

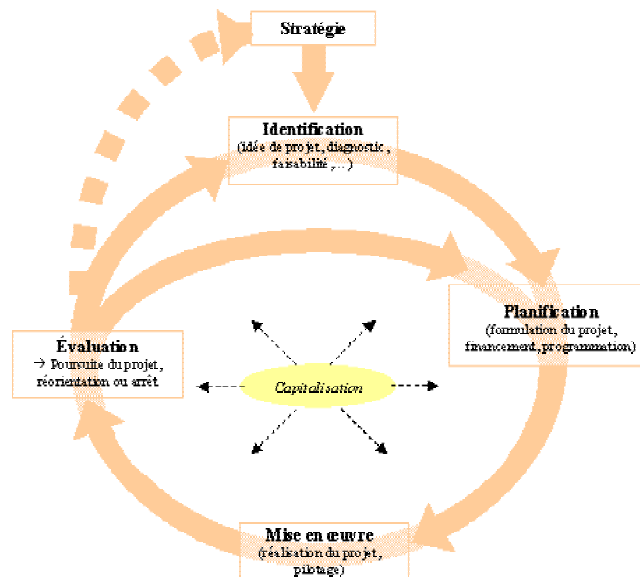
Appui à la capitalisation

Finalité :

Favoriser l'**appropriation** de certaines **façons de faire** pour les **améliorer** et les **partager** avec d'autres.

(Passer de l'expérience à la connaissance « partageable ».)

Place autour du cycle du projet :



L'importance de la capitalisation est assez largement reconnue, notamment pour sa dimension d'apprentissage individuel et collectif. Pourtant, la capitalisation est rarement considérée comme une priorité : l'action et ses impératifs à court terme passent avant.

En outre, le concept n'est pas toujours très clair. Il est même parfois un peu fourre-tout : tout ce qui relève de la formalisation d'une expérience étant appelé « capitalisation ».

Tout comme il le fait pour l'évaluation, le F3E souhaite contribuer à promouvoir chez les ONG et les collectivités locales une **culture de la capitalisation**. Aussi, il met à disposition de ses membres un outil destiné à appuyer leurs efforts de capitalisation.

A noter que cet outil renvoie à une expérience menée *par une structure* : **le F3E n'accompagne pas de démarches liées à des individus** en dehors de tout cadre institutionnel.

1 – Présentation de l'outil

1.1 – Définition

« La capitalisation de l'expérience (...), c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable » (Pierre de Zutter, 1994)

La capitalisation accompagnée par le F3E repose sur le principe suivant. Dans leur travail quotidien (actions sur le terrain, méthodologies d'intervention, processus de concertation avec d'autres acteurs,...), les individus et leurs structures développent des savoir-faire et des « savoir-être ». Ces savoirs, une fois identifiés et formalisés, constituent un réel capital. Ce capital peut alors être utile à ces mêmes acteurs ainsi qu'à d'autres. Aussi s'agit-il de produire du savoir partageable à partir des savoir-faire des acteurs.

Cela revient à expliciter le « **comment** » : *comment* les acteurs sont-ils parvenus à tels et tels résultats innovants ou significatifs ? Et quels **enseignements** peut-on en tirer ?

La finalité de cet outil est donc de favoriser l'**appropriation** de certaines **façons de faire** pour les **améliorer** et les **partager** avec d'autres acteurs.

1.2 – Caractéristiques

Ceci signifie notamment que :

- ◆ *ce sont les acteurs eux-mêmes qui capitalisent* sur leurs propres pratiques : le rôle du consultant est avant tout d'accompagner les acteurs en terme de méthode¹ ;
- ◆ *une capitalisation n'est pas une évaluation* : il ne s'agit pas de juger des pratiques en analysant leurs résultats, mais d'expliciter « comment on a fait »² ;
- ◆ une capitalisation n'est pas non plus une étude qui épuiserait un sujet dans toutes ses dimensions ou qui aurait l'ambition de proposer un « modèle » reproductible toutes choses égales par ailleurs.

Remarque :

Dans la capitalisation – au contraire d'une étude externe plus « classique » – les protagonistes détiennent le savoir (implicite) et doivent être *acteurs* de la démarche de capitalisation, d'un point de vue méthodologique. Le travail entre le consultant et les acteurs s'inscrit dans une démarche interactive, où le consultant se place en retrait car il n'est pas dépositaire du savoir à mettre en valeur : son rôle est celui d'un « accoucheur ».

Suivant les cas, le consultant pourra plus ou moins utiliser ses propres connaissances en la matière, mais ce sera toujours pour mettre en valeur celles des acteurs. Ces dernières ne doivent pas être de simples faire-valoir destinés à justifier les théories du consultant.

L'outil appui à la capitalisation appuyé par le F3E peut porter sur des actions de terrain, des processus, des méthodes,...

NB : S'il s'agit de capitaliser *plusieurs expériences* (menées par plusieurs structures) confrontées entre elles et mises en perspective, alors il convient de se tourner vers l'outil « étude transversale ».

Comme pour les autres outils, le F3E permet à ses membres d'accéder à un accompagnement méthodologique et, au besoin, à un cofinancement.

1.3 – Intérêt

La structure qui capitalise peut retirer deux types de bénéfice de ce travail :

- ◆ un bénéfice en terme de **apprentissage** : capitaliser permet aux acteurs de valoriser des savoir-faire qu'ils avaient développés de façon implicite mais dont ils n'étaient pas toujours conscients, en vue d'améliorer leurs façons de faire³ ; les personnes qui capitalisent (au sein de la structure et ses partenaires) sont conduites à échanger sur leurs façons de faire et s'enrichissent par la confrontation des expériences entre pairs ;
- ◆ un bénéfice en terme de **visibilité** : la capitalisation doit donner lieu à une publication qui peut être diffusée et valorisée à l'occasion d'une manifestation publique. Ce peut être l'occasion pour la structure de faire valoir un certain nombre de savoir-faire qu'il a développés.

Au-delà de la structure qui capitalise, la capitalisation doit contribuer à enrichir les autres membres du F3E et au-delà (bénéfice collectif).

2 – Critères d'éligibilité spécifiques

a) La démarche de capitalisation

- ◆ La capitalisation peut se faire soit a posteriori (projet achevé, méthode déjà expérimentée,...), soit au cours de la mise en œuvre d'une expérience. (NB : Les deux cas nécessiteront des accompagnements spécifiques et différenciés.)
- ◆ La décision de capitaliser mais aussi l'objet de la capitalisation doivent faire l'objet d'un choix validé par la structure.

En outre, la hiérarchie de la structure doit s'engager à donner aux acteurs qui capitaliseront leurs pratiques les moyens de capitaliser, notamment en terme de disponibilité pour les temps de travail proposés par le consultant. En effet, la capitalisation est relativement chronophage.

¹ Dans le cadre de cet outil F3E, le consultant peut aussi apporter un appui en terme de mise en perspective de ces savoirs capitalisés par les acteurs.

² Même si des passerelles existent entre ces deux exercices distincts et que la pratique en rend parfois les frontières plus floues.

³ A l'interne, cette valorisation peut par exemple aider à rendre une structure plus efficace : diffuser des pratiques capitalisées entre collègues, éviter de réinventer la roue lorsqu'un poste est confié à une nouvelle personne, etc.

- ◆ Les acteurs qui capitaliseront leurs pratiques doivent être, sinon volontaires, du moins motivés par la démarche.

b) Le thème de la capitalisation

- ◆ La capitalisation doit être suffisamment ciblée pour pouvoir être approfondie et permettre un travail de qualité.
- ◆ La capitalisation doit être « partageable » et contribuer au bénéfice collectif⁴. Ceci induit deux éléments :
 - elle ne pas traiter d'aspects susceptibles de n'intéresser que la seule structure qui capitalise ;
 - les enseignements tirés de la démarche seront intégralement rendus publics aux autres membres du F3E (logique de transparence).
 En effet, le F3E soutient des capitalisations dans la mesure où la structure membre apporte une contribution en terme de bénéfice collectif (restitution, publication, diffusion,...).
- ◆ Les capitalisations proposant explicitement de contribuer à enrichir les formations organisées par le F3E bénéficieront d'une attention particulière.
- ◆ Il est très fortement recommandé que la pratique à capitaliser ait déjà fait l'objet d'une évaluation, en préalable à la capitalisation⁵.
- ◆ Une mise en regard de la pratique capitalisée avec les approches théoriques et/ou conceptuelles sur le sujet doit être réalisée dans le cadre de la démarche.

3 – Modalités spécifiques d'instruction et de mise en œuvre

3.1. Instruction

- ◆ La structure commanditaire présente d'abord à l'Équipe technique du F3E une *note d'intention*. Celle-ci servira de base à leurs échanges. Elle permettra en particulier de vérifier l'adéquation de l'outil avec les besoins de la structure et la conformité de sa demande avec les critères définis par le F3E.
- ◆ Les *termes de référence* de la capitalisation seront ensuite rédigés en vue d'une présentation au Conseil d'administration du F3E pour un accord de principe.

3.2. Mise en œuvre

- ◆ Compte tenu des enjeux de dialogue multi-acteurs, le F3E encourage la structure membre à associer l'ensemble des partenaires Nord et Sud / Est concernés par l'objet de la capitalisation.
- ◆ Le montant du cofinancement apporté par le F3E est plafonné à 30 000 euros. Une participation à l'édition du produit de capitalisation peut éventuellement être cofinancée par le F3E.

4 – Expertise et méthodologie

4.1 – Type d'expertise

Le consultant (éventuellement une équipe, lorsque c'est pertinent) apporte un accompagnement méthodologique pour aider la structure membre et ses partenaires concernés à :

- ◆ approfondir les points de capitalisation (en lien avec la structure et le F3E),
- ◆ identifier et formaliser les savoir-faire partageables pertinents à capitaliser,

⁴ Le bénéfice collectif constitue l'un des principes du F3E. Toute étude appuyée par le F3E doit « alimenter le bénéfice collectif », c'est-à-dire être utile au plus grand nombre possible de ses structures membres et, au delà, aux autres acteurs de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.

⁵ Deux raisons commandent cette recommandation. D'abord parce que si une évaluation a déjà été faite, cela permet de mieux définir le champ de la capitalisation et d'aider à lever le flou entre évaluation et capitalisation. Ensuite parce que pour servir à d'autres acteurs, une capitalisation doit être contextualisée et le rapport d'évaluation donne généralement les éléments permettant de le faire.

- ◆ les rendre « partageables » ;
- ◆ identifier et se servir de connaissances théoriques appropriées pour enrichir la réflexion, et mettre en perspective les savoirs capitalisés⁶.

Le consultant interroge les pratiques pour aller plus loin qu'une auto-capitalisation et pour aider à rendre « partageable » ce qui a été capitalisé⁷.

Comme indiqué plus haut (cf. § 1.2), le consultant doit avant tout aider la structure à « accoucher » de ses savoir-faire, mais doit savoir rester en retrait. Il doit veiller à rester dans cette posture d'accompagnement et à ne pas déposséder la structure de la démarche.

Les connaissances « techniques » du consultant peuvent notamment être mises à profit pour identifier ce qui est novateur à capitaliser et pour rendre les savoir-faire aussi « partageables » que possible.

Selon les cas, il pourra être pertinent d'associer une expertise Sud/Est pour appuyer la capitalisation par les partenaires Sud/Est de la structure membre.

4.2 – Points de repère méthodologiques

De façon indicative, la capitalisation peut se décomposer en plusieurs étapes :

- ◆ analyse bibliographique (incluant l'identification des approches théoriques et/ou conceptuelles – ou encore d'autres capitalisations – sur le sujet faisant l'objet de la capitalisation, pour une mise en regard) ;
- ◆ cadrage avec la structure membre ;
- ◆ entretiens approfondis avec les acteurs, ateliers d'écriture,...
- ◆ ateliers d'échanges entre les acteurs impliqués ;
- ◆ restitutions de la capitalisation auprès des acteurs impliqués.

4.3 – Produits attendus

Le produit de capitalisation attendu de la démarche pourra revêtir différentes formes en fonction du (des) public(s) ciblé(s). Il doit rester « opérationnel » (et pas théorique), tant dans la forme (style, longueur,...) que dans le fond. Le produit final est du ressort du consultant, même si les savoirs proviennent essentiellement de la structure membre et de ses partenaires.

A côté de ce produit de capitalisation, le consultant doit rédiger une petite note méthodologique décrivant la méthode utilisée, les difficultés rencontrées au cours de cet appui et des recommandations pour une amélioration de cet appui si c'était à refaire.

5 – Bénéfice collectif et valorisation

Le F3E diffuse les documents décrits au § 4.3, en particulier sur son site internet.

Il peut être amené à les valoriser de différentes manières (ateliers d'échange, analyses transversales, capitalisations,...) au service du bénéfice collectif⁸. Cette valorisation peut concerner des éléments d'ordre méthodologique, sectoriel,...

La note méthodologique du consultant sert à enrichir la capitalisation méthodologique menée par le F3E.

Consultez notre site www.f3e.asso.fr pour lire et télécharger :

- ◆ des exemples de rapports de capitalisation,
- ◆ un guide méthodologique sur la capitalisation,
- ◆ les documents type pour une demande d'accompagnement, à rédiger avec l'appui du F3E : trame de note d'intention ; plan type des termes de référence et budget type.

⁶ Le consultant pourra aider les acteurs à le faire, ou le faire lui-même.

⁷ Sachant qu'une capitalisation ne donnera pas lieu à un modèle théorique au sens scientifique du terme.

⁸ Le bénéfice collectif constitue l'un des principes du F3E. Toute étude appuyée par le F3E doit « alimenter le bénéfice collectif », c'est-à-dire être utile au plus grand nombre possible de ses structures membres et, au delà, aux autres acteurs de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée.