

F3E

Fonds pour
la promotion des
études préalables
études transversales
évaluations



Note de synthèse du module de formation :

« INTRODUCTION A LA CAPITALISATION D'EXPERIENCES »

Formation et note de synthèse réalisées par le CIEDEL

Gilbert Graugnard
Véronique Quiblier

Juillet 2006



AVERTISSEMENT

Ce document est un support de cours pour une formation de deux jours, à destination des acteurs non gouvernementaux de la solidarité internationale et du développement. Cette formation a été réalisée aux mois de janvier et de juin 2006, avec des évolutions entre les deux sessions. Les deux sessions ont concerné 34 participants. Ce document ne prétend pas couvrir tout le champ de la capitalisation, et n'a d'autre ambition que de donner quelques repères sur le concept de capitalisation et sa mise en œuvre.

Cet exposé reprend des exemples vécus ou présentés au cours de la formation (exemples : *capitalisation de la démocratie participative à Porto Alegre, expérience de construction d'un pont en carton*). Pour préserver la fluidité de ce document, nous faisons référence à ces exemples sans en faire une description détaillée. En conséquence, les lecteurs n'ayant pas suivi les sessions de formations « Introduction à la capitalisation d'expériences », et qui seraient amenés à lire ce document, risquent de ne pas disposer de toutes les clés pour resituer ces exemples dans la problématique générale. Nous espérons que cela ne gênera pas leur compréhension de cette « Introduction à la capitalisation ».

SOMMAIRE

1. POURQUOI CAPITALISER ?	4
2. OBJET ET DEFINITIONS DE LA CAPITALISATION	5
3. LES MOMENTS DE CAPITALISATION	9
4. LES ACTEURS DE LA CAPITALISATION	10
5. METHODOLOGIE DE CAPITALISATION	12
5.1. Le cadre de référence	12
5.2. Repérage des points d'inflexion	13
5.3. Identification et classement des savoir-faire	15
5.4. La modélisation	17
6. LA CAPITALISATION DANS LE CYCLE DE PROJET	19
7. DISPOSITIFS DE CAPITALISATION	20
8. BIBLIOGRAPHIE	24

1. POURQUOI CAPITALISER ?

La capitalisation de l'expérience est un phénomène naturel, on le fait quotidiennement sans s'en rendre compte, pour soi-même et pour se faciliter la vie :

« Hier, j'ai fait ainsi...J'ai recommencé aujourd'hui, cela fonctionne, je ferai pareil demain. »

On capitalise son expérience pour améliorer ses relations avec l'environnement social, économique, technique ou administratif... Cette amélioration permet d'être plus efficace, plus rapide, d'éviter les conflits, de réduire les incertitudes, d'améliorer la convivialité...

La capitalisation se réalise aussi, individuellement ou collectivement, dans le cadre de l'activité professionnelle.

Sur le plan individuel, capitaliser son expérience vise à améliorer son travail et avoir en retour la satisfaction du travail bien fait, l'amélioration de sa situation professionnelle, ou tout simplement la préservation de son emploi.

Cette recherche de l'amélioration passe très souvent par un travail collectif avec les collègues de travail. Ce type d'approche a été mis en œuvre dans le secteur industriel, avec par exemple l'établissement de cercles de qualité ou le développement des systèmes experts. L'intérêt de la capitalisation n'a donc pas échappé aux entreprises, qui ont développé un savoir-faire adapté aux enjeux et modes d'organisation du secteur productif. Le respect des normes de standardisation des produits et des processus de production a conduit à des démarches qualité reposant sur la mobilisation des savoir-faire développés au sein des services et des unités de fabrication.

Ces approches ont tendance, depuis une dizaine d'année, à s'imposer aux activités de services et notamment, en ce qui nous concerne, aux actions humanitaires et de coopération au développement.

Les motivations institutionnelles à la capitalisation sont de divers ordres :

- **Améliorer l'activité** : tirer les leçons de l'expérience afin de progresser ; c'est la déclinaison institutionnelle des démarches individuelles ou collectives de capitalisation évoquées précédemment.
- **S'adapter à l'évolution des activités** : les approches concertées impliquant de multiples acteurs et la création d'espace de concertation obligent les structures à faire évoluer leurs pratiques. Dans ce contexte, celles-ci ne peuvent pas reproduire à l'identique des actions sur la seule logique projet. Amenées à innover, les institutions pourront s'adapter et améliorer leurs interventions, notamment en capitalisant leurs propres savoir-faire.
- **Lutter contre l'évaporation des expériences** : tous les opérateurs de terrain sont confrontés à la rotation rapide des cadres. Les cadres nationaux compétents et expérimentés sont encore rares, donc sollicités et difficiles à fidéliser. Quant aux expatriés, ils ont par nature une durée de présence limitée sur un terrain donné.
- **Préserver sa notoriété** : on a intérêt à diffuser son expérience, à faire savoir ce que l'on sait, avant que la mobilité des cadres ne transfère ces savoirs vers une autre structure qui pourra s'en prévaloir.
- **Assurer la promotion de l'institution dans un contexte de concurrence pour l'accès aux ressources des bailleurs de fonds et des donateurs** : valoriser son savoir-faire

permet de se démarquer des autres opérateurs dans une situation de concurrence et des critères de qualité imposés pour accéder aux ressources des bailleurs et des donateurs. La capitalisation est alors vue comme un moyen d'assurer la promotion de l'institution, en valorisant son savoir-faire et se démarquant ainsi des autres opérateurs. L'évolution, au Nord comme au Sud, de structures associatives vers une fonction de bureau d'études, renforce cette tendance.

- **Participer à la construction collective des savoirs** : cette vision noble du savoir partagé n'est possible que dans le contexte de la solidarité, et de prise de distance avec la valeur marchande de l'information. Cette préoccupation est portée par quelques opérateurs publics et privés (coopérations décentralisées, ONG, Fondations), et par les bailleurs de fonds qui souhaitent une diffusion large des savoir-faire qu'ils ont contribués à faire exister.

Les motivations à capitaliser nous permettent ainsi de distinguer trois catégories de capitalisation :

- **La capitalisation individuelle** : correspond à cette démarche personnelle, qu'on fait pour soi-même, en vue d'améliorer sa pratique.
- **La capitalisation collective** : répond à des intérêts d'équipe visant l'amélioration de compétences collectives, en vue soit de renforcer une position concurrentielle, de valoriser un savoir commun, une identité partagée. Concrètement, cela signifie qu'il est important de considérer que ceux (équipe ou service) qui mènent les actions sont les principaux détenteurs de savoir-faire spécifiques, et de s'interroger sur leur intérêt à partager et à se défaire en partie de leurs matériaux (cf. § 4 « Les acteurs de la capitalisation »).
- **La capitalisation institutionnelle** : elle a pour objectif de conserver la mémoire des activités menées dans un contexte où le savoir-faire migre, où les détenteurs de savoirs transfèrent leurs connaissances vers d'autres opérateurs de la structure ou vers l'extérieur (cf. § 7 « Les dispositifs de capitalisation »).

2. OBJET ET DEFINITIONS DE LA CAPITALISATION

Tout est objet de capitalisation si la mémoire est encore vive...

La capitalisation s'attache aux faits, aux compétences concrètes, à ce qui a été réalisé : ainsi, tous les domaines d'action peuvent être concernés. La capitalisation va privilégier soit les aptitudes révélées dans le cadre d'une fonction particulière, soit valoriser une compétence technique, générale ou précise. La capitalisation porte sur ce que l'on a fait, donc par nature elle suit l'action et ne la précède jamais.

Ainsi la capitalisation peut concerner, a priori :

- L'expérience professionnelle, permettant, entre autres, d'apporter des éléments qui contribuent à établir des bilans de compétences.
Exemple : *Quels ont été les savoir-faire que j'ai utilisés pour faciliter mon intégration dans un milieu donné ?*
- Une période de l'activité professionnelle.
Exemple : *Quels sont les savoir-faire que j'ai mis en œuvre qui m'ont permis d'animer une équipe, d'assurer la responsabilité de ce nouveau service ?*

- Un secteur d'activité, un programme.

Exemple : Quels sont les savoirs mobilisés par la population pour investir l'espace public ?

Comment la population d'un quartier s'est-elle organisée pour obtenir la revitalisation d'espaces locatifs ?

- Ou une action déterminée.

Exemple : Quels sont les savoirs qui nous ont permis de construire un pont en papier ?

Par ailleurs, l'objet de capitalisation dépend surtout du travail de mémoire à opérer. L'objet doit être circonscrit dans le temps. Si tout semble capitalisable, une limite incontournable s'impose : celle de la mémoire. Il importe de s'assurer que la mémoire de l'action existe et est accessible. Plus la période choisie sera longue, plus ce travail rétrospectif sera difficile et incertain, notamment dans la collecte des données, avec le risque de conduire à la production de résultats approximatifs.

Par conséquent, la capitalisation de toute une expérience, d'une activité professionnelle, d'un secteur d'activité ou d'une action déterminée devient possible si elle est bornée dans le temps et, de préférence, sur une période récente.

Définitions de la capitalisation¹

Il existe diverses définitions de la capitalisation, car le mot est polysémique. Sa signification a évolué dans le temps, elle s'est adaptée aux contextes et s'est diversifiée en fonction des besoins des divers acteurs du développement.

Une définition « historique » de la capitalisation pourrait être :

« La capitalisation c'est transformer le savoir en connaissance partageable ».

Cela suppose une capacité à identifier, à formaliser et à organiser les savoir-faire, puis à les formuler de façon à ce qu'ils soient utilisables par d'autres.

Cette définition repose sur :

- Un constat : le savoir appartient et se trouve auprès de ceux qui sont les acteurs de l'action ;
- Un présupposé : le savoir des uns peut être utile pour d'autres.

Ces deux piliers historiques sont néanmoins remis en question. Aujourd'hui la capitalisation est un processus interne aux institutions, porté par une recherche de meilleure productivité et de notoriété (cf. § 1 « Pourquoi capitaliser ? »), et ne procède plus uniquement d'une volonté de partager les expériences. Cette posture s'accroît dans un contexte concurrentiel au détriment de l'approche philanthropique proposée historiquement.

Tenant compte de ces évolutions, il est alors possible de décliner la capitalisation de la manière suivante :

- **Capitaliser, c'est valoriser ce que l'on sait faire** pour progresser dans son poste, et dans sa trajectoire personnelle (y compris éventuellement vers d'autres structures). En ce sens elle concerne uniquement les savoir-faire créés et mobilisés. La collecte de ces savoirs ne se limite pas à lister les conditions de réussite d'une action mais bien de

¹ Pour une meilleure appréhension des notions « savoir, savoir être », cf. Martin J.P. & Savary E., *Se professionnaliser, Exercer au quotidien*, CAFOC Nantes, Chronique sociale, 1996, 360 p.

préciser comment ces conditions ont été effectivement atteintes. Cette posture individuelle est évidemment reproduite à d'autres échelles dans le cadre de capitalisations collectives ou institutionnelles. La capitalisation révèle la manière qui a permis d'atteindre le but, sans juger de la qualité du but ou du résultat. On verra, à la fin de cette deuxième partie et dans le § 6 « La capitalisation dans le cycle de projet », que ce jugement appartient au champ de l'évaluation.

- **Capitaliser, c'est théoriser les savoir-faire pour ne pas les perdre**, ce qui suppose de codifier les savoirs, d'unifier les acquis, les connaissances, afin de les rendre utilisables pour soi-même et si besoin pour les autres (cf. § 5.4 « La modélisation »).
- **Capitaliser, c'est transformer la connaissance tacite en connaissance explicite**². En d'autres termes, la capitalisation est un processus itératif et mobilisable à partir de l'expérience réelle, visant à produire une plus value des savoir-faire.
- **Capitaliser, c'est tout simplement se donner des clefs pour préparer l'avenir**. La capitalisation est une approche prospective et non passéiste qui chercherait à immortaliser des actions. La capitalisation se détache incontestablement de la notion d'archivage.
- **Capitaliser c'est modéliser les savoirs pour ne pas les perdre** (définition extraite des sessions de formation sur la capitalisation).

En conclusion :

Capitaliser, c'est se donner les moyens de valoriser ce que l'on sait faire et éviter de perdre son savoir. Le savoir capitalisé permet alors de donner des clés, d'être outillé, pour aborder les activités à venir. C'est donc faire passer des savoirs implicites (puisque je fais, je sais faire) à une forme explicite (je sais faire et je peux expliquer comment je fais). Ce savoir sert d'abord à ceux qui l'ont produit. Ils peuvent ensuite être diffusés à des tiers si cela est souhaité.

La capitalisation est sous-tendue par trois logiques :

- Une **logique d'expériences**, le savoir capitalisé est issu d'un travail de mémoire basé sur ce qui s'est fait.
- Une **logique de méthode** facilitant le repérage des savoir-faire, leur sélection et leur modélisation.
- Une **logique de fonction** permettant d'une part d'apprendre à partir des pratiques en vue de progresser, et d'autre part d'appliquer ces savoir-faire acquis en interne et le cas échéant en assurant leur diffusion.

Capitalisation³ et autres démarches d'action

Revendiquant sa spécificité, la capitalisation se distingue des autres démarches qui jalonnent les actions de développement.

En effet, la capitalisation n'est pas :

² Cf. Villeval Philippe & Lavigne Delville Philippe, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisation*, Traverses N°15, Groupe *Initiatives*, 2004, 46 p.

³ Pour une meilleure appréhension des notions « savoir, savoir être », cf. Martin J.P. & Savary E., *Se professionnaliser, Exercer au quotidien*, CAFOC Nantes, Chronique sociale, 1996, 360 p.

- Une **évaluation**, qui conduit à effectuer une comparaison entre une situation souhaitée et une situation constatée sur un temps délimité. L'évaluation émet un jugement sur ce qui s'est passé et pose la question du sens des actions accomplies. La capitalisation n'apprécie pas le résultat mais s'attache à la manière d'y parvenir. De plus, l'évaluation standard est externe tandis que la capitalisation privilégie la double posture indissociable : « auteur de la capitalisation / acteur de l'action ». L'idée d'une relation entre l'évaluation et la capitalisation est régulièrement affirmée. Dans cette association, l'évaluation permettrait d'identifier les savoirs et la capitalisation interviendrait ensuite pour les analyser, les formaliser et les rendre disponibles. Cette association peut fonctionner, à condition de respecter la dualité regard externe « objectif » de l'évaluateur / regard interne subjectif de l'acteur. Cela revient à dire que ce sont deux démarches différentes... donc l'évaluation peut révéler des savoirs à capitaliser, mais cela se fait à la marge de l'évaluation et ne saurait en constituer un élément déterminant.
- Un **historique** de l'action : la capitalisation dépasse la dimension descriptive des faits, version plus ou moins romancée du déroulement des actions. Si le cadre de référence historique existe aussi bien dans une démarche d'évaluation que de capitalisation, son utilisation diverge. Dans le cadre d'une évaluation, il permettra de construire un jugement, mais sera terroir de savoir-faire pour une capitalisation (cf. § 5.1 « Le cadre de référence »).
- Une **modélisation de références en systèmes** transposable dans d'autres contextes. Ce type de modélisation opère un tri dans les savoir-faire, pour sélectionner ceux qui correspondent le mieux aux présupposés idéologiques, disciplinaires ou thématiques que l'on désire promouvoir. Elle présente les choses comme on voudrait qu'elles soient et en tire des références qui seront proposées, voire imposées. Les processus de systématisation, mis en oeuvre notamment en Amérique Latine, ont parfois navigué entre cette démarche « idéologisante » et une autre démarche plus proche de la recherche action.
- Une **étude externe** qui s'appuie sur un travail d'analyse réalisé sur la base d'éléments ponctuels et repérables. Dans ce contexte, l'intervenant externe va regarder ce qu'il peut voir à un moment donné et/ou ce que les gens veulent bien lui laisser voir⁴. L'analyse sera faite le plus finement possible en mettant en oeuvre des techniques élaborées, mais comment s'assurer de l'exhaustivité et de la précision des informations permettant de construire cette analyse ?
- Une **recherche action** qui pose la démarche dans un corpus méthodologique relativement rigoureux (hypothèses, expérimentation, validation...) et, de ce fait, peu enclin à faire valoir les contours d'une connaissance empirique. De plus, la recherche action va tendre à « anticiper » sur l'action, à expérimenter des hypothèses pour les soumettre à validation ; alors que la capitalisation suit l'action. Les résultats d'une capitalisation antérieure pourront être confrontés à des références externes et contribuer au questionnement permettant de construire des hypothèses qui seront à tester dans l'action.
- Un **bilan de compétences** qui a pour objectif de recenser l'ensemble des compétences (savoirs acquis) et des capacités (potentiel) d'une personne, généralement en vue d'une réorientation professionnelle. Il se distingue de la capitalisation qui porte sur une action

⁴ Il n'est pas facile de collecter de manière exhaustive les éléments en tant qu'acteur externe, car d'une part les informateurs retiennent inconsciemment ou volontairement des informations, et d'autre part seul l'acteur au sein de l'action embrasse l'ensemble des éléments qu'il juge importants.

précise, limitée dans l'espace et dans le temps. La capitalisation individuelle sur une action pourra, tout au plus, être un élément à introduire dans un bilan de compétences.

Il est nécessaire de bien distinguer ces différentes approches, qui ont chacune leur spécificité et leur raison d'être, afin de pouvoir ensuite les mobiliser, sans les fusionner ni les confondre, au sein des stratégies d'action.

En conclusion

La capitalisation vise à améliorer les pratiques, à réaliser des gains de productivité, à profiter de l'expérience acquise afin de ne pas réinventer les choses en permanence.

Cette recherche perpétuelle d'efficience anime aussi bien l'individu (capitalisation individuelle) que les structures confrontées à une déperdition des connaissances (cf. § 1 « Les motivations institutionnelles de la capitalisation »).

La capitalisation ne peut pas se limiter à la description des faits ou à la compilation des actions. Elle doit permettre d'identifier, de comprendre et de rendre reproductible et transposable les savoir-faire mis en oeuvre dans le passé qui ont permis d'atteindre les objectifs que l'on s'était fixés.

3. LES MOMENTS DE CAPITALISATION

Deux moments de capitalisation sont possibles : en cours d'action, que l'on nomme « **capitalisation in vivo** », et après l'action que l'on qualifie de « **capitalisation a posteriori** ».

La capitalisation est, normalement, une activité qui se fait en cours d'action. La pratique quotidienne, naturelle, en est une illustration, bien qu'elle soit rarement formalisée (cf. §1 sur l'origine de la capitalisation). Sachant qu'un des facteurs limitant de la capitalisation est l'accessibilité aux informations, on tendrait à privilégier la capitalisation in vivo qui permet d'exploiter la mémoire encore vive et d'avoir un accès complet à l'information.

Cependant, le temps passé entre l'action et sa capitalisation est un facteur déterminant. Si le délai est trop court, on risque de ne pouvoir identifier les savoirs fondamentaux avec certitude, mais la mémoire, encore vive, donne un accès complet à l'information. Inversement, si la capitalisation est menée dans une période trop éloignée, les points fondamentaux (les étapes de l'action) nécessaires à la réflexion apparaissent avec clarté mais la mémoire vive s'altère. Ce travail de mémoire, a posteriori, ne laisse bien souvent que l'énumération des résultats, sans références aux méthodes mises en oeuvre pour y parvenir.

La capitalisation n'est possible que si l'on se réfère à un passé aux données accessibles et complètes, et si et seulement si les acteurs directs sont impliqués, comme présenté au paragraphe suivant.

Cette référence temps va influencer sur la méthodologie et les outils utilisés pour la capitalisation.

4. LES ACTEURS DE LA CAPITALISATION

Qui a intérêt à capitaliser ?

Se poser la question de la personne la mieux placée pour capitaliser renvoie aux enjeux de la capitalisation. Quel est l'intérêt de capitaliser ? Qui a intérêt à capitaliser ? A qui profite la capitalisation ?

En répondant à ces questions, deux cas de figures se profilent :

- Soit la capitalisation correspond à un intérêt interne d'un individu ou d'une équipe ;
- Soit la capitalisation devient institutionnelle, avec des rôles distincts entre ceux qui produisent et mettent œuvre le savoir et ceux qui ont pour but de le valoriser, de le faire fructifier.

Les questions centrales sont : qui capitalise et pour qui ?

Contrairement à l'idée répandue, la motivation à capitaliser ne provient pas uniquement d'un intérêt de diffusion, mais bien avant tout de l'intérêt que peuvent en retirer les producteurs du savoir-faire. L'individu doit donc tirer profit de ce processus de capitalisation dans sa propre activité professionnelle. De plus, ce savoir n'est repérable que par ceux qui ont conduit l'action ou géré l'activité.

« Celui qui sait, c'est celui qui fait ». On capitalise d'abord pour soi et à partir de son savoir pratique : ce principe sous-tend toute démarche de capitalisation.

Par conséquent, une capitalisation réalisée par un intervenant externe aux acteurs directement concernés par l'action (sur commande d'une structure) semble a priori difficile, car il ne suffit pas de connaître intimement les détails jugés essentiels pour capitaliser. Au mieux, un descriptif détaillé sera produit, mais il ne peut être assimilé à une capitalisation (cf. § 2 « Objet et définitions de la capitalisation » sur les limites de l'étude externe). Par ailleurs, dans cette configuration, comment s'assurer que les savoir-faire essentiels aient été identifiés et analysés ? Quelle est la valeur des acquis présentés si les acteurs directement concernés par l'action sont exclus ?

Exemple : Lyon 1982, mise en place des premiers « plans jeunes » dans les banlieues.

La préoccupation d'insertion se traduisait déjà dans les années 80 par la mise en œuvre de création de formations en direction des jeunes. Or, personne n'avait réellement d'expérience ni sur la pédagogie adaptée à ce type de public, ni sur cet objectif de formation. Pourtant, des jeunes formateurs ont été recrutés et chacun était responsable d'un module d'une cinquantaine d'heure.

Trois cas de figure sont apparus au sein de l'équipe pédagogique :

- Des formateurs qui abandonnaient, ne finissant pas leur module de formation, expérience qu'ils jugeaient trop difficile car n'étant pas assez outillés.
- Ceux qui, ayant fini les 50 heures, repassaient au siège de l'association pour programmer un nouveau module. « Cela s'est bien passé ? » « Oui ! ». Effectivement rien à redire, l'évaluation montre que les 50 heures ont été faites sans incidents majeurs. Nous n'en saurons pas plus sur la façon de faire de ces formateurs qui repartent pour un nouveau cycle. Innovants, pas innovants ? Ce n'est pas leur préoccupation.
- Ceux qui finissent ou parfois ne finissent pas leur 50 heures, mais reviennent au siège avec un carnet de bord signalant ce qui a fonctionné, les essais, les erreurs, les abandons, les résultats atteints et la façon dont ils s'y sont pris.

Petit à petit, à partir des cahiers des formateurs du troisième groupe, nous avons établi, de manière empirique, des références pédagogiques, nos références, qui permettaient aux nouveaux formateurs de commencer avec un minimum d'outillage.

C'est ainsi que l'association GRM (Groupe-Recherche-Méthode) a découvert la capitalisation.

Avec qui peut-on capitaliser ?

Si la capitalisation est d'abord envisagée comme une décision et une démarche personnelles, cela ne veut pas dire qu'elle se limite à un acte solitaire. Le partage avec des tiers est la meilleure solution pour enrichir et mutualiser le savoir collectif.

La tierce personne peut prendre le rôle d'incitateur, de propulseur de la démarche en donnant l'opportunité de confronter des savoir-faire, d'échanger des éléments, et d'interpeller sa pratique. Cette interaction positionne le tiers non pas comme collecteur de savoirs mais bien comme assistant aux « acteurs de la capitalisation ». Son rôle se limite à faciliter le dialogue, à accompagner les personnes dans ce travail d'introspection, les aidant à aller au-delà de la description, sans jamais juger ni interpréter. Le défi est d'instaurer un climat d'intimité, une culture de confiance libérant la parole.

Ces « tiers assistants » peuvent être choisis librement, issus de la structure (collègues de travail, interlocuteur terrain...) ou externes.

Plus la capitalisation va se détacher du terrain et des acteurs directement concernés par l'action, plus elle deviendra complexe, et nécessitera un accompagnement. En effet, chaque niveau de capitalisation a ses propres spécificités, ses difficultés et ses enjeux.

Exemple : Dispositif de capitalisation sur la démocratie participative conduit à Porto Alegre (Solidariedade / CIEDEL).

La capitalisation conduite à Porto Alegre (Brésil) visait à identifier les savoir-faire opérationnels de mobilisation et d'organisation des habitants dans le cadre de la gestion participative du budget municipal de la ville.

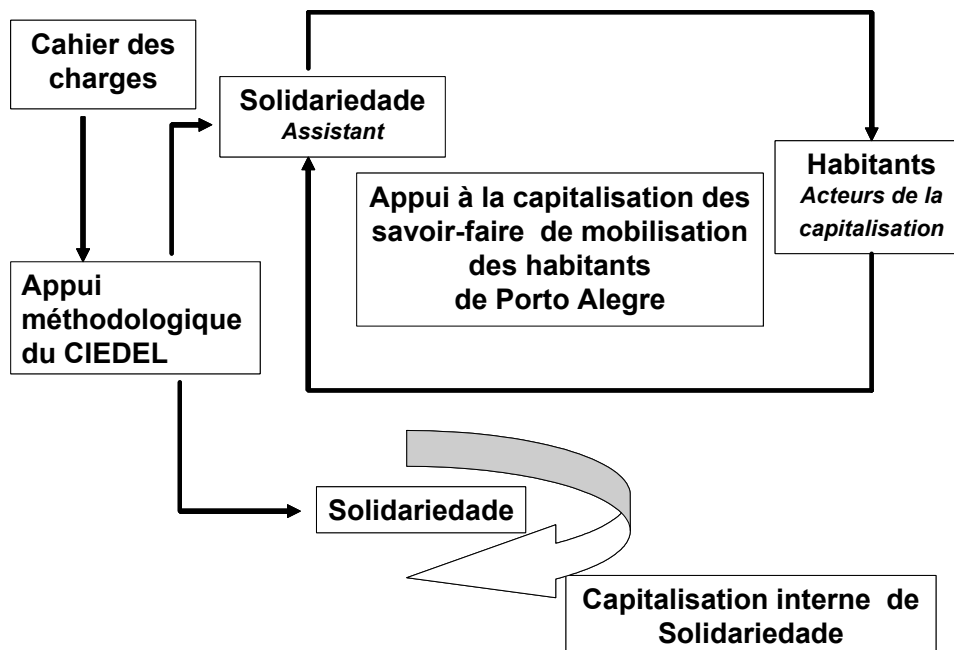
Trois types d'acteurs étaient impliqués dans cette capitalisation : une ONG brésilienne « Solidariedade », les habitants de Porto Alegre et le CIEDEL en appui méthodologique.

Solidariedade a été à l'initiative et a conduit ce travail de capitalisation. Issue des mouvements populaires, elle bénéficie d'une grande proximité et connaissance des citoyens de Porto Alegre engagés dans ce processus participatif.

Préalablement, il s'agissait de définir les enjeux autour de la capitalisation, en cernant les intérêts de chacun à s'impliquer dans ce travail :

- Solidariedade et les habitants souhaitaient redynamiser le processus de participation et réaffirmer leur position vis-à-vis de la municipalité de Porto Alegre.
- Le CIEDEL voulait acquérir des connaissances en matière de dynamique de participation et capitaliser sur l'accompagnement de la capitalisation.

La position des acteurs fut la suivante :



5. METHODOLOGIE DE CAPITALISATION

La capitalisation ne relève pas d'une démarche méthodologique structurée telle qu'on la trouve dans les logiques de planification (à l'instar de la planification par objectifs). Cependant, elle nécessite un minimum de méthode à adapter au contexte dans lequel elle s'exerce. Les principes d'action seront choisis en fonction de deux principaux facteurs :

- Le moment de la capitalisation, en tenant compte de l'accessibilité des informations, corrélée à l'espace temps.
- Les acteurs impliqués : s'agit-il d'une capitalisation interne individuelle ou collective ? D'une capitalisation assistée ou d'une capitalisation externe où un opérateur est chargé de repérer et d'extraire les savoirs utiles à l'action ?

La démarche peut se décliner en 4 phases.

5.1. LE CADRE DE REFERENCE

La première étape consiste à créer un cadre de référence à partir de l'objet de capitalisation (action déterminée, thématique, démarche...).

Collecter l'information nécessaire à la réflexion passe tout d'abord par la mobilisation de la mémoire des acteurs. On peut également trouver des informations dans divers documents (rapports d'activités, notes méthodologiques...); mais ces derniers portent plus sur l'inventaire des actions que sur le « comment » de leur réalisation. Ils ne sont donc que des compléments.

La **démarche chronologique** est le cadre de référence le plus simple pour mobiliser la mémoire, individuelle ou collective. A partir de cette succession de faits, repérés dans le temps, d'éléments pertinents relatifs à l'action, il s'agira d'identifier les acteurs impliqués et les résultats atteints.

Cette référence descriptive chronologique permettra de repérer les points d'inflexion internes ou externes qui ont fait évoluer l'action de manière significative. « *A quel moment l'action, objet de capitalisation, a connu des sauts qualitatifs, a avancé de manière significative ?* »

Si la référence chronologique ne peut être établie directement (*exemple d'une capitalisation collective thématique concernant de multiples acteurs qui n'ont pas obligatoirement la même référence temporelle*), deux méthodes de travail peuvent être choisies pour construire le cadre de référence :

- Demander à chaque acteur de reconstituer individuellement sa propre chronologie, puis créer une référence commune au groupe à partir des travaux de chacun.
- Initier dès le début le cheminement collectif par une collecte des histoires de vie. Ces dernières ne se déroulent pas toujours dans un même espace temps mais elles s'appuient sur des éléments jugés importants par les acteurs. Il s'agira donc de construire une lecture transversale de ces récits. Les matériaux ainsi collectés sont classés en vue de constituer un cadre de référence, c'est ce qu'on appelle le « vider-classer ».

Exemple : dans le cadre de la capitalisation du budget participatif à Porto Alegre (Brésil), divers représentants de la population (Conselheiros) ont raconté leur expérience. Pour certains, leur mandat s'était limité à quelques mois, et pour d'autres il avait duré plusieurs années.

La démarche chronologique est superflue dans le cadre d'une capitalisation in vivo, car la distance avec l'objet de capitalisation est difficile à établir. Le cadre de référence se résume alors à l'identification des points d'inflexions : les événements qui ont participé sensiblement à l'obtention des résultats. A l'inverse, une capitalisation réalisée une fois l'action terminée repérera plus aisément les étapes de l'action, sans toutefois se souvenir précisément des protagonistes et des informations utiles (souvent évanescentes).

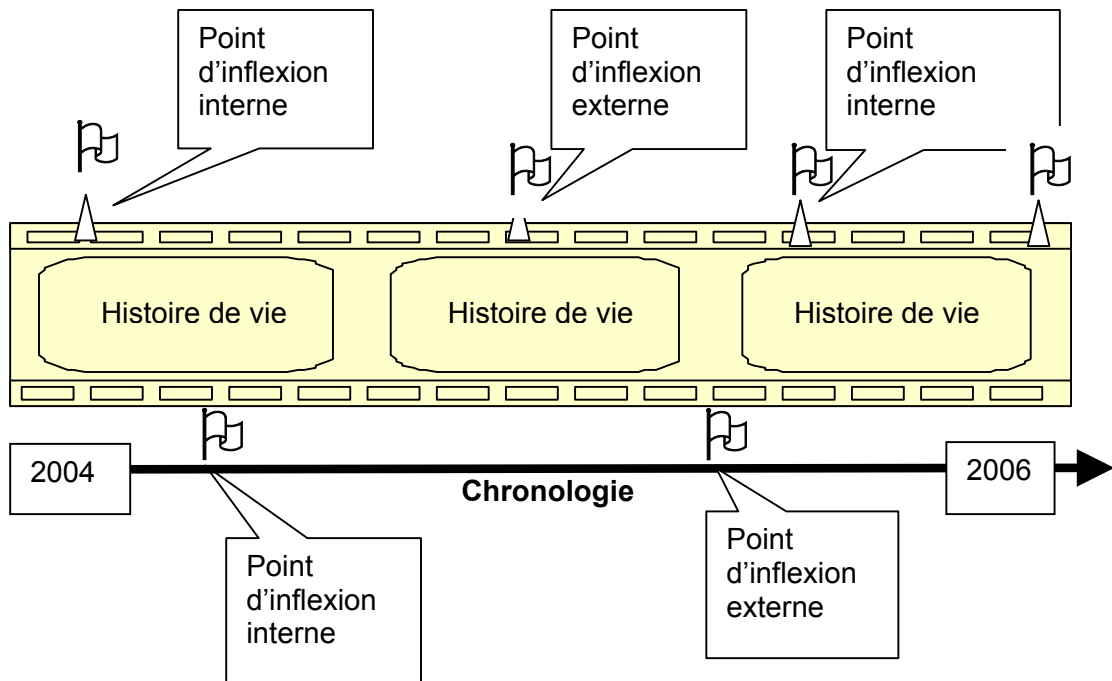
5.2. REPERAGE DES POINTS D'INFLEXION

La recherche des points d'inflexion vise à circonscrire le futur travail de capitalisation.

Les points d'inflexion sont les changements significatifs dans l'action menée, les faits, internes ou externes, qui ont influencé structurellement l'action. En revisitant l'action, on identifie les sauts qualitatifs, les périodes où l'action / l'activité a avancé de manière exponentielle. Les activités se déroulent rarement de manière linéaire, elles connaissent des arrêts et des bonds. Si les blocages sont à souligner, la capitalisation s'intéressera aux processus qui ont permis de les dépasser ou les contourner. De même, les sauts sont pertinents car ils agissent comme des boosters d'action.

Cette restriction du cadre de référence autour des points d'inflexion (opérant comme une lecture ciblée et zoomée de la chronologie) va permettre de ne pas être noyé par le flot d'informations détenu dans une approche descriptive, de centrer ainsi le travail de capitalisation, et à terme de travailler de manière plus efficace. C'est un processus dynamique, divergent de la notion « d'archivage » qui recouvre un aspect « figé ».

Dans le cadre d'une capitalisation collective atemporelle, il est préférable que la grille de lecture des histoires de vie, son classement et ses points d'inflexion soient établis par les auteurs / acteurs et non par l'extérieur.



Exemple 1 : points d'inflexion repérés par un groupe construisant une maquette de pont en papier (cet exemple est issu de l'exercice pratique effectué lors de la formation).

- | | |
|-------------------------------------|---------------------|
| a) Lecture des consignes | |
| b) Consensus sur un objectif commun | Point d'inflexion ▲ |
| c) Coupages des papiers | |
| d) Travail sur plan | |
| e) Coupages | |
| f) Test papier | Point d'inflexion ▲ |
| g) Annonce de la pluie | Point d'inflexion ▲ |
| h) Répartition des tâches | Point d'inflexion ▲ |
| i) Construction du tablier | |
| j) Installation des rambardes | |
| k) Décoration | |
| l) Test avec véhicule | |
| m) Inauguration | |

En référence au moment de capitalisation présenté précédemment (cf. § 3 « Les moments de la capitalisation »), la démarche chronologique dans cette première expérimentation, apparaissait a priori simple. Or, il ne fut pourtant pas aisé pendant la formation de se souvenir de la chronologie des étapes, de séquencer le processus de construction de cette maquette et enfin de repérer le niveau des détails nécessaires... En conclusion, structurer en démarche ce qui s'est réalisé de manière spontanée n'est pas si facile !

Exemple 2 : à partir de leurs histoires de vie, un groupe de Conselheiros à Porto Alegre a sélectionné les points d'inflexion, les éléments qui ont influencé favorablement leur mission en qualité de représentants.

- Stratégie d'accompagnement dans l'élaboration des demandes des citoyens
- Suivi des réalisations des ouvrages
- Connaissance du contexte, de la municipalité et des modalités du budget participatif
- Position d'interface avec la municipalité de Porto Alegre
- Manque de cohérence et de solidarité entre les quartiers de la ville

L'établissement du cadre de référence et le repérage des points d'inflexion sont des étapes indispensables, mais ne constituent pas encore la capitalisation.

5.3. IDENTIFICATION ET CLASSEMENT DES SAVOIR-FAIRE

La troisième étape d'une capitalisation consiste à chercher à répondre à la question suivante :

A partir de ces points d'inflexion, quelles sont les compétences que j'ai créées, qui me sont propres et qui sont intéressantes à conserver ?

- Comment avons-nous obtenu ce consensus avec la population locale ?
- Comment avons-nous négocié avec le piroguier ?
- Comment avons-nous défini les tâches de chacun ?
- Comment avons-nous réussi à effectuer le suivi de la construction de la nouvelle crèche dans ce quartier de Porto Alegre ?
- Quels sont les savoir-faire mobilisés que nous pourrions réutiliser pour reproduire cette maquette de pont afin d'être plus efficaces, voire efficaces, et être satisfaits de ce travail ?

L'objet de la capitalisation est de comprendre comment on a construit ces éléments jugés indispensables à l'action, facteurs de réussite, de connaître comment les difficultés, les obstacles, ont été contournés, dépassés, ou résolus. S'intéresser au « comment » dépasse la tendance à produire un inventaire des conditions préalables et une liste de justification de l'action menée.

A titre d'exemple, la capitalisation va s'attacher à la manière de faire pour obtenir un consensus avec la population, et non poser ce consensus comme une condition à tout ouvrage dit participatif.

En effet, ces changements, ces « boosters » sont la manifestation de compétences et des savoirs. L'enjeu est de repérer, dans l'ensemble des acquis, les savoirs transposables, fondamentaux et endogènes, c'est-à-dire différents de ceux déjà connus par d'autres acteurs, par d'autres structures, et qui ont intrinsèquement une plus value.

Pour cheminer dans cette voie, il est important de classer ces savoirs autour de quatre critères :

- Dans un premier temps, il s'agit de différencier ce qui est **spécifique** de ce qui est **transposable**.
 - o Les savoirs spécifiques sont ceux qui sont utilisables uniquement dans certaines circonstances ou qui ne sont utilisables que par la personne qui les a mis en œuvre.
Exemple : les petites habitudes du formateur, l'heure de réunion pour un groupe de personnes, la maîtrise des salutations d'usage...
 - o Les savoirs transposables sont ceux qui sont fondamentaux.
Exemple : dans une démarche de travail participatif à la base, la conservation des documents de travail est confiée au groupe plutôt qu'à l'animateur externe.
- On distingue dans un second temps les éléments qui sont **empruntés** et connus, c'est-à-dire des savoirs classiques et externes, rattachés à d'autres sources, d'autres acteurs, et les savoirs **endogènes** créés par le projet, l'action. Ces derniers révèlent la capacité des acteurs à créer de nouveaux savoir-faire.
Connaître la pratique des autres devient incontournable pour effectuer ce classement entre ce qui a été emprunté (importation des savoir-faire), le savoir endogène, spécifique et transposable.

Grille de classement

	Empruntés	Endogènes
Transposables	<i>Importation de références. Conception. Ingénierie.</i>	<i>Méthodes de programmation qui débouchent sur des stratégies (<u>exemple</u> : comment organiser ses objectifs de façon à concourir au but / objectif principal ?).</i>
Spécifiques	<i>Importation de « savoir-faire ».</i>	<i>Tactiques de mobilisation des moyens pour atteindre les objectifs.</i>

Quels sont les savoir-faire à retenir ? Quels sont les savoirs qui intéressent uniquement l'acteur de capitalisation et qu'il peut réutiliser ? Et quels sont les savoir-faire qui seront répliqués, transposés dans d'autres contextes, géographiques ou thématiques, par la même structure ou par d'autres opérateurs ?

Tous les savoirs sont jugés pertinents par l'auteur. Néanmoins, dans une démarche de capitalisation, seuls les savoirs transposables et endogènes pourront être mis en œuvre par d'autres praticiens, et pourront donc être partagés et diffusés.

Exemple : Emplacement d'un service de protection maternelle et infantile.

Dans un pays d'Afrique de l'Ouest, lors de la création d'une tournée villageoise pour un service de protection maternelle et infantile (PMI), il fallait choisir un lieu d'implantation qui optimise les déplacements des mères venant en consultation avec leurs enfants en bas âge. Il y avait un gros bourg flanqué à l'Est de toute une série de quartiers distants de 2 à 3 kilomètres. Il fut donc décidé de faire la consultation à l'entrée Est du village.

Première séance, les mères de famille, des quartiers Est, amènent leurs enfants en consultation. Celles du bourg viennent aussi, mais sans leurs enfants. On réexplique l'importance de venir avec les enfants et on se donne rendez-vous pour la prochaine consultation.

Deuxième séance : les mères de famille des quartiers Est amènent leurs enfant en consultation. Celles du bourg viennent aussi, mais toujours sans leurs enfants. A ce stade, les animatrices de la PMI « diagnostiquent » un blocage de la part des mamans du bourg. On essaie d'intervenir auprès des hommes, de la chefferie, mais rien ne change. Les animatrices disent « On ne peut rien faire, c'est comme cela... ».

Un jour, pendant la saison des pluies le véhicule ne peut parvenir jusqu'au lieu habituel de consultation. La PMI s'installe exceptionnellement de l'autre côté du bourg. Et tout le monde est là : les mamans et les enfants des quartiers Est et du bourg !

Les animatrices pouvaient alors :

- Soit constater ce fait sans en tirer d'autres enseignements et retourner par la suite à leur lieu habituel en disant « qu'on ne peut rien faire avec les mamans du bourg qui sont si imprévisibles ».
- Soit réfléchir à leur pratique en se questionnant sur le mode « aujourd'hui cela a marché » ? « Qu'est-ce qui a changé » ? Le lieu, les pluies, d'autres causes ? Difficile à établir, mais les mamans du bourg viennent avec leurs enfants, et malgré la distance, celles des quartiers Est viennent aussi. Donc on conserve la consultation dans le nouveau lieu.

Cette deuxième option permet de développer **un savoir-faire spécifique** : « Les consultations de la PMI doivent se dérouler à l'entrée Ouest du Bourg ».

Ce savoir repose sur un interdit qui n'était pas formulé par les habitants du bourg et des quartiers périphériques et qui a été identifié à cette occasion : « On ne déplace pas un enfant vers l'Est ». Cet interdit est le résultat du constat de transmission des maladies infantiles d'Est en Ouest, dans le sens du vent dominant. Aller vers l'Est avec un jeune enfant, c'est lui faire courir un risque inutile. Cet interdit ne s'appliquait pas aux mamans des quartiers puisque leur déplacement vers l'Est n'était que le retour d'un trajet effectué le matin même.

Pour transférer ce savoir à d'autres lieux de PMI, il va falloir modéliser, on ne retiendra plus la direction du vent comme élément fondamental dans l'implantation des consultations médicales itinérantes, mais c'est la prise en compte des croyances locales sur les vecteurs de maladies qui constitue un **savoir-faire transposable**.

Pour une collecte opérationnelle, il s'agit de faire réellement la distinction entre le « pourquoi », qui relève de la justification, et le « comment ». Les points d'inflexions vont permettre de s'attacher à la manière de faire. Il faut donc développer cette capacité à s'interroger sur le « comment ». Ce repérage de savoirs s'adosse à une question simple :

« Comment a été développée cette compétence, comment cela s'est-il réalisé ? Comment ai-je opéré pour atteindre ce résultat ? »

5.4. LA MODELISATION

Les objectifs de la modélisation sont de :

- a) **Rendre le savoir réutilisable** pour des actions ultérieures, en sachant que les situations à venir ne seront jamais totalement identiques à celle ayant permis d'alimenter la capitalisation. Pour cela, il faut s'attacher à resituer les savoir-faire dans une nouvelle logique d'action : *« Si l'action devait se renouveler, comment ferions-nous, recommencement à l'identique ou évolutions tirées de l'expérience, quelles démarches, quelles priorités...? »*
- b) **Identifier les alternatives** : sortir des manières habituelles de penser afin de dégager de nouvelles perspectives, c'est la dimension innovante de la capitalisation.
- c) **Rendre les savoirs transposables** : mettre en forme les éléments capitalisés pour qu'ils soient compréhensibles par des utilisateurs qui n'ont pas fait le même cheminement et n'ont pas la même expérience que les auteurs / acteurs de la capitalisation.
- d) **Se donner les moyens de la diffusion** : Identifier les supports, contenus et modes d'usage des outils qui peuvent servir à se mobiliser face à l'enjeu de la capitalisation (reproduire une action, échanger des informations, asseoir sa notoriété...).

Modélisation et théorisation

Il est important de distinguer modélisation et théorisation. La première a une ambition limitée, en proposant un modèle à ses lecteurs dont chacun pourra s'inspirer et se l'approprier en le façonnant, en le faisant évoluer.

A l'inverse, les apports théorisés s'inscrivent dans des protocoles prédéfinis permettant, « toute chose égale par ailleurs », de reproduire les acquis à l'identique et autant de fois que l'on veut.

Théorie	Modèle
On l'apprend, puis on l'applique	On s'en inspire, on l'interprète
Résultats reproductibles	Résultats imitables
Produit par l'observateur maintenant une distance avec l'objet	Produit par les acteurs
Elaborée après plusieurs essais selon des protocoles établis	Référence immédiate, dès que l'on a fait on sait...

Exemple : La création d'une plaquette de communication au sein d'une institution.

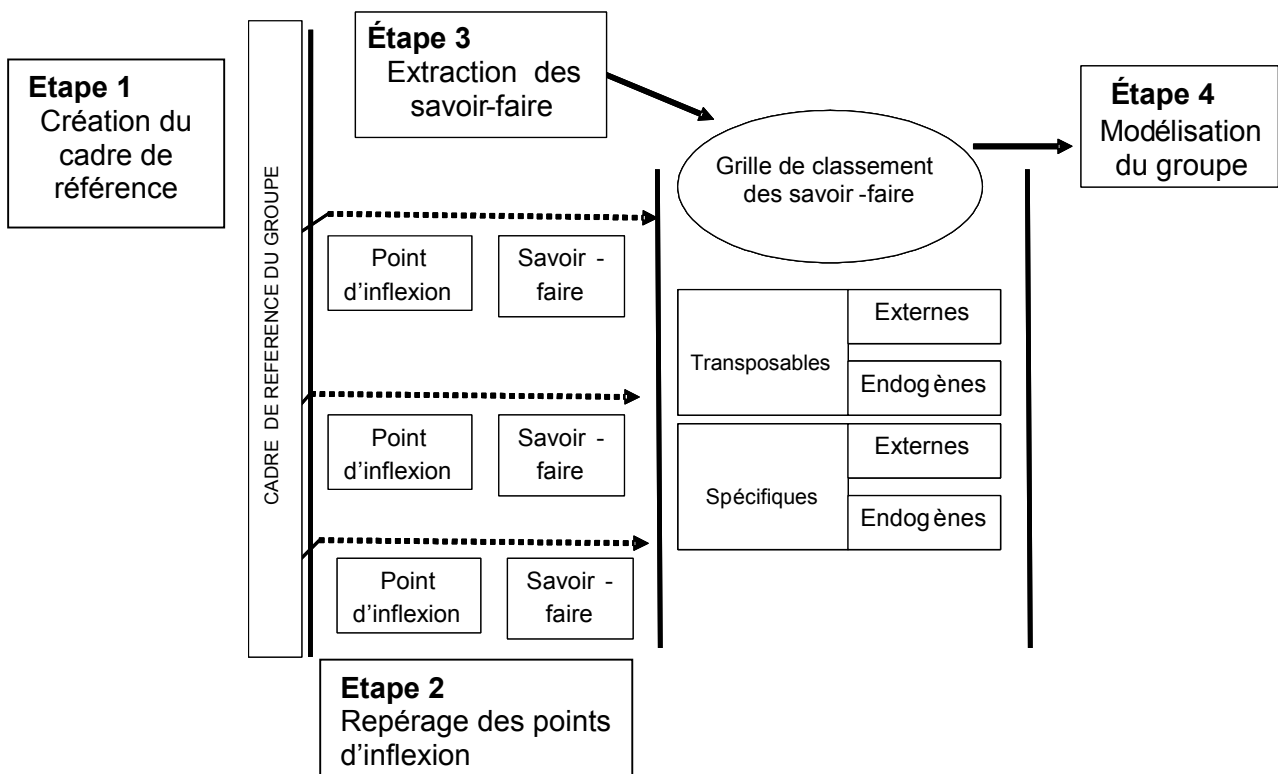
La personne en charge d'élaborer une nouvelle plaquette de présentation de son institution va s'inspirer des manières de faire mobilisées lors de la dernière campagne de communication. Ces savoirs antérieurs seront donc reconduits. Cependant, seuls ils ne peuvent pas garantir le succès car le contexte est différent (les technologies ont évolué, le public a changé...). Le responsable de communication prendra donc modèle sur son expérience antérieure et mobilisera d'autres savoirs lui permettant de produire le dit produit.

Cette dernière phase correspond à **l'analyse** et **l'organisation** des savoirs en vue :

- De leur réutilisation ultérieure ;
- De leur diffusion auprès d'autres opérateurs.

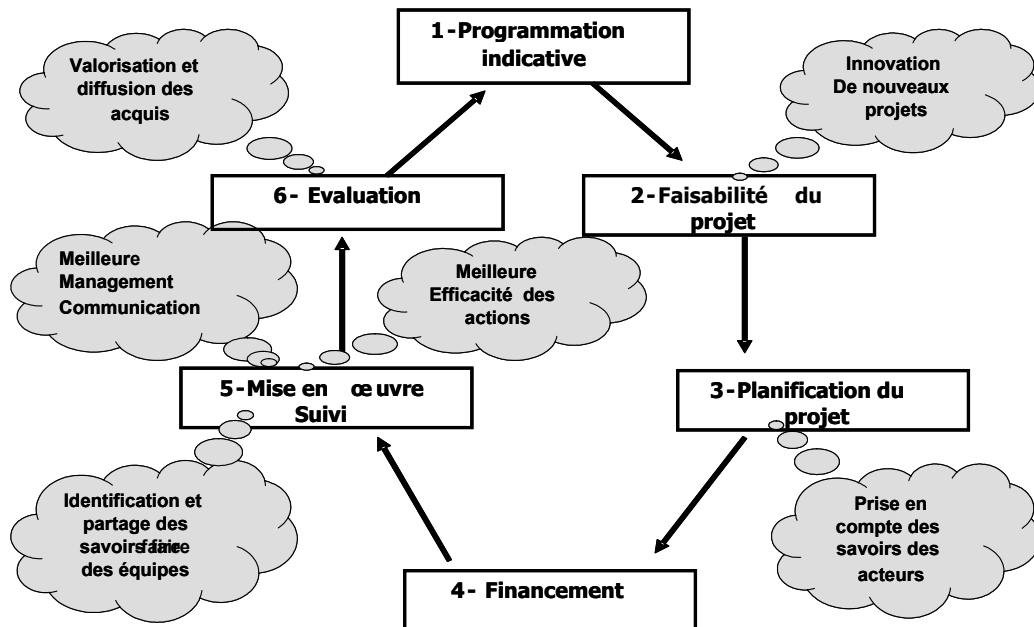
Cette phase n'est pas de la théorisation, mais la mise en forme opérationnelle des savoirs sous la forme de modèles de références, pratiques et concrets, permettant d'être outillé pour aborder les actions à venir.

Synthèse de la méthode



6. LA CAPITALISATION DANS LE CYCLE DE PROJET

La capitalisation s'inscrit dans une démarche d'apprentissage de la pratique. Ces acquis peuvent s'intégrer et être valorisés dans les grandes phases du cycle de vie du projet.



Les résultats des capitalisations antérieures sont à prendre en compte dans les étapes de **construction de projets**, de programmes innovants (identification, planification), répondant ainsi à cet impératif de préparer l'avenir.

Les **études de faisabilité** peuvent interroger les savoir-faire des acteurs⁵ et les intégrer dans l'élaboration des projets. Ainsi, les opérateurs valorisent leurs acquis, innovent et deviennent force de proposition dans un contexte concurrentiel.

Les dispositifs de **suivi**, de **pilotage** peuvent être le cœur d'une capitalisation in vivo. En effet, la capitalisation constitue une des fonctions du suivi (contrôle, gestion, réajustement, communication) où les acteurs, de façon volontaire, s'attachent à repérer leur manière de faire. Au-delà des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de réalisation des activités, les savoir-faire des groupes cibles, des agents de développement, sont mis en avant, permettant ce mouvement itératif d'introspection et de prospective.

Ce travail de capitalisation inséré dans un dispositif de suivi a un triple avantage :

- Valoriser les succès et apprendre des échecs ;
- Mieux communiquer et partager les savoirs au sein d'une équipe ;
- Renforcer l'efficacité dans le déroulement des actions.

Ce suivi / capitalisation peut se faire lors des réunions d'équipe, de restitution avec les acteurs terrain, être transcrit dans des rapports de suivi, ou mobilisé dans l'élaboration de fiches méthodologiques.

La capitalisation influe également sur les modes de management. Les divers entretiens avec le personnel (évaluation régulière des équipes) peuvent être des moments propices pour

⁵ On définit par acteurs ceux qui élaborent le projet mais également ceux qui en seront « bénéficiaires ».

conduire une capitalisation individuelle et assistée. N'est-ce pas une opportunité à saisir permettant à chacun de revisiter sa pratique, de s'approprier ses savoirs, de les valoriser au sein de sa structure ? La capitalisation devient ainsi un réel outil de motivation et d'efficacité.

Il est préférable que la capitalisation des savoir-faire garde une relation marginale avec **l'évaluation**. En effet, l'évaluation se distingue fortement de la capitalisation par le jugement qu'elle doit émettre. Au vu de la complexité de la démarche de capitalisation, si les auteurs ne sont pas rôlés à cet exercice et si la capitalisation n'a pas été inscrite dans un dispositif de suivi, cette relation entre capitalisation et évaluation semble difficile à marier.

Toutefois la capitalisation peut alimenter une partie de l'évaluation, qui prendra alors en compte les savoir-faire mis en œuvre. L'évaluation ne peut pas se substituer à la capitalisation, au risque de biaiser la démarche de capitalisation. En effet, si l'évaluateur peut identifier des aspects jugés intéressants dans l'action évaluée, ces éléments sont toutefois repérés en fonction de son propre système de référence et non choisis par les acteurs eux-mêmes.

En effet, de nature différente, la capitalisation et l'évaluation sont complémentaires mais elles ne s'articulent pas naturellement :

Capitalisation	Evaluation externe
Démarche introspective	Regard externe
Démarche volontaire des acteurs	Démarche parfois imposée
Une logique de processus	Une logique de résultats
Etablit un constat	Emet un jugement
Une modélisation interne	Un rapport externe

N'oublions pas que la capitalisation est avant tout une posture intrinsèque, nécessitant un climat de confiance, une volonté des acteurs de partager du temps et de l'argent.

7. DISPOSITIFS DE CAPITALISATION

Typologie des dispositifs

- Le dispositif pyramidal.

C'est l'équipe de direction qui estime avoir la compétence et la légitimité pour capitaliser. Les divers niveaux de la structure sont donc sollicités pour « faire remonter » l'information. Des dispositions plus ou moins contraignantes sont mises en place, sous forme de fiches, de réunions de travail, de séminaires, pour assurer la collecte régulière et généralisée de l'information. Pas d'inquiétudes à avoir sur la pérennité de ce genre de dispositif : il cesse de lui-même, terrassé par l'indigestion de papiers et de données à traiter !

- Le service de capitalisation.

La capitalisation est confiée à une petite équipe, souvent organisée en service transversal et chargée de collecter par elle-même ou d'aider les autres services à recueillir l'information utile. A charge ensuite pour le service de capitalisation d'en assurer

la mise en forme et la diffusion en interne. La diffusion externe relève alors généralement d'une décision prise par la direction générale de la structure. Ces services sont souvent chargés également de la recherche-action, de la prospective, de l'évaluation... L'idée est séduisante, mais en pratique, ce sont souvent des services fourre tout, aux attributions mal définies. Si ces services se replient sur eux-mêmes ils finissent soit par s'engluer dans les informations, soit par produire des savoirs tellement retravaillés que les acteurs ne s'y reconnaissent plus. Si ces services comprennent que leur rôle est d'aider les autres à capitaliser, ils ont quelques chances de contribuer au repérage, la mise en forme et la diffusion des savoir-faire. Leur performance relève alors essentiellement de la compétence, du dynamisme et de la capacité à convaincre de ses membres. Ces qualités ne sont pas toujours réunies.

- **La capitalisation par niveau et/ou par thématiques.**

Divers lieux de capitalisation sont identifiés (équipes opérationnelles sur le terrain, cercles de réflexion transversaux, regroupements géographiques ou thématiques). Chaque lieu fonctionne de façon autonome. Dans le cas de structures importantes, il y a soit une coordination soit une animation de la dynamique de capitalisation et de la cohérence des outils et méthodes mis en oeuvre. Ces dispositifs sont ceux qui à l'usage se sont révélés les plus pertinents.

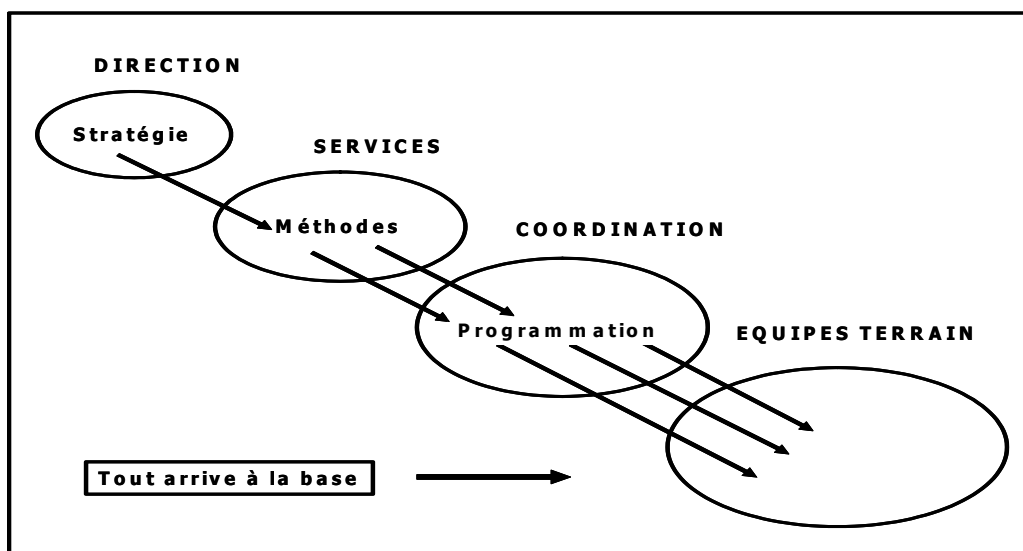
- **La capitalisation sous-traitée.**

Comme bien d'autres services, les structures peuvent faire l'économie d'un service interne en confiant la capitalisation à une structure spécialisée ou à des consultants indépendants. La difficulté est alors d'ordre qualitatif (cf. § 4 sur les acteurs de la capitalisation) : comment s'assurer que les savoirs fondamentaux et endogènes soient identifiés ? En pratique les institutions font appel à la sous-traitance pour accompagner un processus conduit en interne. La réalisation de capitalisation entièrement sous-traitée conduit à une logique d'étude (analyse à partir de références externes) et s'éloigne des pratiques spécifiques de la capitalisation (savoir endogène porté par les acteurs).

Quelques facteurs à prendre en compte

- **La base intègre tout.**

Les divers savoirs mis en oeuvre dans la structure ont tous une incidence sur l'action à la base : stratégies de la direction, méthodologie et programmation des directions techniques, coordination des équipes terrain, et les « tactiques » professionnelles des équipes locales. Sachant que toutes ces décisions arrivent à la base, le point de départ des capitalisations est donc sur le terrain.



- **Capitaliser, c'est donner et recevoir.**

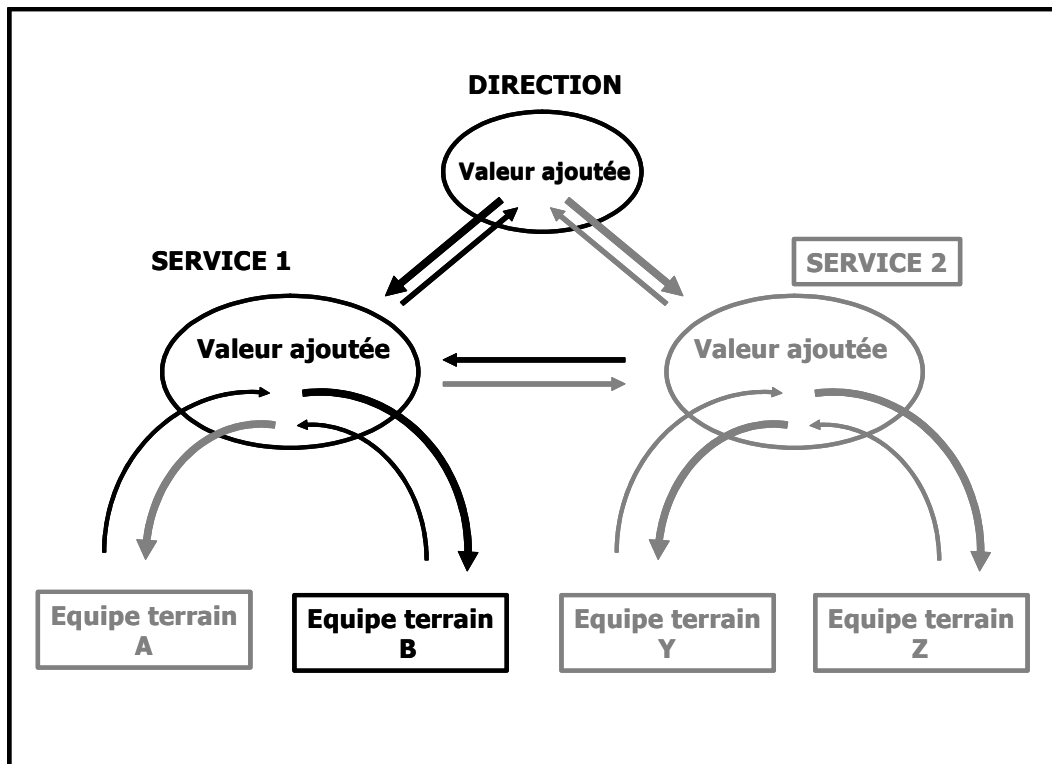
« Nous sommes une petite ONG nationale, notre chef de projet nous demandait de collecter et de lui transmettre l'information sur nos savoir-faire. Après quelques mois, il a fait valoir ce savoir auprès d'une institution internationale ce qui lui a permis d'obtenir un poste... avec notre savoir-faire ».

Inutile de préciser que le successeur de ce chef de projet indélicat aura des difficultés pour redynamiser l'approche capitalisation. La capitalisation faisant appel au savoir propre des personnes, il est indispensable que ces dernières entrent volontairement dans le dispositif de capitalisation. Sinon, il y a blocage et l'information n'apparaît pas.

Certaines personnes capitalisent spontanément, que cela soit inscrit ou non dans leur contrat, d'autres ne le font pas, même si cela fait partie des obligations contractuelles. Cette situation conduit à identifier les motivations à capitaliser qui peuvent être d'ordre financier (prime, prolongation de contrat pour capitaliser), de valorisation des personnes ou sous forme d'avantages divers.

Mais cela ne suffit pas à faire changer d'avis les personnes qui ont le sentiment de se faire soutirer leurs compétences. Au-delà des avantages matériels, la capitalisation pourra être conduite si les contributeurs reçoivent en retour une information utile, avec la valeur ajoutée du niveau supérieur. Cela suppose :

- une circulation réciproque de l'information sur les savoir-faire ;
- un traitement de l'information provenant du niveau inférieur ;
- une confrontation de savoirs avec les autres opérateurs (internes ou externes à la structure) ;
- un retour vers la base avec valeur ajoutée.



L'équipe terrain B contribue à la capitalisation mais bénéficie en retour des apports des équipes A, Y, Z et éventuellement des services et de la direction.

- **A chacun son savoir.**

Les dispositifs de capitalisation institutionnelle qui fonctionnent sont ceux qui arrivent à produire avec régularité des documents :

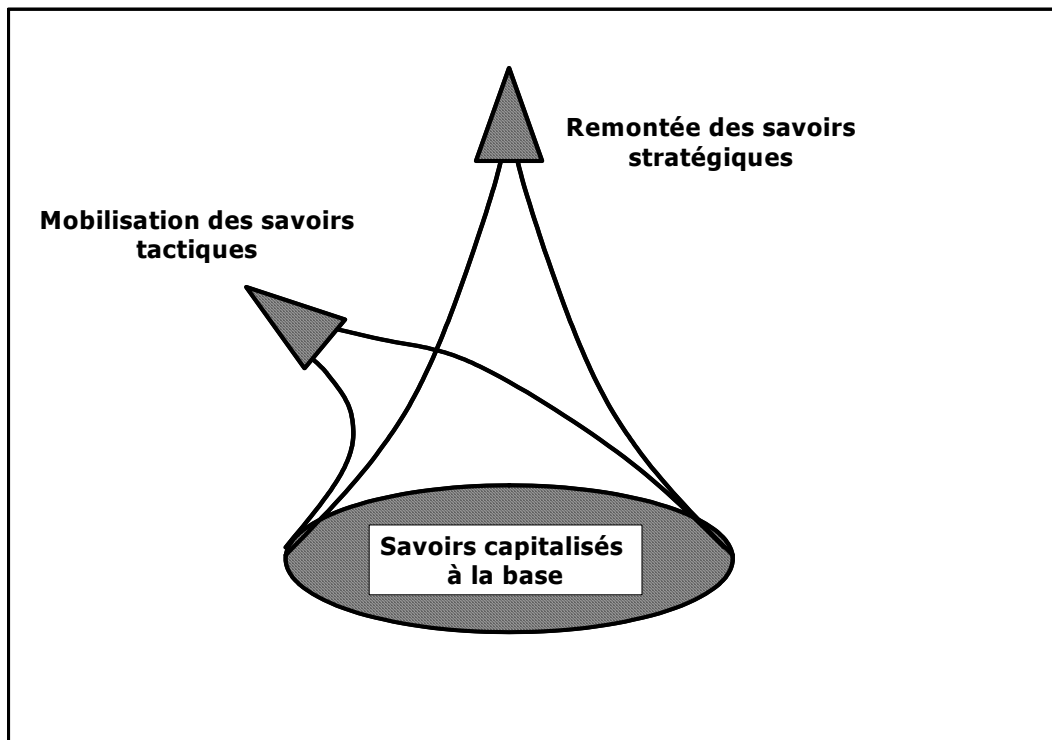
- pertinents ;
- transférables ;
- effectivement réutilisés en interne et si besoin en externe.

Ces services opèrent :

- une segmentation par niveau : capitalisation à la base, aux niveaux intermédiaires, au sommet ;

Et/ou

- une répartition par thématiques : animation, responsabilisation, conduite d'action, plaidoyer, information... ;
- une répartition par type de savoir : stratégique, tactique.



Les **savoirs stratégiques** permettent un pilotage de la structure, et notamment d'organiser les différents objectifs permettant d'atteindre le but que l'on s'est fixé.

Les **savoirs tactiques** portent sur la mobilisation et la mise en œuvre dans l'espace et dans le temps des ressources humaines et matériels nécessaires aux actions.

La collecte se fait à partir de la base, avec une logique d'amincissement dans la remontée des savoirs, pour permettre une capitalisation par niveau et jusqu'au sommet afin que ce dernier ne soit pas submergé par l'information.

Dans une démarche de diffusion externe du savoir, le dernier étage de la capitalisation est celui de la mise en forme, la plus attractive possible pour toucher un public étendu.

8. BIBLIOGRAPHIE⁶

Concepts

- Britton Bruce, *The learning NGO*, Oxford (UK): INTRAC, 1998, 40 p.
- Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil, 1963, 382 p.
- ERSICOM (Equipe de Recherche sur les Systèmes d'Information et de Communication des Organisations et sur les Médias), *Contributions au colloque International « Partage des savoirs »*, Lyon, février / mars 2003.
- Espejo Norah, *Action-learning, Building on experience*, La Haye: IRC, 1993, 29 p.
- Martin Jean Paul & Savary Emile, *Se professionnaliser, Exercer au quotidien*, CAFOC Nantes, Chronique sociale, 1996, 360 p.
- Morin Edgar, *La méthode T3, La connaissance de la connaissance*, Paris : Seuil, 1986, 243 p.
- Morin Edgar, *La méthode T4, Les Idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Paris : Seuil, 1991, 243 p.
- Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, USA: Oxford university press, 1995, 284 p.
- Villeval Philippe & Lavigne Delville Philippe, *Capitalisation d'expériences ... expérience de capitalisation*, Traverses N°15, Groupe Initiatives, 2004, 46 p.
- Zutter (De) Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

Méthodes

- APIA (Association des Analystes de Projets Industriels Agricoles), *Petit recueil de méthodes d'évaluation*, Rennes : APIA, 2000, 42 p.
- Barrot P., *Du savant au profane, rédiger pour des non-spécialiste : guide pratique à l'usage des chercheurs du Sahel*, Paris : Gret, 1998, 49 p.
- FIDAFRIQUE, *Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre*, 2005, 57 p.
- Fondation pour le Progrès de l'Homme, *Analyser et valoriser un capital d'expériences : repères pour une méthode de capitalisation*, Paris : Document de travail des éditions Charles Léopold Mayer n°125, 2001, 206 p.
- GRET, *Ecrire pour être lu : quelques conseils*, Paris : Gret, 1993, 25 p.
- Gründstein Michel, *Gameth : un cadre méthodologique pour repérer les connaissances cruciales de l'entreprise*, Paris : MG conseil, 2000, 13 p. – Présenté lors du colloque du 7 décembre 2001 « Capitalisation des connaissances & Innovation » à l'ESIEE (Paris).
- Lavigne Delville Philippe, *Mieux intégrer la capitalisation aux projets : repères et éléments de méthode*, Séminaire interne, Gret, 2002, 30 diapos.
- Maccio Charles, *Savoir écrire un livre, un rapport, un mémoire... de la pensée à l'écriture*, Lyon : Chronique sociale, 2^{ème} édition, 1995, 179 p.
- Meyer B., *Maîtriser l'argumentation : exercices et corrigés*, Paris : Armand Colin, 2002, 255 p., Coll. Cursus.
- Montecot Christiane, *Techniques de communication écrite*, Paris : Eyrolles, 1990, 111 p.
- Prax Jean-Yves, *Le guide du Knowledge Management*, Paris : Dunod, 2000, 266 p.
- Robert Sylvie, *Le capital mémoire : identifier, analyser, valoriser l'expérience dans les institutions*, Paris : Charles Léopold Mayer, 2005.

⁶ Les principales références bibliographiques sont issues du document Traverses N°15, Groupe Initiatives.