travail collectif de l'image (la restitution d'une capitalisation peut servir la communication institutionnelle d'une OSI/ONG dans le sens où elle contribue à faire la promotion de ses savoir-faire) ; la valorisation et la vulgarisation des impacts des actions et la légitimation des actions de développement auprès des donateurs et des bailleurs.

La Fondation pour le Progrès de l'Homme a connu en 1989–1990 une première période sabbatique consacrée à la redéfinition de ses axes stratégiques. En 2002–2003, elle s'est de nouveau engagée dans un processus de capitalisation relaté dans l'ouvrage de Sylvie Robert, *Le capital mémoire : identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions* (2006).

Les modalités d'une aventure collective

« La capitalisation est d'abord une négociation entre les acteurs de l'expérience plus qu'une tâche à programmer dans les activités institutionnelles et à accomplir mécaniquement » souligne Pierre de Zutter (1994, p. 28).

Une inscription dans le continuum « évaluation-capitalisation-valorisation-formation » des projets de coopération internationale

La capitalisation vient compléter l'évaluation en précisant le processus d'une activité ou d'un projet. Elle participe également à la conservation de la mémoire de sa mise en œuvre. Et enfin elle contribue à la formation non seulement des acteurs qui font un effort de formulation de leurs savoir-faire en vue de les rendre transmissibles à d'autres et ceux qui utilisent les fruits d'une capitalisation pour améliorer l'approche.

Capitalisation d'un projet de gestion des ressources halieutiques à Madagascar appuyé par le Gret (2009). Initialement prévue dans les termes de références d'un projet pilote et

inscrite comme l'un de ses objectifs spécifiques, la capitalisation devait être menée au cours des neuf derniers mois de réalisation du projet conçu pour une durée de deux ans et demi. La volonté du bailleur était de tirer des références formalisées à la fin du projet, relatives à la concertation entre les acteurs en tant que facteur contribuant à l'amélioration de la gestion des ressources halieutiques. Les acteurs se situaient donc dès le lancement du projet dans la démarche de consigner et d'organiser toutes informations permettant de nourrir la capitalisation.

La mise en place d'un dispositif

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

La participation de tous les acteurs clés impliqués dans l'objet de la capitalisation est source de richesse : divers niveaux d'une organisation peuvent être sollicités, généralement une petite équipe est constituée de manière transversale à tous les services, plusieurs lieux de capitalisation peuvent être identifiés (équipes opérationnelles sur le terrain, regroupements géographiques ou thématiques). Le point de départ demeure le terrain qui est le réceptacle de la stratégie de la direction, de la méthodologie et de la programmation des directions techniques, de la coordination et des tactiques professionnelles des équipes locales.

Le choix d'un facilitateur (consultant indépendant ou rattaché à des organismes familiers de la démarche de capitalisation ou encore issu de l'équipe même d'une organisation) est une garantie de dépassement des enjeux de l'action et de décortilage des attentes spécifiques de tous les acteurs engagés dans un projet (pour assurer la capitalisation dans sa crédibilité et dans sa communicabilité). Le facilitateur permet la nécessaire prise de distance, situé entre l'observation et la participation et positionné entre l'extérieur et l'intérieur. Il joue un rôle d'assembleur, chargé d'extraire ce qui est réellement novateur, de formaliser les activités opérationnelles, de rédiger un document de synthèse, de rendre transmissible ce qui de l'expérience devient une connaissance partageable et de réaliser une co-production pour aboutir à une production collective consensuelle.

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

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

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

Un processus en plusieurs étapes

Le temps de la capitalisation vient bouleverser les habitudes. Le processus apparaît simple à comprendre mais complexe à mettre en place dans une situation de travail en continu. Prendre le temps de la réflexion ne va pas de soi pour les acteurs de la coopération internationale, perpétuellement dans l'action (élaboration de projet, étude de faisabilité,

planification, suivi-évaluation, *reporting*, recherche de financement et de partenariat). Le temps manque pour réfléchir non seulement sur le sens de son action mais également sur ses impacts et la formalisation des pratiques. Il n'y a pas deux processus qui se ressemblent : les outils sont créés en fonction du diagnostic réalisé (contexte, acteurs, moyens) permettant de valider les objectifs de la capitalisation et l'objet sur lequel porteront les échanges.

Il demeure que l'expérience des autres intéresse en ce qu'elle permet de gagner du temps et d'améliorer les méthodes expérimentées. Voilà pourquoi la plupart des OSI/ONG engagées dans un processus de capitalisation tentent de respecter un processus en cinq temps.

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

Le recueil et la collecte des informations proviennent de diverses sources (rapports, études de cas, résultats de recherche-action, entretiens, enquêtes de terrain . . .).

Le traitement du corpus obtenu consiste à exploiter en cours de capitalisation des produits intermédiaires (entretiens enregistrés, transcrits, synthèses intermédiaires, fiches d'expériences . . .) en fonction des niveaux d'information différents et des restitutions prévues. Ce traitement constitue une forme de restitution intermédiaire des voix du terrain qui peut influencer sur les axes de capitalisation.

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

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

Les conditions favorables au processus de capitalisation d'expérience

Pour une entrée en dialogue

Dans un climat de confiance libéré et de reconnaissance des savoirs réciproques, chacun alimente la capitalisation à partir des éléments suivants : choix des questionnements ; capacité de partage et d'échanges sur ses pratiques ; systèmes de fonctionnement de chacun (rapports avec ses propres connaissances, avec son statut social, à l'institution pour que chacun s'exprime en tant qu'individu et non pas seulement en tant que personne exerçant telle fonction) ; implication, mobilisation et investissement des acteurs clés identifiés ; moyens donnés à toutes les parties prenantes d'exprimer leur propre vision (en suscitant le dialogue à différents niveaux, et en s'appuyant si nécessaire sur des personnes relais qui vont faciliter l'expression) ; niveau d'interactivité (apprentissage mutuel pendant l'exercice de capitalisation, participation à chaque étape, mutualisation des avancées à chaque étape par des réunions à mi-parcours, rôle des ateliers) ; inscription dans une durée suffisante pour

donner le temps à l'émergence des pratiques ; entretien en permanence des conditions favorables par l'instauration de cycles et de rythmes correspondant aux temps consacrés à la capitalisation.

Pour une restitution et valorisation des produits de la capitalisation

En vue de l'appropriation des connaissances dégagées de l'expérience, il est indispensable de réussir à formaliser et à transmettre le bénéfice de la capitalisation en les rendant partageables. Il y va de la reconnaissance de l'utilité de la démarche, de la crédibilité du processus et de la visibilité de son apport dans la construction de savoirs collectifs.

Les formes et les natures de restitution sont multiples car elles dépendent des contextes, des cibles et des possibilités de réalisation du produit final. Cette restitution peut s'appréhender à trois niveaux : *individuel* (au plan du processus mental de construction de l'intelligence, entendu au sens de capacités à ingérer et restituer toutes formes de connaissances) ; *institutionnel* (influence sur le cadre structurel facilitant l'identification des compétences, leur mise en regard et partage) et *diffusion* des savoir-faire pour les rendre utilisables par d'autres. Ces différents niveaux induisent chacun un travail de formulation spécifique et le recours à des outils et des techniques de valorisation différents en fonction du degré de vulgarisation et/ou de promotion visé.

Plus-value du fruit de la capitalisation

La présentation des résultats d'une capitalisation fait généralement l'objet d'un atelier, d'un séminaire ou d'une rencontre favorisant les échanges. L'écrit semble être le médium le plus approprié pour présenter les résultats (publication, littérature grise, insertion dans des collections préexistantes . . .). L'audiovisuel est de plus en plus utilisé (documentaire, photographies . . .) comme moyen privilégié pour illustrer l'action concrète et toucher des publics nouveaux. De ce fait, de nombreuses cultures orales peuvent tirer parti de la capitalisation par l'usage de ce média.

Identification, visibilité, crédibilité et accessibilité

Le produit d'une capitalisation gagne à être intégré à une collection de publications accessible en ligne et portée par des réseaux dynamiques (sous la forme de plateformes ou de forums) ; décliné en outils opérationnels de type guides de procédures ; transposable sur différents supports et adaptable par les équipes sur le terrain pour une plus large diffusion et exploitable à des fins de formation et traduit en différentes langues pour dépasser le cadre national de sa réalisation.

Echanges sur les pratiques

Par le développement de plateformes collaboratives et la création de communautés de pratiques, le produit d'une capitalisation bénéficie d'une diffusion performante. Ces initiatives visent à favoriser la collaboration entre praticiens et le partage des ressources mais contribuent également à créer des lieux collectifs d'élucidation des enjeux liés à la capitalisation d'expérience. Les communautés de pratique qui représentent des groupes de professionnels partageant des intérêts communs et œuvrant dans le même domaine sont mises en place pour : partager les savoir-faire ; améliorer les compétences de chaque

membre ; développer et vérifier des pratiques exemplaires ; encourager les idées novatrices ou encore favoriser la collaboration pour l'atteinte d'un objectif commun.

Pour le développement d'une culture de la capitalisation d'expérience

A quels changements assiste-t-on suite à l'application de la démarche de capitalisation ? Comment les différentes phases sont-elles vécues ? Y a-t-il une incidence sur le suivi et l'évaluation des projets ou des activités ? Quelle appropriation de la démarche ? Autant de questionnements sur les impacts d'une capitalisation que les acteurs situent à plusieurs niveaux :

- la stratégie de développement visant à passer d'un mode concurrentiel à un mode coopératif par la construction de partenariats innovants et par l'établissement du lien avec la durabilité des actions ;
- la gestion des connaissances assurant la transformation de l'éphémère en durable et la sauvegarde du capital-mémoire ;
- la gestion de projet avec la phase de suivi-évaluation enrichie et consolidée par une démarche de capitalisation d'expérience « au fil de l'eau » ;
- l'institutionnalisation de la fonction « capitalisation », résultant d'une nécessaire évolution de nature institutionnelle (par ex. au plan de la gouvernance d'une organisation) ;
- les mécanismes de collaboration avec notamment l'amélioration des relations entre recherche et développement ;
- le partage des connaissances et expériences via le développement des réseaux de mutualisation ;
- le processus d'apprentissage intégrant la capitalisation comme un moyen de renforcement de la formation professionnelle.

Les principales difficultés rencontrées

« Capitaliser peut être dangereux et détruire plus que construire si on se laisse gagner par le sectarisme et / ou par l'obsession de proposer ! » met en garde Pierre de Zutter (1994, p. 27).

Il existe des expériences de capitalisation qui ont avorté, ont dû être interrompues en cours de route, n'ont pas atteint leur objectif ou, pire encore, ont engendré des frustrations. Vécues ou ressenties comme source d'enseignements (les échecs étant riches de leçons à tirer), ces tentatives infructueuses ont mis à jour les difficultés et identifié des leviers pour les dépasser. Ces difficultés, évoquées par les acteurs, relèvent le plus souvent de contraintes, sources de limites à la démarche de capitalisation qui se situent à différents niveaux et qui résultent de facteurs endogènes et exogènes.

Au plan individuel

Il n'est pas aisé de capitaliser pour soi et d'avoir conscience de sa propre valeur en raison de plusieurs facteurs. Tout d'abord, la méconnaissance du processus de formalisation contribue à se détourner de l'intérêt à capitaliser, ainsi que la mauvaise compréhension de l'exercice et de son utilité. L'attitude au partage n'est pas assez développée dans un contexte de travail précaire trop lié aux capacités de financement des projets : en effet, une certaine concurrence entre OSI/ONG dans la recherche de co-financement et dans la pérennisation de leurs équipes entraîne des réflexes de rétention d'information comme

pour s'assurer une forme d'exclusivité d'action ou dans un secteur donné. Par ailleurs, parfois le manque de sensibilité dans l'ouverture à l'autre constitue un frein à la démarche : il est en effet indispensable de savoir communiquer et écouter les autres dans un souci d'une meilleure connaissance. Les lacunes dans ses propres capacités d'organisation et d'anticipation ne permettent pas également d'offrir de bonnes conditions à un processus de capitalisation. L'incapacité à construire un savoir-faire ou le manque de créativité pour faire émerger les savoirs novateurs en vue de leur reproductibilité limite la transformation de l'expérience en connaissance partageable. Enfin, l'absence de volonté personnelle et la réticence à l'auto-évaluation ne favorisent pas une démarche de questionnement sur ses pratiques. La crainte d'un processus appréhendé comme complexe et aride, ainsi que le degré d'effort et d'investissement perçu comme contraignant empêchent la mobilisation en faveur de la capitalisation.

Au plan institutionnel

Des freins peuvent exister dans un contexte de dialogue limité au sein d'une organisation. Ainsi la capitalisation n'a aucune chance de se dérouler en l'absence de volonté affirmée de la gouvernance des organisations. De même que le risque de « déni de réalité » qui consiste à ne pas reconnaître que certains grands principes ou valeurs peuvent être écornés à l'épreuve des réalités peut nuire aux effets d'une capitalisation. Une mauvaise identification des besoins et des enjeux de la capitalisation est également dommageable à sa pertinence. Les dysfonctionnements internes tels que, par ex. une mauvaise circulation de l'information, une gestion des ressources humaines défaillante... au sein des organisations rendent difficile la synthèse des intérêts de chacun dans une capitalisation, ou aboutissent à une absence déguisée d'intérêt commun. Ainsi, une organisation de type pyramidal peut être remise en cause par une capitalisation qui peut susciter des conflits ouverts relatifs à son mode de gouvernance, en faisant ressortir des aspects à améliorer mais susceptibles d'être source de contentieux ou politiquement sensibles.

Au plan organisationnel

En cas d'absence des fonctions clés d'une organisation, la capitalisation peut voir ses possibilités de déploiement limitées. En effet, sans dimension « apprenante » (qui favorise la formation par les pairs et valorise l'apprentissage expérientiel), sans dispositif de gestion des connaissances (qui assure une conservation et une mise à disposition du capital mémoire de l'organisation) et sans accompagnement ou sans référent en capitalisation (qui garantit le suivi méthodologique de la démarche), toute initiative dans ce sens peut vite se réduire à une peau de chagrin. Parce qu'une démarche de capitalisation a besoin d'un cadre, d'un périmètre et d'un dispositif lui permettant de se déployer de manière efficace et efficiente. On observe également que la logique de l'action primant dans les activités des OSI/ONG, la capitalisation est le plus souvent une activité réalisée à la marge dans une durée impartie réduite en raison des contraintes de calendrier. Aussi les projets se succèdent souvent à un rythme qui ne permet pas de suspendre le temps pour capitaliser. Cependant, les bailleurs de fonds encouragent à présent de mentionner, dans les dossiers de demande de co-financement, une phase de capitalisation et de prévoir les ressources y afférentes. Par ailleurs, le coût de la capitalisation est souvent sous-estimé car la priorité demeure d'assurer un budget suffisant pour la réalisation des activités. Enfin, la rotation rapide des ressources humaines ne favorise pas la transmission des savoir-faire : là encore le temps

n'est pas pris pour permettre aux acteurs des projets, de capitaliser sur leurs pratiques ce qui permettrait d'assurer une passation de dossiers dans les conditions optimales.

Au plan méthodologique

Une explicitation insuffisante et un excès de formalisation de la démarche nuisent à son libre déroulement. La focalisation sur les méthodes limite l'adaptation nécessaire au contexte. Entre récit détaillé et théorisation hasardeuse, il n'est pas aisé de trouver le bon format et le bon ton pour la formulation des pratiques. L'externalisation de la démarche avec le recours à des consultants pose des problèmes de pertinence de l'analyse des données recueillies et de perte d'apprentissage pour l'ensemble des acteurs concernés. Il est également difficile d'évaluer le degré d'influence intrinsèque à la personne externe qui accompagne la capitalisation. Enfin, les contraintes de l'outil de restitution peuvent nuire au contenu même des résultats d'une capitalisation. Il n'est pas aisé de construire des outils adaptables dans lesquels chacun puisse se retrouver.

Quelques recommandations pour lever les résistances

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

Les principaux écueils à éviter

Un acteur interrogé sur l'appropriation de la capitalisation d'expérience constate :

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

La capitalisation n'est pas la bonne à tout faire

Dans l'expression du vécu de l'expérience, la confusion est souvent faite entre la pratique (qui relève d'une action) et l'expérience (le vécu ou la manière dont l'action s'est déroulée). La plupart du temps on est centré sur la pratique pour répondre à un besoin de modèle alors que c'est le développement des capacités qui est en jeu. L'expérience non systématisable repose sur un ensemble de sources de connaissances possibles et s'inscrit dans un contexte qui influence la manière d'appliquer et adapter une expérience. Partager la démarche de capitalisation avec les porteurs de l'expérience n'est pas facile si l'on n'insiste

pas sur la fonction apprenante de l'exercice. La capitalisation ne peut pas compenser l'absence d'un système de partage et de transmission des connaissances intergénérationnel dans une société qui aujourd'hui donne une place prédominante au savoir académique.

La capitalisation intervient dans un monde professionnel marqué par l'absence de référentiel de métiers identifiés qui a des incidences sur la gestion des carrières et l'évolution professionnelle. Dans ces conditions, elle rencontre des obstacles pour être intégrée et valorisée dans le cadre de la formation continue.

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

Le déploiement d'un dispositif de capitalisation qui ne s'inscrit pas dans la durée peut apparaître lourd à assurer et complexe à orchestrer de façon ponctuelle. Sans dispositif de suivi-évaluation et d'indicateurs permettant de nourrir la capitalisation, la démarche demeure limitée. De même un manque de réflexion approfondie sur les outils de restitution, qui pâtissent par ailleurs d'un ethnocentrisme dommageable pour une large diffusion, limite l'innovation. En effet, la dimension nord-sud dans la coopération internationale est source de tentation de généralisation d'un modèle de restitution qui ne tient pas souvent compte des différences culturelles. La compréhension d'un document de capitalisation n'est pas toujours évidente pour les non-initiés (ce qui renvoie aux limites de la vulgarisation) et il risque d'être réhibitore et de faire peur par la densité en terme de technicité. L'obsession de la production d'une méthode et de restitution à des fins de facilitation de mutualisation, d'élaboration d'instruments communs, de rangement de l'information dans des cases aboutit à la production de documents où l'on essaie de tout dire, en prenant le risque de créer des confusions, de la mauvaise vulgarisation, du simplisme dans la présentation.

Dans la revue externe de la production scientifique du Gret (2009), sous la forme d'un plaidoyer pour une politique systématique de capitalisation, il est précisé que :

la politique de capitalisation du Gret gagnerait à être améliorée sur plusieurs points :

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

Les neuf conditions à minima de réussite

Une démarche de capitalisation d'expérience gagne à se déployer dans les conditions minimales de réussite suivantes :

- bénéficier de la conjonction de trois facteurs : une volonté politique, une envie et un besoin des acteurs concernés, des moyens et du temps nécessaires à y accorder ;
- élaborer une politique de capitalisation dans la stratégie de développement d'une organisation pour pérenniser de la démarche ;
- intégrer la capitalisation dans les indicateurs d'impact d'un projet afin d'assurer un processus de capitalisation au long cours ;
- sonder les attentes des parties prenantes en présentant les avantages et les inconvénients de la démarche ;

- s’inscrire dans une dynamique de partage par la formation à travers le cercle des pairs convaincus et mobilisables pour construire des savoirs collectifs ;
- systématiser l’actualisation de la capitalisation afin de la rendre durablement exploitable ;
- accorder une importance aux réseaux et aux communautés de pratiques qui permettent de disséminer le fruit de la capitalisation ;
- s’inscrire dans une perspective d’évolution vers une « organisation apprenante » ;
- construire un travail de capitalisation dans le cadre de renforcement de partenariat (expériences des ateliers d’écriture au Bénin, en Guinée et aux Comores initiées par l’Iram [Institut de Recherches et d’Applications des Méthodes de développement; Doligez 2000]) en dépassant la relation ponctuelle liée à l’opérationnel et en partageant des idées sur un certain nombre de thèmes pour construire ensemble des orientations stratégiques.

Du développement de la démarche de capitalisation d’expérience à la construction progressive d’une pratique professionnelle : perspectives pour les acteurs français de la coopération internationale

Au-delà du consensus sur l’intérêt de mener une démarche de capitalisation d’expérience, les enjeux de son développement résident dans la compréhension de son utilité, la création de méthodes, de compétences et d’accompagnement. Cela suppose de relever le défi d’une triple évolution au plan de la gouvernance des organisations, des pratiques et des mentalités des acteurs et de la gestion des connaissances.

La capitalisation ne doit pas être considérée comme une activité de plus mais comme une démarche intégrée de manière transversale à l’ensemble des fonctions d’une structure favorisant le développement de capacités de conscience, d’organisation, de conceptualisation et d’adaptation à de nouvelles situations.

Pour que la capitalisation d’expérience puisse devenir un axe essentiel de la recomposition des savoirs et des pratiques, un certain nombre de conditions sont nécessaires et non encore assurées : la reconnaissance de sa légitimité et pertinence, la diversité de ses objectifs et modes opératoires, les moyens disponibles pour sa réalisation et la garantie de débouchés pour les produits de capitalisation et leurs auteurs.

Il serait intéressant d’utiliser des indicateurs de mesure de l’intégration de la capitalisation dans les activités des ONG/OSI (intitulé des postes des personnes en charge de capitalisation ; place dans l’organigramme des organisations ; recours à un accompagnement externe ; inscription dans les programmes de curriculum dans le domaine du développement, de la coopération et de l’humanitaire).

Son inscription dans une forme d’internationalisation favoriserait le développement :

- de partenariats locaux dans la dynamique de la démarche de capitalisation d’expérience pour sortir du pré-carré français et privilégier la construction et le renforcement d’alliances ;
- de co-construction de réseaux à l’échelle européenne, africaine, asiatique afin de renforcer les relations avec des ONG partageant une communauté d’actions et d’idées, dans un esprit de mutualisation des compétences, des outils et des méthodes de capitalisation.

Par ailleurs, la réinjection dans la pratique de la démarche post-capitalisation favoriserait en quelque sorte la mise en place d’une organisation du changement et des modes de financement.

Enfin, la démarche de capitalisation d'expérience participe à la construction d'une représentation de la réalité utile à l'action. Elle permet que cette représentation dynamique soit partagée par tous les acteurs par la transformation de l'expérience en connaissance partageable. Elle contribue ainsi au développement d'une éthique de intelligibilité améliorant l'efficacité et l'efficience des actions de coopération internationale.

Notes

1. D'une manière plus large on évoque la capitalisation des connaissances, l'expérience étant considérée comme une source de connaissance.
2. A partir d'un échantillonnage établi en fonction des critères suivants : type de structure (ONG, collectif d'associations, institutions et collectivités locales) et d'objet de capitalisation (volet d'un programme, « retour en arrière », thématique ou géographique, « conservation de mémoire »).
3. Centre International d'Etudes pour le Développement Local.
4. Le collectif F3E est un service mutualisé pour diffuser la culture de la capitalisation.
5. Groupe de recherche de recherche et d'échanges technologiques.
6. Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural.
7. Groupe urgence réhabilitation développement.
8. Cités Unies France.
9. OSI : organisation de solidarité internationale.
10. Programme d'Appui à la Décentralisation.

Références

- Doligez, F., 2000. *La capitalisation d'expériences, processus d'acquisition d'une attitude génératrice d'innovations*. Iram. Paris : DPH.
- Grunewald, F., 2010. Leçons tirées d'anciennes catastrophes naturelles qui peuvent être utiles pour la réponse au tremblement de terre en Haïti. *Humanitaires en mouvement*, lettre d'information n°5, avril.
- Robert, S., 2006. *Le capital mémoire : identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions*. Paris : Editions Charles Léopold Mayer.
- de Zutter, P., 1994. *Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital*. Paris : Fondation pour le progrès de l'homme.